



A SATISFAÇÃO DO CLIENTE E A
GESTÃO DE STOCKS NUMA GRANDE
SUPERFÍCIE COMERCIAL: O CASO DO
CONTINENTE/MODELO DE TOMAR

Mestrado em Gestão
Faculdade de Economia

Fevereiro 2011

Guilherme Nuno Madeira e Silva

AGRADECIMENTOS

O presente Relatório de estágio marca a conclusão de mais uma etapa fundamental no meu percurso académico que, desde o início, sempre recebeu o apoio de muitas pessoas para a concretização dos meus objectivos. Por conseguinte, através deste Relatório, pretendo deixar uma palavra de agradecimento a todas elas.

Agradeço ao Professor Filipe Almeida, pelo apoio que me disponibilizou pré e pós estágio, bem como às suas orientações na elaboração deste relatório.

Agradeço à SONAE, em particular ao Continente/Modelo de Tomar, pela oportunidade de realizar este estágio, bem como a todos os colegas com que privei ao longo deste trajecto e me transmitiram os seus conhecimentos. Apesar da importância de todos eles, pretendo destacar duas pessoas que me ajudaram a ultrapassar todos os obstáculos com que me deparei. Um muito obrigado à Cristina Mira e ao Luís Azinheira

Agradeço igualmente ao meu supervisor da entidade de acolhimento, Dr. David Milheiro pela disponibilidade manifestada no decorrer deste estágio e pelos seus conselhos que me ajudaram a superar algumas dificuldades.

Agradeço também a todos os meus amigos e colegas pelos bons momentos de descontração que me permitiram concluir esta fase de trabalho.

À minha mãe Manuela e ao meu pai José Rogério pelo seu apoio, preocupação e determinação na minha evolução pessoal e profissional ao longo do tempo e pelos conselhos e ensinamentos que me ajudaram a ser aquilo que me define como pessoa, e ainda aos meus tios, primos e avó por me darem todas as condições necessárias para atingir mais uma meta da minha vida. Agradeço também à minha irmã, Adriana que, apesar de jovem, me deu imensos momentos de felicidade e ternura importantes em muitas circunstâncias. Por último, um agradecimento muito especial, a uma pessoa que já não se encontra entre nós. A ti, Avô Nuno Madeira, te dedico mais uma etapa concluída.

Índice

1 - INTRODUÇÃO.....	6
2 – APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	8
2.1 - A Evolução Cronológica da Empresa SONAE.....	9
2.2 - A Missão, Os Valores e Filosofia da Empresa	10
2.3 - A Estrutura Accionista.....	11
2.4 - Áreas de Negócio.....	12
2.5 - Actividade Económica e Financeira da Empresa	14
2.6 – O Continente/ Modelo, Hipermercado de Tomar	17
2.6.1 – Enquadramento Geográfico da Empresa	17
2.7 - A Envoltente Económica Regional.....	18
2.8 – Elementos Demográficos da Empresa MCH, SA	22
2.9 - A Dimensão Comunicacional da Empresa	23
3 – O ESTÁGIO	26
4 – A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	35
4.1 - A Sociedade de Consumo e as suas Necessidades e Motivações.....	35
4.2 - A Problemática da Satisfação do Cliente.....	37
4.3 – Estudo sobre o perfil e satisfação dos clientes no MCH, SA (Tomar)	38
5 - APROVISIONAMENTO E GESTÃO DE STOCKS	47
5.1 - A problemática do Aprovisionamento.....	47
5.2 – Estudo sobre a Previsão de Vendas no MCH, SA (Tomar)	48
5.3 – O Controlo de Stocks	57
5.4 – Estudo sobre o período de reposição e o stock de segurança.....	58
6 – CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES PESSOAIS	60
7 - BIBLIOGRAFIA	62
ANEXOS	64

Índice de Figuras

Figura 1. Evolução da simbologia da empresa

Figura 2. Estrutura accionista

Figura 3. Áreas de negócio

Figura 4. Volume de negócios 1ºT/2011

Figura 5. Presença da SONAE, SA

Figura 6. Nº de Colaboradores

Figura 7. Investimento 1ºT/2011

Figura 8. Localização da empresa MCH, SA em Tomar

Figura 9. Organigrama da empresa MCH, SA em Tomar

Figura 10. Pirâmide das necessidades de Maslow

Índice de Quadros

Quadro 1. Síntese informativa da empresa

Quadro 2. Destaques financeiros 1ºTrimestre/2011

Quadro 3. Evolução das taxas de actividade e desemprego, no concelho de Tomar

Quadro 4. Estrutura da população activa no concelho de Tomar – 1991 a 2001

Quadro 5. Nível de ensino atingido e taxa de analfabetismo em Portugal, Região Centro, Médio Tejo e Concelho de Tomar - 2001

Quadro 6. Área e Artigos do MCH, SA em Tomar

Quadro 7. Top 15 Artigos (Quantidades)

Quadro 8. Período de Reposição e Stock de Segurança dos produtos

1 - Introdução

O presente Relatório trata dos temas abordados no estágio curricular, decorrido entre 10 de Fevereiro e 1 de Julho de 2011, nos Departamentos de Recursos Humanos, Aprovisionamento e Controlo de Validade/Qualidade da empresa Modelo Continente Hipermercados, SA (a seguir designada, MCH, SA), em Tomar, com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão, pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Este trabalho procura enquadrar os conhecimentos teórico-práticos adquiridos ao longo do percurso académico, articulando-os com a realidade empresarial apreendida durante a realização do estágio, o qual possuiu a duração de vinte semanas.

O estágio curricular, componente obrigatória do plano de estudos do Mestrado de Gestão, constitui uma fase importante da vida académica de qualquer estudante, na medida em que é o momento que o aluno tem a oportunidade de ser confrontado com as potencialidades e/ou as dificuldades da realidade profissional, após um longo e trabalhoso percurso escolar.

A escolha do tema abordado neste trabalho ficou a dever-se à importância que o estabelecimento comercial em análise atribui aos clientes, às suas opções de compra e ao seu grau de satisfação, que devem estar sempre no centro das atenções dos responsáveis de qualquer empresa, bem como aos impactos que as decisões dos clientes têm nos processos de aprovisionamento e de gestão de stocks.

Em qualquer unidade de comercialização, tal como acontece no MCH, SA o tratamento das informações/mensagens disponíveis torna-se cada vez mais complexo, não só pela sua diversidade, mas também pelas implicações que podem ter nos vários agentes económicos e nas empresas concorrentes.

Para captar, descodificar e sistematizar as informações, as mensagens e os sinais mais relevantes da empresa, a estrutura do Relatório foi constituída em quatro partes principais, nomeadamente: a apresentação da empresa, onde foi cumprido o estágio curricular; a análise da satisfação do cliente e a gestão de stocks; a descrição das tarefas desenvolvidas na empresa de acolhimento e uma conclusão final que reúne a crítica pessoal ao estágio e à importância do Mestrado de Gestão na realização das tarefas que foram propostas.

Após a caracterização geral e a contextualização local e regional da empresa, a vertente teórica do Relatório apresenta dois subtemas: A satisfação dos Clientes e o Aprovisionamento e Gestão de Stocks.

O primeiro subtema está dividido em três tópicos (A sociedade de consumo e as suas necessidades e motivações, A problemática da satisfação do cliente e o estudo sobre o perfil e satisfação dos clientes no Modelo de Tomar), o que demonstra o papel activo dos consumidores e o facto dos seus hábitos de consumo se alterarem, consoante a realidade económica em que estão inseridos.


Ainda neste capítulo, foram analisados os resultados de um inquérito de opinião elaborado pelo estagiário, o qual registou a participação de 200 inquiridos que, para efeito deste trabalho, funcionam como uma amostra para ilustrar a problemática da satisfação do cliente/consumidor.

O segundo subtema engloba quatro aspectos essenciais para a empresa (A problemática do Aprovisionamento, o estudo sobre a previsão de vendas no Modelo de Tomar, o Controlo de Stocks e o estudo sobre o período de reposição e o stock de segurança), onde se verificam as alterações dos consumidores no seu modo de procurar/obter o produto, sendo este capítulo marcado pela análise das diferentes previsões “versus” procura dos quinze produtos mais vendidos, em termos de quantidades, bem como pelo cálculo do Stock de Segurança e do Período de novas encomendas, como factores decisivos para auxiliar o trabalho do aprovisionador do estabelecimento comercial.

2 - Apresentação da Empresa

A SONAE (Sociedade Nacional de Estratificados) é uma holding portuguesa criada, em 1959, pelo empresário e banqueiro, Afonso Pinto Magalhães, sendo, na actualidade, um dos mais importantes grupos económicos do país. Em 1982, Pinto Magalhães oferece 16% da Sonae a Belmiro de Azevedo e, depois da sua morte, este atinge a maioria do capital, após uma longa batalha judicial com a família do antigo presidente. A família Pinto Magalhães desistiu do processo, dando assim o controlo da Sonae a Belmiro de Azevedo, como se pode observar através do Quadro 1, o qual sintetiza algumas dimensões da empresa após a sua criação.

Quadro 1. Síntese Informativa da Empresa

	
Fundação	1959
Sede	Maia, Portugal
Fundador	Afonso Pinto Magalhães
Pessoa(s) chave	Belmiro de Azevedo (co-fundador) Paulo de Azevedo (Director Executivo)
Subsidiária(s)	Sonae MC, Sonae Sierra (50%), Sonaecom (53.2%)

2.1 - A EVOLUÇÃO CRONOLÓGICA DA EMPRESA SONAE

Para evitar uma abordagem muito exaustiva, faz-se apenas referência aos períodos históricos mais decisivos, no processo de crescimento e desenvolvimento da empresa em causa:

1983	Constituição da holding Sonae Investimentos, SGPS, SA
	Lançamento da Sonae no mercado de capitais com uma capitalização bolsista (2.493M€)
1985	Abertura do 1º hipermercado em Portugal: Continente (Matosinhos)
1989	Abertura dos dois primeiros centros comerciais geridos pela Sonae - Portimão e Albufeira
1990	Lançamento do Público, SA: primeiro jornal de expansão nacional
1991	Lançamento dos primeiros produtos da marca própria Continente
	Abertura do Cascaishopping (1º centro comercial moderno em Portugal)
1994	Abertura do Hipermercado Modelo, em Tomar
1995	Lançamento do Visa Universo
	Lançamento da Modalfa
	Início da aposta no retalho especializado (MaxMat, Max Office, Inventory, Sportzone)
	Lançamento da Worten (Electrodomésticos, Electrónica de Consumo e Entretenimento)
1997	Abertura do Centro Comercial Colombo, o maior da Península Ibérica
	Entrada do Retalho Especializado em Espanha
	Lançamento da Vobis (Informática)
	Lançamento da SportZone
1999	Abertura do Centro Vasco da Gama
	Início da internacionalização da Sonae Sierra, com a entrada em Espanha, Grécia e Brasil
	Lançamento do Clix
	Lançamento da Novis (Operador fixo)
2000	Reforço da posição da Sonae Indústria na África do Sul
2001	Inauguração do Algarveshopping
2002	Abertura do Shopping Parque D. Pedro, no Brasil (centro comercial da América Latina)
2004	Lançamento da Zippy - Roupas e acessórios para crianças
2005	Lançamento mundial da banda larga Kanguru
	Abertura do primeiro Centro Comercial na Grécia - Mediterranean Cosmos
	Lançamento da Worten Mobile (Venda de telecomunicações móveis)
2006	Lançamento da Área Saúde (venda de produtos ligados à saúde, beleza e bem-estar)
	Lançamento da Oferta Pública de Aquisição (OPA) da Sonaecom sobre a PT e PT Multimedia, a qual não foi consumada.
	Belmiro de Azevedo torna-se Chairman da Sonae e Paulo Azevedo torna-se CEO
2007	Aquisição do Carrefour Portugal
	Lançamento dos cartões de fidelização do Continente e do Modelo
	Lançamento da Book.it (Livros e artigos de papelaria)
	Inauguração do primeiro Centro Comercial da Sonae Sierra na Alemanha, o Alexa
	Lançamento da Loop (Cadeia de sapatarias)

2008	Internacionalização da Sport Zone e da Worten para mercado espanhol
	Implementação de Bom Bocado Cafetarias
2009	Reorganização das áreas de negócio com o aparecimento de:
	1. Modelo Continente
	2. Imobiliário de Retalho
	Celebração do 50º aniversário do Grupo (lançamento do livro “Sonae 50 Anos”)
2010	Expansão internacional com enfoque em Espanha (46 novas lojas)
	Abertura das primeiras 5 lojas Zippy na Arábia Saudita

Figura 1. Evolução da Simbologia da Empresa



2.2 - A MISSÃO, OS VALORES E FILOSOFIA DA EMPRESA

A SONAE, SA pretende criar valor económico e social a longo prazo, levando os benefícios do progresso e da inovação a um número crescente de pessoas, e rege-se por valores que representam os princípios pelos quais a empresa pauta a sua actividade e a relação com todos os seus parceiros.

- **Ética e Confiança** - Tem como compromisso fundamental a criação de valor económico, baseado em princípios de ética e desenvolvimento sustentável, num horizonte de longo prazo e assente em relações de confiança com os interlocutores;
- **Pessoas no centro do Sucesso** - Os colaboradores são um factor distintivo nos mercados onde opera. Acreditando que o desenvolvimento das capacidades e competências de cada um, o fomento de uma cultura interna que promova a meritocracia, os desafios constantes e a predisposição para a mudança, são factores essenciais para a atracção de recursos humanos de elevada capacidade;
- **Ambição** - É a força orientadora corporizada no contínuo estabelecimento de metas que estimulem e desafiem as competências da empresa, mantendo constante a atitude resiliente e corajosa da organização;
- **Inovação** - Está na essência e na origem dos negócios. Acreditando que a aprendizagem também se faz pelo erro e pelos insucessos, estando conscientes

da importância de saber balancear este factor dentro dos padrões regulares de risco;

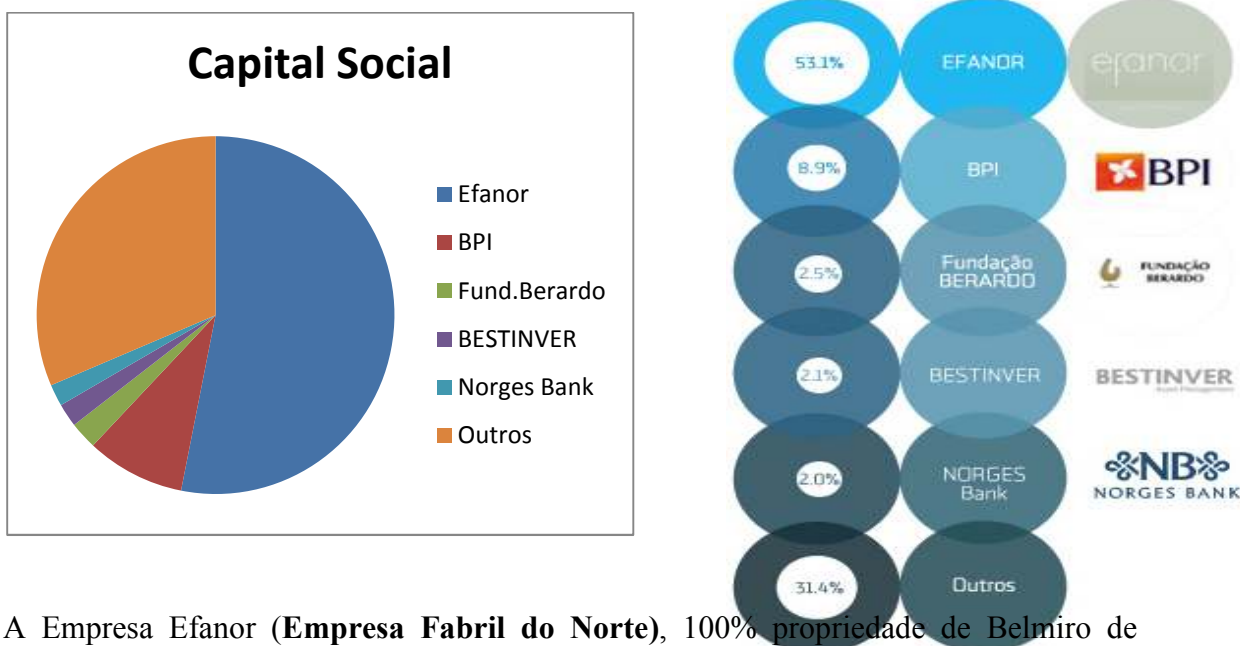
- **Responsabilidade Social** - Tem um sentido de Responsabilidade social activo de contribuição para a melhoria da sociedade em que se insere, com forte preocupação ambiental e de desenvolvimento do conhecimento humano;
- **Frugalidade e Eficiência** – A empresa é exímia na eficiência, na competição saudável e no desenvolvimento de projectos de grande alcance. Apologista da frugalidade, procura otimizar a utilização dos recursos, maximizando o seu retorno;
- **Cooperação e Independência** - Adopta uma posição de independência e autonomia em relação aos poderes central e local, mas sempre com abertura e predisposição para cooperar com os governos, com o objectivo de melhorar o quadro regulamentar, legislativo e social.

Fonte: <http://www.sonae.pt/pt/sonae/valores-e-missao/>

2.3 - A ESTRUTURA ACCIONISTA

Em termos legais e estatutários, a empresa SONAE, SA está organizada de acordo com a responsabilização dos sócios no seu capital social, salientando-se as seguintes participações efectivas:

Figura 2. Estrutura Accionista



A Empresa Efanor (**Empresa Fabril do Norte**), 100% propriedade de Belmiro de Azevedo, existe ainda hoje e detém 53% das acções do grupo Sonae, sendo por isso a representante da sua família dentro do grupo.

Esta estrutura societária, à semelhança do que acontece com a grande maioria das empresas que tiveram a mesma origem, demonstra uma enorme concentração do capital social em torno de um grupo reduzido de pessoas, quase todas elas pertencentes à mesma família, quer seja tomada na acepção de família restrita, quer seja tomada a acepção de família alargada.

2.4 - ÁREAS DE NEGÓCIO

A SONAE, SA é uma empresa de retalho, com duas grandes parcerias ao nível dos centros comerciais e telecomunicações, como a seguir ilustramos:

Figura 3. Áreas de Negócio



Negócios Core

Sonae MC

A Sonae MC é responsável pela área de retalho alimentar, sendo hoje uma referência no mercado, após ter iniciado uma verdadeira revolução nos hábitos de consumo e no panorama comercial português, com a implementação do primeiro hipermercado em Portugal, no ano de 1985 (o Continente de Matosinhos).

A Sonae MC é líder de mercado nacional, no retalho alimentar, com um conjunto de formatos distintos que oferecem uma variada gama de produtos de qualidade superior, aos melhores preços: Bom Bocado (restaurantes), Book.it (livraria/papelaria), Continente (hipermercados), Continente Modelo (supermercados), Continente Bom Dia (supermercados de conveniência), Continente Horeca (nova área de negócio para Instituições Públicas e Privadas, Retalho Tradicional, Lojas Livre Serviço, Lojas de

Conveniência e Franchising), Continente Ice (ultracongelados), e Well's (parafarmácias).

Sonae SR

A Sonae SR detém um universo de insígnias com posições de referência nos respectivos segmentos de mercado, sendo a oferta bastante diferenciada, como: Loop (calçado), Modalfa (vestuário), SportZone (equipamento e vestuário desportivo), Vobis (equipamento informático), Worten (electrodomésticos e electrónica de consumo), Worten Mobile (telecomunicações móveis) e Zippy (vestuário de bebé e criança).

Ao longo dos últimos anos, estas empresas têm vindo a dar corpo a uma estratégia de geração de valor assente na conjugação de vários ritmos de crescimento, com um forte investimento no valor de cada uma das insígnias, suportando-se na motivação e qualidade dos seus colaboradores e no estabelecimento de parcerias sustentadas com os seus fornecedores.

Parcerias Core

Sonae Sierra

A Sonae Sierra é a especialista internacional em centros comerciais, apostada em introduzir inovação e emoção na indústria dos centros comerciais e lazer.

Fundada em Portugal, em 1989, é detida pela Sonae (Portugal) com 50%, e pela Grosvenor (Reino Unido) com 50%.

Sonaecom

A Sonaecom, parceria da Sonae na área das Telecomunicações, Media e Software e Sistemas de Informação (SSI), desenvolve um papel activo na gestão integrada das unidades de negócio que lhe correspondem, identificando e explorando as sinergias existentes e o potencial de crescimento da empresa.

Negócios Relacionados

A Sonae RP é uma unidade de negócio recente na SONAE, criada com o intuito de gerir eficazmente o portefólio de activos imobiliários de retalho, de modo a procurar a rentabilização desse portefólio e apoiar os objectivos de crescimento da empresa.

A Sonae RP tem ainda a seu cargo a gestão dos interesses imobiliários de mais de uma centena de galerias comerciais, bem como a gestão de diversos condomínios das propriedades adjacentes aos centros comerciais.

Investimentos Activos

A área de Gestão de Investimentos cria valor para a Sonae, dando suporte à implementação da estratégia corporativa e de negócio, maximizando o retorno accionista no seu portefólio de empresas, suportando o planeamento e a execução de fusões e aquisições por parte dos negócios ‘core’ e reforçando a rede de contactos empresariais com outras empresas, consultores e bancos de investimento.

Fonte: <http://www.sonae.pt/pt/sonae/areas-de-negocio/>

2.5 - ACTIVIDADE ECONÓMICA E FINANCEIRA DA EMPRESA

O 1º trimestre de 2011 conheceu um decréscimo muito acentuado do consumo privado na Península Ibérica, particularmente acentuado nos segmentos de mercado de carácter discricionário.

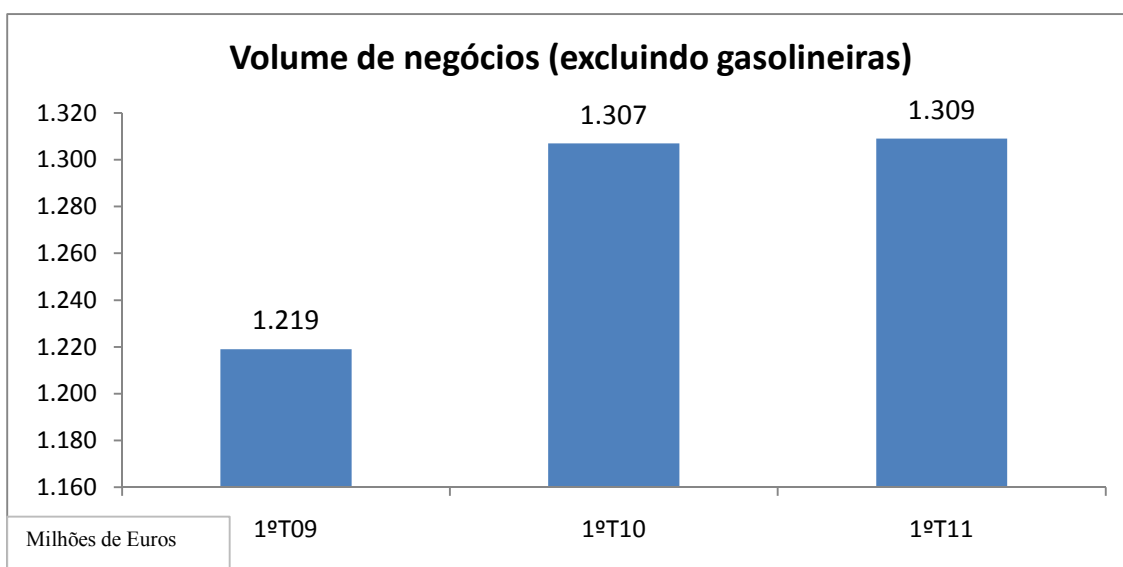
Os negócios da SONAE comportaram-se genericamente de forma muito positiva, tendo conquistado quota de mercado e optimizado a respectiva estrutura de custos. São apresentados os destaques mais significativos relativos à *performance* financeira da empresa, como é visível no quadro seguinte:

Quadro 2. Destaques Financeiros 1º Trimestre

Crescimento de quota de mercado	Volume de negócios do 1º trimestre totaliza 1.3091 milhões de Euros
	Ganhos de quota de mercado nos negócios de retalho
Aumento da rentabilidade	Margem de EBITDA recorrente cresce 0,2 p.p. para 9,5%
	Resultado líquido do Grupo aumenta para 12 milhões de Euros
Reforço da solidez financeira	Endividamento líquido diminui 279 milhões de Euros face ao ano anterior
	Reforço contínuo da qualidade da estrutura de capitais

A SONAE, SA teve no 1º trimestre de 2011 um volume de negócios de 1.309 M€ (ver Figura 4), contabilizando o impacto negativo do universo de lojas dos segmentos não alimentar, e ainda o comportamento negativo do consumo privado português que aparece penalizado pelo efeito calendário, associado à Páscoa tardia e ao relativo desfazamento do ciclo promocional, os quais reduziram a dinâmica de crescimento do conjunto de unidades de retalho do Grupo para 2%, nos primeiros quatro meses do ano.

Figura 4. Volume de Negócios 1ºT/2011



Fonte: <http://www.sonae.pt/fotos/editor2/sonaesgps1quarter2011por.pdf>

A SONAE, SA concretizou, ao longo dos primeiros três meses de 2011, um investimento global de 70 M€ e este valor permitiu-lhe:

1. Concretizar 6 novos projectos de retalho em Portugal, de valia reconhecida e expectativa de retorno muito positiva;
2. Alargar a presença da rede de lojas próprias da Sonae SR no mercado espanhol, com a inauguração de 4.000 novos m2 de área de venda;
3. Remodelar selectivamente um conjunto de unidades de retalho, por forma a garantir que estas se mantêm como referência de modernidade;
4. Prosseguir a gestão da atractividade dos centros comerciais actuais da Sonae Sierra e a prossecução de novos projectos de desenvolvimento em Itália e Brasil;
5. Manter a elevada qualidade da rede de acesso móvel e fixo da Optimus, enquanto activo estratégico distintivo da Sonaecom.

Fonte: <http://www.sonae.pt/pt/investidores/dados-financeiros/>

A SONAE, SA está presente nos cinco Continentes apesar de ter diferentes participações em cada um deles. Conforme a observação da Figura 5, a empresa encontra-se representada no Continente Americano através do Canadá, EUA, México, Saint Vincent, Panamá, Colômbia, Equador, Brasil, Chile e Argentina. No Continente Europeu onde a predominância é maior regista participações em Portugal, Espanha, França, Irlanda, Reino Unido, Luxemburgo, Holanda, Alemanha, Polónia, Itália, Sérvia, Roménia, Grécia, Chipre, Turquia, Cazaquistão e Rússia. No Continente Africano está presente em Angola, Egipto e Marrocos. No Continente Asiático encontra-se na China, Líbano, Jordânia, Arábia Saudita, EAU, Kuwait, Bahrain, Qatar, Malásia e Singapura. Por fim, na Oceânia está presente na Austrália.

Figura 5. Presença da SONAE, SA



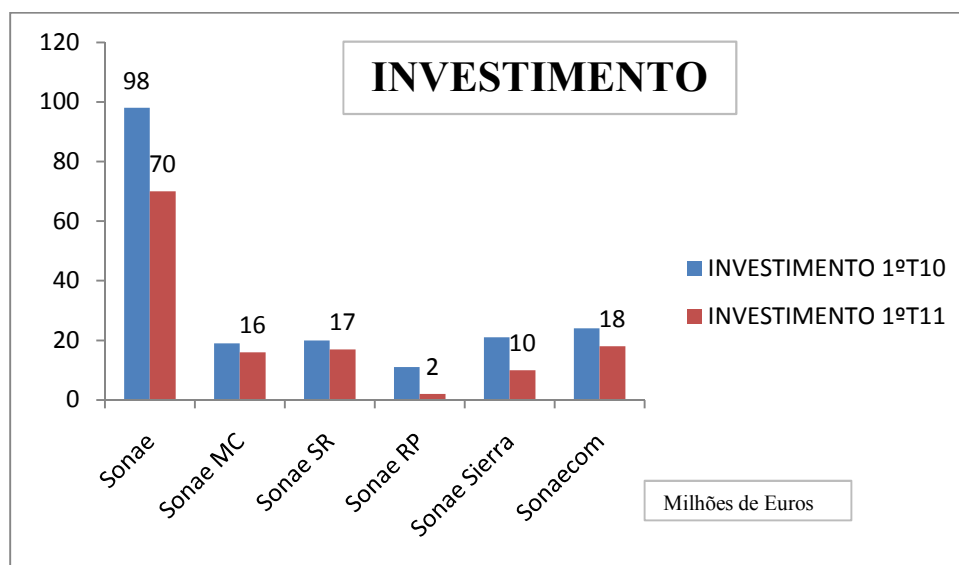
A SONAE, SA é o maior empregador privado em Portugal, com mais de 40.000 colaboradores, tendo a maior parte repartida pelo Retalho (ver Figura 6) nas suas diversas insígnias.

Figura 6. N° de Colaboradores



É possível verificar através da Figura 7 que esta empresa continuou a investir, tanto no mercado nacional como no mercado internacional (com valores mais baixos face ao período homólogo devido à actual conjuntura financeira), dando uma perspectiva de querer relançar a competitividade/produtividade, de modo a estimular os agentes económicos e a superar as actuais adversidades.

Figura 7. Investimento 1º T/2011



Fonte: <http://www.sonae.pt/fotos/editor2/sonaesgps1quarter2011por.pdf>

2.6 – O CONTINENTE/ MODELO, HIPERMERCADO DE TOMAR

2.6.1 – ENQUADRAMENTO GEOGRÁFICO DA EMPRESA

A empresa MCH, SA enquadradora do presente estágio, está instalada no concelho de Tomar (ver Figura 8), o qual se localiza no centro geográfico do país, no distrito de Santarém, a cerca de 140 km de Lisboa e a 260 Km do Porto.

O município de Tomar está delimitado a Norte pelos concelhos de Ferreira do Zêzere e Ourém, a Sul pelo concelho da Barquinha, a Este pelo concelho de Abrantes e a Oeste pelo concelho de Torres Novas, fazendo parte integrante da região do Vale do Tejo.

Com uma superfície de cerca de 350 Km², o concelho de Tomar é composto por 16 freguesias, das quais duas (S. João Batista e S. Maria dos Olivais) possuem características urbanas, enquanto que as restantes catorze possuem características predominantemente rurais.

Com uma densidade populacional de 121,5 habitantes/km², o município de Tomar é o quarto mais densamente povoado dos dez que fazem parte da sub-região do Médio Tejo, e o segundo com maior número de população, sendo apenas ultrapassado pelo concelho de Ourém no âmbito desta sub-região.

Figura 8. Localização da Empresa MCH, SA em Tomar



O concelho de Tomar é atravessado pelo principal afluente do rio Tejo (outrora, um relevante meio de comunicação), o rio Zêzere e pelo rio Nabão, o qual separa as duas freguesias urbanas. Este concelho apresenta hoje uma razoável acessibilidade rodoviária, cujo suporte de deslocação assenta na rede viária.

O município de Tomar dispõe de trajectos fáceis a todas as regiões e sub-regiões do país, sendo servido pelos itinerários IC3, IC9, IP6 e pelas estradas nacionais EN110, EN113, EN243 e EN358, mas a sua proximidade à A1 constitui a grande mais-valia deste concelho.

No que respeita à rede ferroviária, Tomar possui um ramal que o liga directamente ao nó ferroviário do país (isto é, o Entroncamento, que dista cerca de 19Km), sendo ainda servido pela linha do Norte, através das estações de Paialvo e Chão de Mações, e pelas estações de Santa Cita e Tomar, integradas no ramal ferroviário que liga o concelho ao terminal do Entroncamento, o qual constitui a ligação ferroviária mais importante de toda a região centro do país.

2.7 - A ENVOLVENTE ECONÓMICA REGIONAL

A empresa MCH, SA está instalada no concelho de Tomar, cuja estrutura económica revela o predomínio do sector terciário e serviços (onde o segmento do ensino e formação profissional detém uma influência acentuada), um peso relativo do sector secundário e uma reduzida actividade do sector primário, reflectindo as próprias características da economia regional.

Esta cidade possui um importante centro urbano no quadro territorial em que se insere, onde o tecido económico alia uma especialização terciária em termos nacionais e uma dicotomia entre a própria cidade e o resto do território concelhio.

O concelho de Tomar, outrora com um forte pendor agrícola e agro-industrial, tem hoje uma agricultura marcada pela pequena exploração familiar e diversificada, funcionando na maior parte das vezes como pluri-rendimento para muitas famílias locais.

À semelhança do que aconteceu na globalidade do país, este concelho do norte do Ribatejo tem vindo a registar uma progressiva terciarização, reforçada pela melhoria das acessibilidades, pela qualidade da habitação, pela expansão do ensino/formação profissional, pelo aumento dos cuidados de saúde e pela existência de boas infra-estruturas turísticas, as quais dão maior poder de atracção a esta cidade.

Apesar do encerramento das grandes unidades industriais da fileira do papel e da madeira que, em anos anteriores causaram convulsões sociais, a partir de 1990 o concelho de Tomar registou uma evolução do mercado de trabalho, traduzida num acréscimo da criação de emprego, como se pode observar na Quadro 3

Quadro 3. Evolução das taxas de Actividade e Desemprego, no concelho de Tomar

Unidade Territorial	Taxa de Actividade		Taxa de Desemprego	
	1991	2001	1991	2001
Tomar	40,6	42,3	8	8
Médio Tejo	40,5	44,3	6,2	6,4
Portugal	44,6	48,2	6,1	6,8

Fonte: INE, Recenseamento Geral da População e Habitação, 2001

Uma análise mais detalhada do quadro mostra que a taxa de desemprego, na década de 1991/2001, sofreu um agravamento na sub-região do Médio-Tejo e no país, enquanto que no concelho de Tomar estabilizou, apesar da taxa de actividade e da população activa terem aumentado, em resultado da entrada de mão-de-obra jovem no tecido produtivo.

O Quadro que a seguir se apresenta revela o reforço do processo de terciarização, registado em vários níveis do território: local, regional e nacional.

Quadro 4. Estrutura da População Activa no concelho de Tomar – 1991 a 2001

Unidade Territorial	Primário		Secundário		Terciário	
	1991	2001	1991	2001	1991	2001
Tomar	7,1	3,8	37,3	30,5	55,6	65,6
Médio Tejo	9,0	3,6	39,3	35,0	51,7	61,4
Portugal	10,5	4,8	38,5	35,5	51,1	59,7

Fonte: INE, Recenseamento Geral da População e Habitação 1991 e 2001

Este processo de terciarização mostra também que o aumento da população no sector terciário se fez à custa de uma redução da população empregue na actividade económica dos sectores primário e secundário.

A tendência da estrutura do emprego nacional e regional é hoje diferente daquela que ocorreu em anos anteriores, pois a mudança agora registada significa uma aposta no sector terciário/serviços em substituição da agricultura e da indústria.

A propósito do declínio verificado a nível concelhio, salienta-se que a empresa em estudo constituiu uma excepção a este clima depressivo, não só no segmento em que está instalada, mas também nos outros sectores da actividade económica, na medida em que aguentou os vários desafios que lhe foram colocados, como ainda registou um progressivo crescimento económico no tecido empresarial da região.

Cabe ainda acrescentar que a terciarização do concelho, tal como foi anteriormente sublinhado, ficou muito a dever-se ao peso acentuado do segmento dos serviços, com particular destaque para o ensino e a formação profissional.

Enquanto não existem dados dos censos de 2011, uma leitura do Quadro 5, a seguir apresentado, permite concluir que, ao nível das habilitações literárias dos seus residentes, o concelho de Tomar apresentou, em 2001, uma taxa de analfabetismo de 10%, a qual é ligeiramente inferior à taxa registada para a região centro do país (isto é, 11%), mas revelou-se superior à verificada para Portugal continental (ou seja, 9%).

Quadro 5. Nível de Ensino atingido e Taxa de Analfabetismo em Portugal, região Centro, Médio Tejo e concelho de Tomar – 2001

ZONA GEOGRÁFICA	Nível de Ensino Atingido									Analfabetos com 10 ou mais anos	Taxa de Analfabetismo (%)	
	Total	Nenhum	Básico			Secundário	Médio	Superior	HM		Em 1991	Em 2001
			1º Ciclo	2º Ciclo	3º Ciclo							
	HM	HM	HM	HM	HM	HM	HM	HM	HM	HM	HM	
Portugal	10 356 117	1 475 812	3 638 725	1 300 150	1 126 969	1 620 816	80 173	1 113 452	838 140			
% Relativamente à População Total	100%	14%	35%	13%	11%	16%	1%	11%	8%	11%	9%	
Centro	2 348 397	363 302	894 466	289 642	246 284	324 136	13 510	217 057	231 406			
% Relativamente à População Total	100%	15%	38%	12%	10%	14%	1%	9%	10%	14%	11%	
Médio Tejo	226 090	33 401	84 095	26 314	24 254	36 250	1 466	20 310	20 454			
% Relativamente à População Total	100%	15%	37%	12%	11%	16%	1%	9%	9%	13%	10%	
Tomar	43 006	6 132	15 809	4 595	4 522	7 270	354	4 324	3 794			
% Relativamente à População Total	100%	14%	37%	11%	11%	17%	1%	10%	9%	13%	10%	

Fonte: INE, Recenseamento Geral da População e Habitação, 2001

Para completar a leitura deste quadro, podemos ainda observar que, na última década, os dados apontam para uma diminuição de 3% da taxa de analfabetismo do concelho tomarense, a qual é idêntica à verificada em toda a região centro, mas é superior à ocorrida em Portugal Continental (isto é, 2%), o que demonstrou uma certa recuperação concelhia face aos indicadores nacionais.

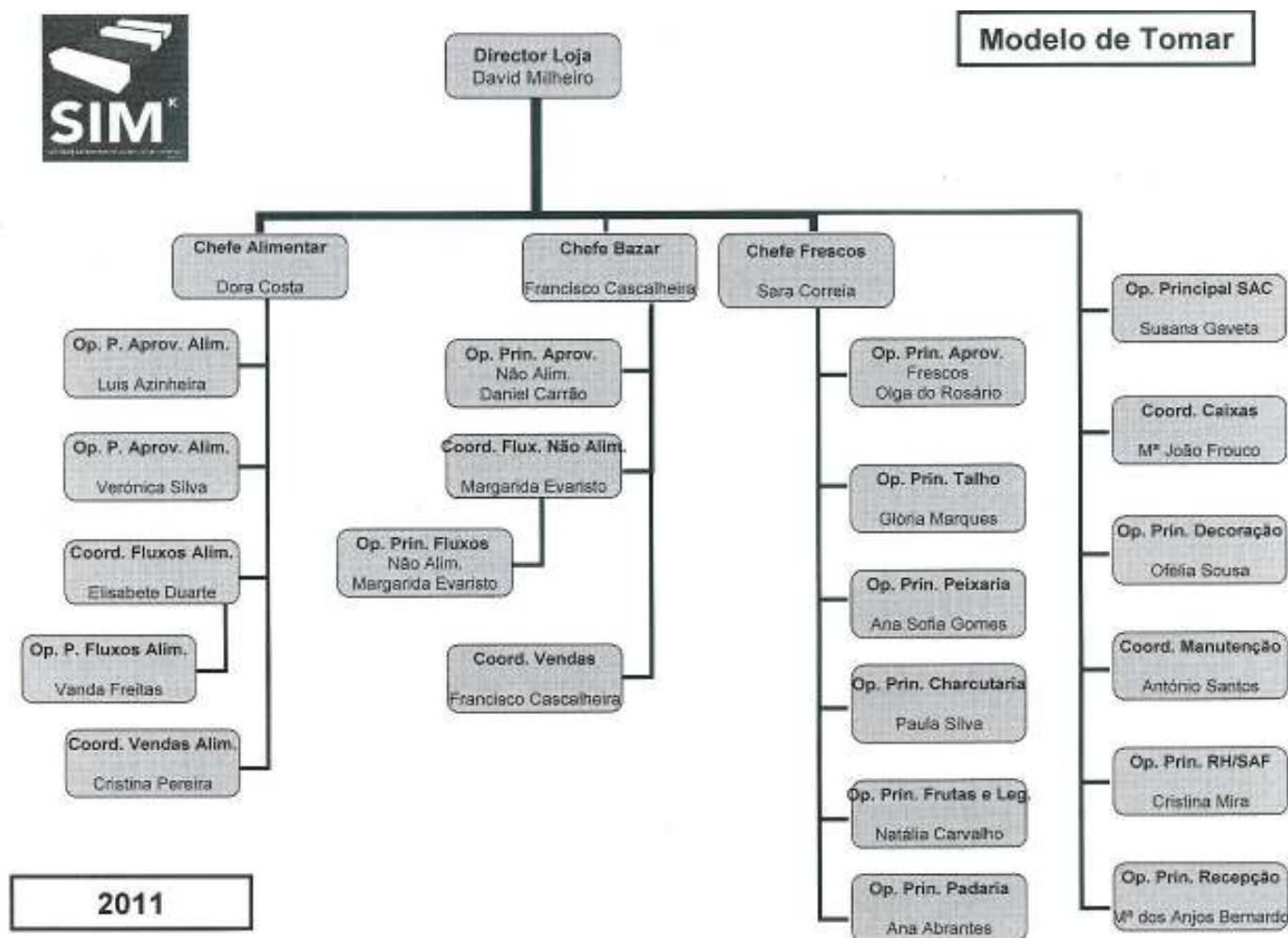
Este panorama geral ainda teve uma evolução mais favorável no concelho de Tomar, graças à expansão do ensino profissional (nomeadamente, através dos Cursos Profissionais e dos Cursos de Educação e Formação de Adultos), quer nas escolas básicas e secundárias, quer na escola profissional e centro de formação profissional, quer ainda através dos Cursos de Especialização Tecnológica existentes no Instituto Politécnico de Tomar.

Resta mencionar que a actual conjuntura da região, à semelhança do que acontece com outras regiões do país, sofreu um agravamento de todos os seus indicadores económicos (designadamente: Indicador de Confiança dos Consumidores, Investimento/ Licenças de Construção concedidas, Taxa de Actividade, Comércio inter - regiões, Taxa de Desemprego e Taxa de Inflação), a partir do segundo semestre de 2008, e também nos anos de 2009 e 2010, seguindo as tendências observadas na economia do país e nas economias das regiões ibéricas e europeias, o que acaba por originar dificuldades económicas, financeiras e de tesouraria à maior parte das empresas.

2.8 – ELEMENTOS DEMOGRÁFICOS DA EMPRESA MCH, SA

Actualmente a empresa conta com cerca de 170 trabalhadores, desde os operadores até ao Director de loja (ver Figura 9), passando pelas três áreas da loja: Alimentar, Não Alimentar (Bazar) e Frescos onde esta se subdivide em Talho, Charcutaria, Peixaria, Frutas e Legumes e Padaria.

Figura 9. Organigrama da empresa MCH, SA em Tomar



A empresa possui uma estrutura vertical de comando que interage directamente com os diversos actores, nomeadamente: o Director de Loja, as Chefias de Secção (Alimentar, Bazar e Perecíveis), os Aprovisionadores, os Operadores Principais de Decoração, SAC (Serviço de Apoio ao Cliente) e Recepção, os Coordenadores de Recursos Humanos e Manutenção e os Operadores de Loja.

Como se verifica através do quadro 6 a empresa filial em Tomar apresenta uma área bastante extensa o que lhe permite oferecer uma maior variedade de artigos nos diversos segmentos comerciais.

Quadro 6. Área e Artigos do MCH, SA em Tomar

Área útil de comércio	5.000 m ²
Artigos	Com oscilações, 65.000 nos segmentos alimentar, perecíveis e bazar ligeiro

Com um posicionamento de preços muito competitivo, o Continente alia a variedade, o atendimento e os serviços prestados a um cariz fortemente promocional, que lhe permitem desenvolver uma oferta "value-for-money" de grande apetência e notoriedade. (Azevedo, 2010)

2.9 - A DIMENSÃO COMUNICACIONAL DA EMPRESA

A comunicação é o processo de transmissão de ideias, sinais, mensagens, marcas e experiências entre os indivíduos mas, no caso concreto, entre os que trabalham na empresa e os que se encontram no seu exterior.

A comunicação dentro da empresa MCH, SA já revela alguma complexidade, devido ao elevado número de pessoas que a integram, e também pela diversidade de formações pessoais, culturais e sociais que cada indivíduo possui; mas a comunicação com o exterior da empresa ainda possui uma complexidade maior, devido às imensas dificuldades e oportunidades que se apresentam na “aldeia global” em que esta unidade opera para cumprir as suas funções.

No quadro da comunicação interna e externa da empresa, esta tem que demonstrar uma grande elasticidade e agressividade no mercado nacional, de forma a obter proveito da qualidade dos produtos que oferece para satisfazer as necessidades cada vez mais plurais dos clientes/consumidores.

COMUNICAÇÃO INTERNA

A empresa MCH, SA está organizada para responder às modernas exigências de um processo de comunicação interna, de modo a interligar os actores dirigentes e os dirigidos e, mais especificamente, articular os contactos entre os superiores hierárquicos

(chefias) e o respectivo pessoal subordinado (responsáveis de sector e operadores de loja).

Cada uma das Chefias tem um responsável máximo que recebe as informações e as instruções provenientes do respectivo superior hierárquico e, por sua vez, transmite aos seus subordinados as normas/indicações que são consideradas importantes para o funcionamento de cada sector; mas com a autonomia e independência que lhes é conferida, as chefias solucionam também as adversidades/problemas que ocorram no dia-a-dia e gerem a produtividade/eficiência dos colaboradores que lhes estão associados.

A empresa utiliza ainda os veículos de comunicação interna existentes no mercado (como são, por exemplo: os inter - comunicadores, os telemóveis, os telefones, os faxes, os e-mails, os comunicados escritos e as convocatórias de trabalho), podendo ainda recorrer aos órgãos de comunicação interna mais específicos, também disponíveis no mercado, como são os casos de: Comunicados e Boletins Informativos da ACITOFEB (Associação Comercial e Industrial dos Concelhos de Tomar, Ferreira do Zêzere e Barquinha), Comunicados e Boletins Informativos do NERSANT (Núcleo de Empresas da Região de Santarém), e ainda os Jornais e Boletins de Informação regular da Associação Nacional das Empresas Distribuição, do ramo alimentar.

COMUNICAÇÃO EXTERNA

Nas relações com o mundo exterior da empresa, a Publicidade é um meio de comunicação orientado para criar necessidades não sentidas pelos clientes, intervindo entre a produção e o consumo e estimulando o potencial consumidor, disperso em vários segmentos do mercado global: local, regional e nacional.

A Publicidade é um veículo importante para vender os produtos mais recentes ou até os mais antigos, pois consegue dar visibilidade a todos eles, permitindo chegar mais rapidamente ao posto de consumo ou a casa dos consumidores; enquanto que o Marketing procura ampliar o mercado já existente ou criar novos mercados para a empresa, descobrindo as reais necessidades dos consumidores.

Os novos desafios que se colocam à sociedade e à empresa, obrigam os profissionais de marketing a recorrerem a técnicas cada vez mais evoluídas para encaminharem os produtos até aos seus destinatários mais directos.

O Marketing tem de conhecer e compreender o mercado e todos os seus agentes económicos, fornecendo depois todas as informações aos publicitários que terão de promover e “vender” os produtos, da forma mais criativa possível.

Como os actuais clientes/consumidores têm preferências e gostos cada vez mais exigentes, os responsáveis do Marketing e da Publicidade são obrigados a trabalhar em conjunto para vencerem os obstáculos colocados pelo mercado (e pelos concorrentes) e ainda para atraírem novos públicos.

A empresa MCH, SA utiliza os recursos informativos, publicitários e mediáticos existentes no mercado da região, como: Cartazes, Panfletos, Outdoors, Jornais e Rádios locais e regionais; mas depois é apoiada pela empresa mãe que recorre aos meios de comunicação social de maior expansão, como: Jornais e Rádios nacionais, Revistas da especialidade de âmbito nacional e ainda os canais de Televisão existentes no país.

Em termos mais concretos, verifica-se que a unidade de Tomar utiliza os órgãos de comunicação social da região e do concelho onde está implantada, nomeadamente:

- Rádios “Hertz” e “Cidade de Tomar” de grande implantação local e regional, onde a empresa possui vários “spots” publicitários;
- Jornais locais “O Templário” e “Cidade de Tomar”, com uma tiragem média de 7.500 e 10.000 exemplares respectivamente, onde a empresa faz a divulgação de vários anúncios e campanhas promocionais;
- Jornais regionais “O Mirante” e “O Ribatejo, com tiragens médias de 35.000 e 25000 exemplares respectivamente, onde a empresa faz a promoção das suas iniciativas e dos seus produtos;

Além destes meios de comunicação social, a empresa mãe do MCH, SA ainda faz a divulgação de muitas actividades e anúncios publicitários, em órgãos de expansão nacional, como por exemplo: Diário de Notícias, O Público, Diário Económico, Revista Exame, RTP, SIC e TVI.

3 – O ESTÁGIO

As tarefas desenvolvidas na empresa MCH, SA de Tomar foram apreciadas e integradas, tanto pelos órgãos da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, como pela empresa enquadradora deste processo, no propósito de cumprir o plano de estágio delineado entre os intervenientes.

Ocorreu em primeiro lugar uma adaptação ao “*modus operandi*” da empresa, visto que a realidade interna é completamente diferente da percepção e visão externa, isto é, enquanto consumidor/cliente, na medida em que a mecânica e a forma de trabalhar são variáveis indispensáveis da boa conduta da organização.

As tarefas abordadas centraram-se em três ramos distintos, mas com elevado grau de especificidade da cadeia operacional da empresa, visto que se tratam de áreas importantes e funcionais que têm influência significativa na performance da organização, ou seja, os Recursos Humanos, o Aprovisionamento e o Controlo de Validades.

Foi visível uma crescente autonomia e participação do estagiário, aliada à confiança depositada pelos colaboradores da empresa, tendo em conta a experiência que foi sendo acumulada, o que proporcionou uma maior rentabilidade das capacidades adquiridas pelo estagiário em prol da empresa.

Foram várias as tarefas desempenhadas, tendo em conta a complexidade organizativa e funcional da empresa, visto que foi necessário um envolvimento com o objectivo de reduzir a margem de erro das actividades que podiam interferir com a operacionalidade e produtividade da empresa.

O planeamento do estágio ilustra a convergência e participação nas áreas vitais da empresa onde tiveram que ser aplicadas as competências reunidas, não só no meio empresarial, mas também nos conteúdos obtidos pelas diferentes cadeiras leccionadas na FEUC.

RECURSOS HUMANOS

A primeira fase do Estágio centrou-se na área dos Recursos Humanos, visto que esta componente reuniu funções bastante importantes no desempenho da empresa na sua globalidade.

As funções desempenhadas subdividem-se nos tópicos:

Recrutamento/Admissões;

Contratação;
Acolhimento;
Quitação;
Gestão de Tempos/Processamento;
Formação;
Controlo dos términos de contratos e promoções automáticas;
Medicina no trabalho;
Recepção;
Workflow;

Iniciando no Recrutamento/Admissões as tarefas desenvolvidas e elaboradas foram as seguintes:

- Recepção e arquivo das candidaturas;
- Preenchimento mensal da folha de recrutamento;
- Preenchimento e envio do Pedido de Admissão à GORH (Gestora Operacional de Recursos Humanos) (Ver anexo 1);
- Selecção de candidaturas;
- Marcação de entrevistas;
- Realização da entrevista segundo o relatório de entrevista (Ver anexo 2);
- Apresentação das propostas de admissão aos candidatos.

As actividades desempenhadas no campo da Contratação foram:

- Elaboração do despacho de admissão (Ver anexo 3);
- Recolha/Preparo de documentos para elaboração dos contratos;
- Introdução dos dados na Gestão de Contratação (GC);
- Envio dos documentos para a sede para aprovação do contrato na GC;
- Impressão dos documentos adjacentes ao contrato;
- Envio dos documentos oficiais (horários, fax da Segurança Social, ...);
- Marcação da consulta de admissão com o médico;
- Envio de cópia para a sede do contrato para cadastro;
- Entrega das inscrições dos novos colaboradores na Segurança Social;
- Entrega da cópia do contrato e informação adicional ao mesmo ao colaborador.

No Acolhimento foram desenvolvidas as seguintes tarefas:

- Recepção dos colaboradores;
- Assinatura do contrato por parte destes e recolha dos documentos de admissão;
- Distribuição do cacifo e regista na listagem própria;
- Entrega do cartão provisório;
- Distribuição do fardamento;
- Entrega da cópia do horário ao colaborador;
- Apresentação dos novos colaboradores às respectivas chefias.

No tratamento das Quitações foram abordados os seguintes pontos:

- Pedido das cartas de rescisão;
- Envio por fax da carta assinada pelo colaborador para a sede;
- Contacto telefónico com o colaborador demitido para levantamento do cheque;
- Recepção do fardamento, cartão e chaves do cacifo;
- Verificação da regularização da quebra no caso do colaborador ser operador das caixas.

As tarefas desempenhadas na Gestão de Tempos/Processamento foram:

- Conferência das regras horárias;
- Tratamento e envio do trabalho suplementar;
- Lançamento de todas as ausências prolongadas (baixas médicas);
- Envio de fichas de alteração de dado pessoais para a sede a pedido dos colaboradores;
- Impressão, arquivo, e entrega dos recibos de vencimento;
- Controlo do absentismo;
- Registo das férias.

Quanto à Formação foram identificadas as seguintes tarefas:

- Controlo das formações a realizar na loja;
- Reserva das viaturas (ver anexo 4).

No que diz respeito ao Controlo dos términos de contratos e Promoções automáticas verificaram-se as seguintes actividades:

- Controlo das avaliações dos colaboradores temporários e permanentes;
- Entrega das cartas de efectividade.

As tarefas realizadas quanto à Medicina no Trabalho foram:

- Apoio administrativo médico;
- Controlo e marcação de exames médicos de admissões, periódicos, regressos, etc;
- Registo de exames na Gestão de Consultas Médicas (GCM);
- Acompanhamento dos acidentes de trabalho (Participação, acompanhamento do sinistrado, ...);

As tarefas desempenhadas na Recepção foram as seguintes:

- Arquivo das guias de remessa dos fornecedores de serviços;
- Envio de facturas de serviços para pagamento (médico, água, luz, ...).

No que se refere ao Workflow esta categoria pode dividir - se em:

Bens e serviços

- Aprovação de facturas;
- Envio de notas de crédito a fornecedores;
- Realização de encomendas de Equipamentos de Protecção Individual (EPI's).

Portal do colaborador

- Afixação de concursos internos;
- Redireccionamento das respostas aos concursos para o departamento de recrutamento.

APROVISIONAMENTO

Após o período passado nos Recursos Humanos, seguiu-se a área de Aprovisionamento, onde as tarefas desenvolvidas já apresentavam um grau mais exigente tanto a nível técnico como a nível prático.

Apresentam-se as seguintes actividades executadas:

Contagem de artigos em Lista de Excepções

A lista de Excepções é um grupo de artigos que deve ser contado antes da abertura de loja para acerto do seu stock em sistema.

Pode ser mantida automaticamente ou por decisão do aprovisionador, de forma manual através da inserção de artigos para contagem posterior.

O processo automático de inserção de artigos resulta do processo de vendas e acrescenta à Lista, todos os artigos que após tratamento das vendas diárias fiquem com o Stock on Hand (stock de um produto) negativo (menor que zero).

Aprovação de Contagens efectuadas

Terminada a contagem de stock é necessário proceder à sua aprovação, a qual se faz no Retek (programa informático que a empresa trabalha), através do menu “RF-Item Count”



A- Botão de comando para efectuar a aprovação de contagens identificadas

Registo de Quebras em PDA

O registo de quebras efectua-se em PDA através da leitura do código de barras do artigo, ou introdução do seu SKU (código interno do produto).

O acesso à funcionalidade de registo de quebras em PDA faz-se através da opção Reg. Quebras (ver anexo 5).

Deve ser identificado o motivo de quebra do artigo, seleccionando-o entre os motivos disponíveis, nomeadamente: Embalagem, Furto, Manuseamento, Validade, Avaria, etc. Se o destino para o artigo em quebra for a doação, deve-se identificar a instituição à qual será doado o artigo.

Aprovação de Quebras

Após registo das quebras é necessário proceder à sua aprovação para que o Stock On Hand (SOH) do Retek seja de imediato actualizado.

Nota: Se o ajuste de stock a aprovar, baixar o SOH para um valor negativo, surge um alerta a solicitar ao utilizador a validação do ajuste, ou o seu cancelamento;

Após a aprovação dos registos de quebra, e para os artigos cujo destino foi doação, tanto o destino como a quantidade a doar podem ser alterados após a aprovação.

Auditoria de Gama

Objectivos da Auditoria de Gama

A Auditoria de Gama visa garantir a presença de toda a gama activa na placa de vendas. O processo baseia-se numa listagem de artigos que deve ter validade a sua presença na placa de vendas.

Crítérios para a construção de lista a auditar

Os artigos a auditar (verificar se existem na placa de vendas) obtêm-se pela verificação conjunta das seguintes condições:

- Artigos que já não registam vendas na loja à mais de “x” dias
(o número de dias sem vendas varia em função da Categoria, sendo no mínimo 10 dias sem vendas)
- Artigos que já não têm encomendas à mais de “y” dias
(critério mais restrito e pré-definido para a maioria das categorias)

Da combinação dos dois critérios obtêm-se então os artigos que “podem não vender porque não estão na placa de vendas e não encomendam porque o seu stock está errado”.

Este processo vai permitir identificar as “rupturas invisíveis”.

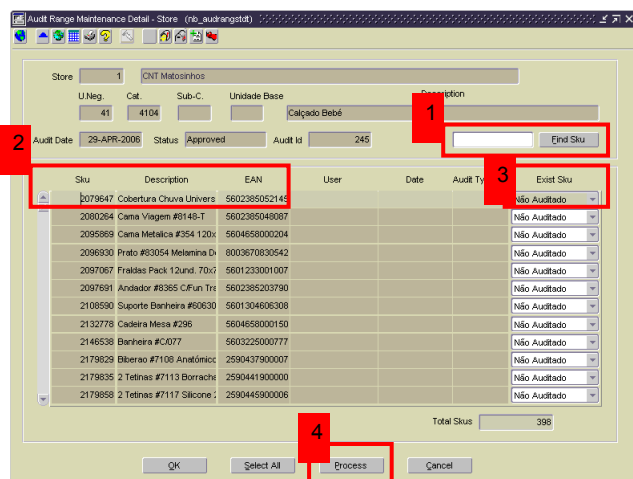
Execução de Auditoria

No “Menu de Auditoria” (ver anexo 6) deve ser seleccionada a opção 2 que disponibiliza o menu “ Auditoria Gama ”. O utilizador deve seleccionar qual a auditoria que vai tratar, sendo apenas aceites auditorias que pertençam à loja seleccionada e que estejam em status “Approved”.

Após a colocação do número da auditoria, será automaticamente apresentada a estrutura mercadológica a considerar na auditoria e o total de artigos que a constituem. (ver anexo 6)

Processamento da Auditoria de Gama

Após execução da Auditoria na placa de vendas, a auditoria deve ser processada no Retek.



- 1 Pesquisa de artigos
- 2 Código e Descrição do artigo.
- 3 Auditar artigo - Auditado; Não auditado; Não encontrado.
- 4 Processar uma auditoria - ou seja concluir o processo de auditoria.

Consulta e Análise de Encomendas ao Entreposto

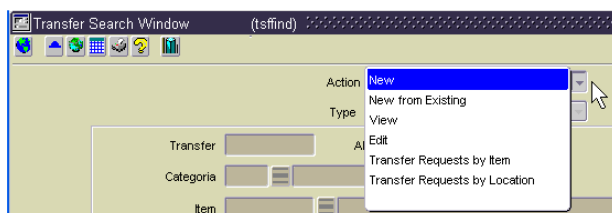
Para a análise, alteração, aprovação ou criação de uma Transferência é necessário aceder ao Retek.

Acções possíveis:

- Acrescentar um artigo
- Alterar quantidade
- Eliminar um artigo

Criação de uma Encomenda ao Entreposto

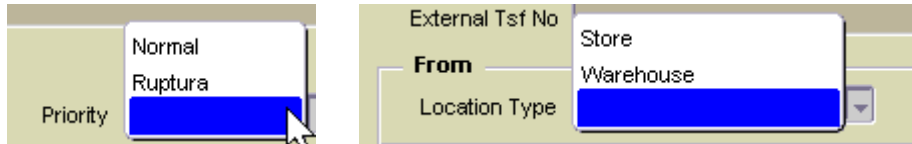
No menu Inventory, Transfer, a acção a usar será NEW.



No cabeçalho da Transferência, preencher:

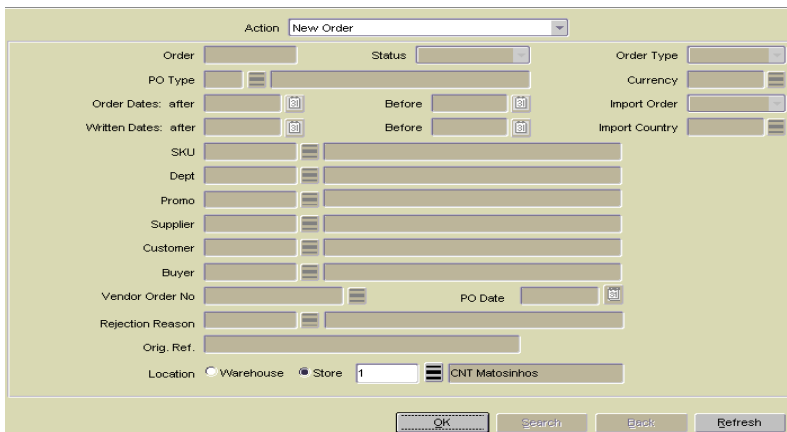
1. Prioridade da transferência, (Priority)

2. Data de entrega, (Delivery date)
3. Entrepasto de origem, (From Location Type)
4. Loja de destino, (To Location Type)



Criação de Ordens de Compra ao Fornecedores directos

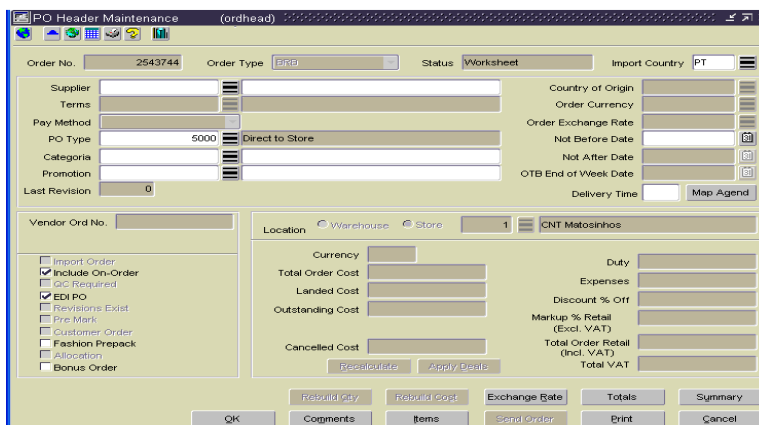
A criação de ordens de compra efectua-se no menu Ordering, Orders e seleccionado opção NEW



No cabeçalho da encomenda deve ser preenchido:

- Código de Fornecedor (supplier)
- Data de Entrega (not before date)
- Hora de Entrega (Delivery time)

Efectuada esta operação, e para acrescentar os artigos à Ordem de Compra, confirmar no botão ITEMS.



CONTROLO DE VALIDADE/QUALIDADE

Seguiu-se uma curta passagem pelo controlo de validade/qualidade onde foram executadas as tarefas:

- Realizar as retiradas dos produtos (10 dias antes do final da data de validade);
- Efectuar as depreciações dos produtos (20 dias antes do final da data de validade);
- Verificar as validades dos produtos do linear;
- Efectuar o auto-controlo do arroz, das massas, da farinha e dos chocolates.

No caso do arroz e das massas, a principal ameaça é a presença do “Gorgulho” e para toda a gama destes produtos o procedimento de verificação/observação é o seguinte:

1. Uma vez por quinzena, durante a reposição, ir retirando e/ou arredando os produtos da prateleira, aspirar (incluindo régua e calhas de suporte dos acrílicos), escovar as zonas mais inacessíveis e limpar bem. Verificar se há infestação. (ver anexo 7);
2. Uma vez em cada dois meses, retirar todos os produtos do linear, desmontar as prateleiras, aspirar (incluindo régua e calhas de suporte dos acrílicos), escovar as zonas mais inacessíveis e espaços ocultos e limpar bem (limpeza seca). Verificar se há infestação. (ver anexo 7)

No caso da farinha e chocolates, a principal ameaça é a presença de “larvas e traças” e para toda a gama destes produtos o procedimento de verificação/observação é o seguinte:

1. Uma vez por quinzena, durante a reposição, ir retirando e/ou arredando os produtos da prateleira, aspirar (incluindo régua e calhas de suporte dos acrílicos), escovar as zonas mais inacessíveis e limpar (limpeza seca). Verificar se há infestação. (ver anexo 8);
2. Uma vez em cada dois meses, retirar todos os produtos do linear, desmontar as prateleiras, aspirar (incluindo régua e calhas de suporte dos acrílicos), escovar as zonas mais inacessíveis e espaços ocultos e limpar bem (limpeza seca). Verificar se há infestação. (ver anexo 8)

4 – A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

4.1 - A Sociedade de Consumo e as suas Necessidades e Motivações

A expressão Sociedade de Consumo designa uma característica do mundo desenvolvido que nos circunda, onde a oferta excede geralmente a procura, isto é, os produtos são normalizados e os padrões de consumo estão massificados. O surgimento da sociedade de consumo decorre do crescimento industrial que levou a que se tornasse mais difícil vender os produtos e serviços do que fabricá-los.

Este excesso de oferta, aliado a uma enorme abundância de bens colocados no mercado, levou ao desenvolvimento de estratégias de marketing sedutoras e às facilidades de crédito, quer das empresas industriais e de distribuição, quer do sistema financeiro, de modo a que consumo de bens, tanto essenciais como supérfluos, fosse a grande prioridade da sociedade.

É de salientar a tendência de consumo que se foi diversificando até aos dias de hoje, pois as condições económicas vividas nas décadas passadas são diferentes da realidade actual, em termos de crescimento económico e de Produto Interno Bruto (PIB), ou seja, as pessoas optavam por mais qualidade em vez do preço a pagar pelo produto. Hoje em dia verifica-se o contrário, isto é, as pessoas compram mais quantidade com menos qualidade, a um preço mais reduzido/económico (Cadilhe, 2005).

Este “reverso da medalha” aconteceu devido ao modo como os indivíduos estavam a viver, ou seja, a crescente procura dos créditos ao consumo, habitação e automóvel contribuiu para o endividamento das famílias, visto que estas entraram num ciclo vicioso de “*credit to credit*”, de modo a tentar equilibrar as suas contas, em virtude do despesismo facilitado pelas instituições financeiras (Lains, 2003).

A sociedade de consumo do século XXI tem novos hábitos que vão ao encontro das suas necessidades essenciais, isto é, adoptou a filosofia de comprar apenas o fundamental e não entrar em excentricidades, pois o rendimento do agregado familiar tem sido sacrificado pela actual conjuntura financeira (Pereira, 2011).

O ser humano tenta alcançar o seu bem-estar, e o que importa neste momento é cortar nos bens fúteis e desnecessários, promover os produtos de origem nacional, estimular o sector primário (agricultura, pecuária e pescas), secundário (indústria) e terciário (área do turismo), aumentar a poupança das famílias e restabelecer a confiança dos agentes económicos (Chi, 2005).

Adoptando aqui as “receitas” de Maslow (1954), este associa as necessidades à motivação humana, tendo criado a Teoria das Motivações Humanas, baseada num conjunto de cinco necessidades internas ou externas, quer sejam de carácter fisiológico ou psicológico.

As motivações são geradas por necessidades que, por sua vez, são o resultado dos estímulos que agem com força sobre os indivíduos, levando-os à acção, mas para que haja acção ou reacção, é preciso que um estímulo seja externo ou proveniente do próprio indivíduo.

Quando a necessidade não é satisfeita não implica que o indivíduo permaneça frustrado e abatido. A teoria de Maslow (1954) é conhecida como uma das mais importantes teorias de motivação e, para o autor, as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, ou seja, uma escala de valores a serem transpostos. Isto significa que, no momento em que o indivíduo satisfaz uma necessidade, surge outra instantaneamente, exigindo sempre que as pessoas obtenham meios para a satisfazer.

Figura 10. Pirâmide das Necessidades de Maslow



Analisando a figura 10 verifica-se que as necessidades fisiológicas constituem a sobrevivência do indivíduo e a preservação da espécie: alimentação, sono, repouso, abrigo, etc. As necessidades de segurança constituem a procura de protecção contra a ameaça ou privação, a fuga e o perigo. As necessidades sociais incluem a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afecto e amor.

As necessidades de estima envolvem a auto apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, prestígio e consideração, além de desejo, da força e da adequação, de confiança perante o mundo.

As necessidades de auto realização são as mais elevadas, onde cada pessoa alcança o seu potencial e desenvolve-se continuamente. A organização piramidal das necessidades tem algumas implicações, ou seja, em primeiro lugar, as necessidades na base da pirâmide são mais primitivas e urgentes do que as mais de cima - as necessidades vão perdendo a "força motivacional", à medida que estão mais em cima da pirâmide.

À medida que sobem na hierarquia, as necessidades tornam-se menos físicas e mais psicossociais, ao mesmo tempo em que é desejável atingir os níveis mais altos da pirâmide, as necessidades mais básicas são mais poderosas. Somente quando as necessidades mais básicas estão saciadas torna-se possível partir para o próximo nível - ou melhor, o próximo nível torna-se mais perceptível.

A teoria aplicada, defendida por este autor, ilustra o panorama social e psicológico que está presente no quotidiano dos indivíduos, tendo em conta a conjuntura económica que o país atravessa, isto é, a pirâmide de Maslow evidencia o pensamento das pessoas que, segundo a hierarquia, é fundamental realizar em primeiro lugar as necessidades da base (fisiológicas) e consoante o rácio de consumo e rendimento (Catroga, 2009) satisfazer as necessidades seguintes.

4.2 - A Problemática da Satisfação do Cliente

A realidade do mercado revela a competitividade entre empresas de forma a garantir a satisfação do público-alvo que tem vindo a ganhar maior importância no contexto da gestão, visto que possibilita a conquista e fidelização dos clientes (Neves, 2004).

A satisfação dos clientes é alcançada a partir de diversas acções que as empresas precisam de executar, oferecendo produtos e serviços de qualidade que podem influenciar a satisfação dos consumidores (Burns & Neisner, 2006).

Segundo Kotler (1998), o conceito de satisfação é: *“O sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto em relação às expectativas da pessoa.”*

O objetivo comum a todas as empresas é de fornecer soluções para as necessidades dos seus clientes, e o seu sucesso resultará em satisfazer o cliente (Mouri, 2005).

A variável “qualidade” surge aqui como sinónimo de cumprir com as exigências apresentadas pelos clientes e, para que isso aconteça, é necessário contar com técnicas e ferramentas que permitam identificar quais são os requisitos desejados pelos clientes e depois medir e monitorar como são interpretados esses dados.

Um bom sistema de medição da satisfação do cliente (Anderson, 1994) consistirá num processo contínuo que permitirá demonstrar como é que a organização melhora através de um programa de estudos periódicos.

Este processo passa pelas seguintes fases:

1. Identificação das expectativas;
2. Medição da Satisfação;
3. Elaboração das estratégias de melhoria da qualidade;
4. Implantação das Melhorias.

A medição da satisfação do cliente, aliada à implantação de melhorias nos processos, produtos e serviços com base na análise dos dados obtidos nas avaliações, são uma das principais actividades estratégicas de qualquer organização (Jones & Suh, 2000).

4.3 – Estudo sobre o perfil e satisfação dos clientes no MCH, SA (Tomar)

A medição da satisfação do cliente/consumidor tem vindo a ganhar importância no seio das organizações, visto que se trata de uma “arma” que traduz a opinião/avaliação do cliente face a um conjunto de variáveis incorporadas na empresa, onde os pontos fracos se podem transformar em vantagens competitivas.

Foi elaborado um inquérito, tendo como público-alvo os clientes, de modo a analisar as perspectivas e as tendências dos mesmos face à empresa MCH, SA de Tomar.

Este inquérito (ver Anexo 9) é composto por diversos parâmetros de natureza mais pessoal, isto é, a idade, o sexo, o estado civil e a situação de empregabilidade e por uma componente dirigida para a organização, ou seja, as condições do hipermercado (estado físico do edifício, localização, lugares de estacionamento, etc), as diversas secções (frescos, alimentar e não alimentar), o atendimento, os produtos/serviços e a política comercial adoptada.

Fonte: <http://www.dgcc.pt/167.htm>

É utilizada uma escala simples e prática (insuficiente, suficiente, razoável, bom e muito bom), de modo a facilitar a interpretação dos resultados por parte do avaliador e a não causar subjectividade e dificuldade de escolha por parte dos inquiridos.

Fonte: <http://homepage.ufp.pt/cmanso/ALEA/Dossier11.pdf>

Interpretação de Resultados

O inquérito de satisfação do cliente/consumidor contou com um total de 200 respostas válidas, sendo que os dados foram recolhidos durante o período compreendido entre 11 de Abril e 9 de Maio de 2011, estimando-se um grau de confiança na ordem dos 95%.

Na interpretação do inquérito, foi registada a participação de 37 inquiridos com idades compreendidas entre 16 e 30 anos; 65 inquiridos entre 31 e 50 anos e ainda 98 respondentes acima dos 50 anos, como documenta o anexo 10.

O nível de adesão ao inquérito revelou uma maioria feminina, com 124 registos face às 76 respostas masculinas, correspondendo os primeiros a 62% do universo da amostra, enquanto que as segundas representam 38% da amostra. (ver anexo 11)

Foi analisado o estado civil dos participantes, tendo os resultados apontado para uma maioria com o estatuto de “casado” (97 dos inquiridos), por contrapondo aos 62, 34 e 7 elementos pertencentes, respectivamente às categorias de “solteiros, divorciados e viúvos”. (ver anexo 12)

Foi também medida a situação de empregabilidade, a qual tem um grande impacto no poder de compra dos consumidores e verificou-se que 98 dos respondentes estão empregados, 47 encontram-se desempregados, 44 são reformados e os restantes 11 têm a condição de estudantes. (ver anexo 13)

Analisando aspectos mais concretos da empresa, nomeadamente quanto às suas condições estruturais, a grande maioria dos inquiridos revela-se inteiramente satisfeita,

quando confrontada com o estado físico do edifício, a sua localização e os lugares de estacionamento (como decorre dos anexos 14, 15 e 16), visto que foram pontuadas com a classificação máxima (Muito Bom), o que representa uma mais-valia para a empresa MCH, SA face aos concorrentes directos que operam no perímetro urbano do concelho de Tomar.

No que diz respeito à ventilação e iluminação e ao espaço e circulação no interior da loja (ver anexos 17 e 18), as opiniões dos respondentes já se encontram mais repartidas e menos favoráveis à empresa, na medida em que os inquiridos referem que estes domínios poderiam ser explorados de forma mais proveitosa, quer para o estabelecimento, quer para eles próprios, salientando ainda que o aspecto (espaço e circulação no interior da loja) se encontra obstruído com “ilhas e expositores”, nos corredores centrais, o que dificulta a movimentação e a observação em horários de maior afluência de público.

Foi pedido aos inquiridos que avaliassem a prestação de serviços por parte das diferentes secções da empresa, o que originou resultados algo contraditórios, isto é, a secção Alimentar e Não Alimentar mostram (ver anexos 19 e 20) que se encontram nas melhores expectativas dos consumidores, o que pode ser explicado por decorrerem em ambiente de self-service, não estando sujeitas às “pressões” do atendimento directo e personalizado.

A secção dos Frescos apresenta certas “incompatibilidades”, pois agrega várias subsecções como: o Talho (ver anexo 21), a Peixaria (ver anexo 22), a Charcutaria (ver anexo 23), as Frutas e Legumes (ver anexo 24) e ainda a Padaria (ver anexo 25), nas quais são observadas algumas disparidades de composição/ substância dos elementos que as compõem, isto é, a secção de Peixaria, por exemplo, surge como a mais problemática de todas elas, pois reúne opiniões negativas resultantes das reclamações apresentadas pelos consumidores, sobretudo devido às filas de espera e aos critérios de atribuição de senhas de presença, sendo um foco de polémica entre os clientes da loja.

As restantes secções obtêm valores de referência bastante satisfatórios, salientando-se que o atendimento personalizado tem vindo a melhorar de forma progressiva, apesar de se tratar de uma matéria muito complexa, pois envolve uma relação entre o colaborador e o consumidor, bem como o domínio “insondável” das suas sensações e percepções.

Relativamente ao Atendimento/Informação prestado pelos colaboradores da empresa MCH, SA é visível um pequeno contraste entre o atendimento (ver Gráfico 1) e a

simpatia dos funcionários (ver Gráfico 2), visto que este caso revela uma percentagem de respostas negativas, as quais dependem muito da imagem que os clientes têm de quem lhes presta o serviço.

Gráfico 1. Atendimento dos Funcionários

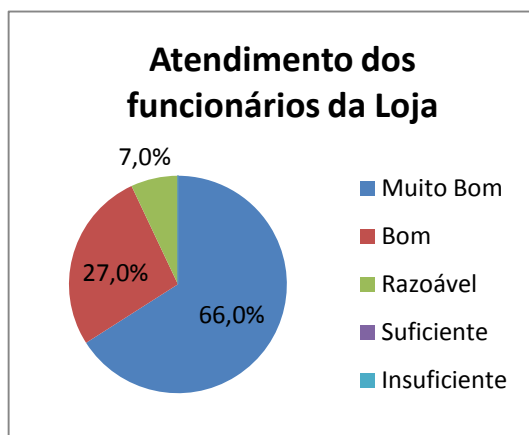
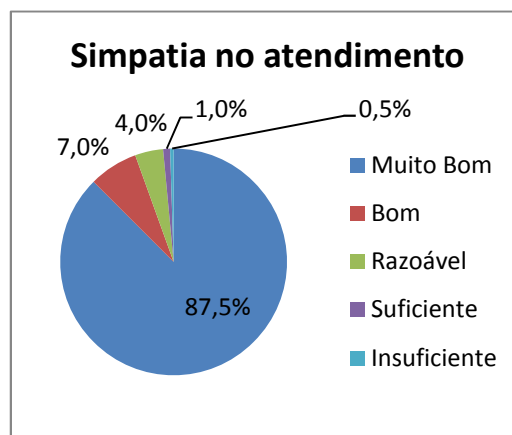
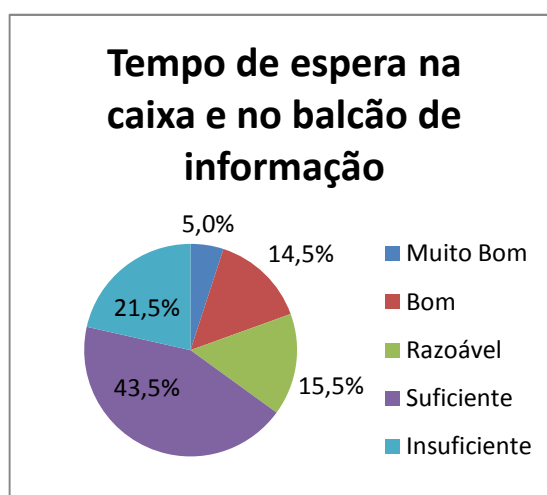


Gráfico 2. Simpatia no atendimento



É de sublinhar o impacto negativo (ver Gráfico 3) ilustrado pelo consumidor quando confrontado com o tempo de espera, sobretudo nas caixas, pois o rendimento e a rapidez dependem da destreza dos operadores e do facto de haver uma caixa destinada a clientes prioritários, que segundo a maioria dos inquiridos, gera bastante controvérsia na questão da prioridade que nem sempre é respeitada.

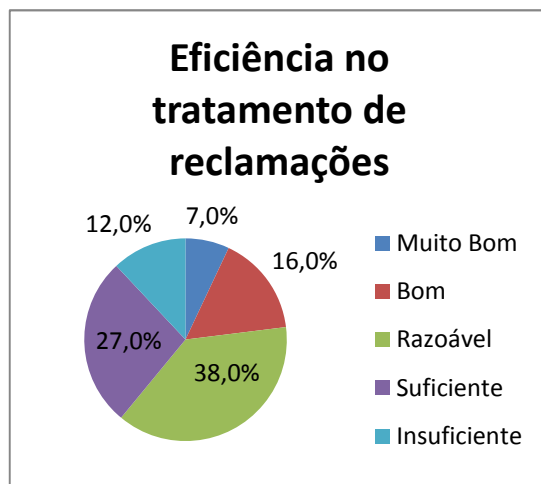
Gráfico 3. Tempo de espera na caixa e no balcão de informação



Outro aspecto que é visto como um ponto fraco da empresa é a eficiência no tratamento das reclamações, como ilustra o Gráfico 4, pois na óptica dos inquiridos a empresa

deixa de lado, adia ou menospreza as reivindicações dos clientes, sendo que apenas 7% da amostra avalia com a classificação máxima esta variável.

Gráfico 4. Eficiência no tratamento de reclamações



Esta categoria surge como a mais penalizada, devido à elevada exigência e rigor por parte dos consumidores que requerem um atendimento personalizado e uma informação “em cima da hora” clara e objectiva.

Relativamente aos Produtos/Serviços que são colocados ao dispor do cliente, nomeadamente quanto à qualidade, variedade e diversidade, tanto dos produtos de marcas originais como de marca própria, ambas têm resultados positivos, onde é predominante a classificação máxima, como está representado nos Gráficos 5, 6 e 7, respectivamente.

Na opinião da maioria dos inquiridos, estes encontraram todos os tipos de produtos que necessitam, podendo até optar por mais que uma marca, pois “navegam” por um universo extenso de gamas variadas. É ainda de salientar o crescimento que a diversidade de produtos da marca própria tem vindo a ganhar no quotidiano dos consumidores, pois proporcionam uma maior oportunidade de escolha aos clientes a um preço mais reduzido.

Gráfico 5. Qualidade dos Produtos



Gráfico 6. Diversidade de Produtos de Marca Própria

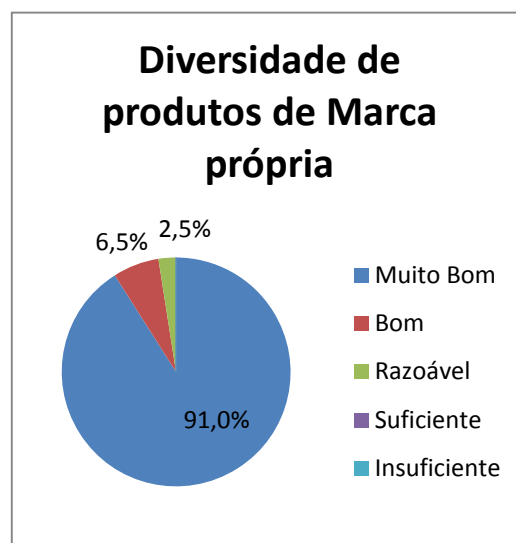
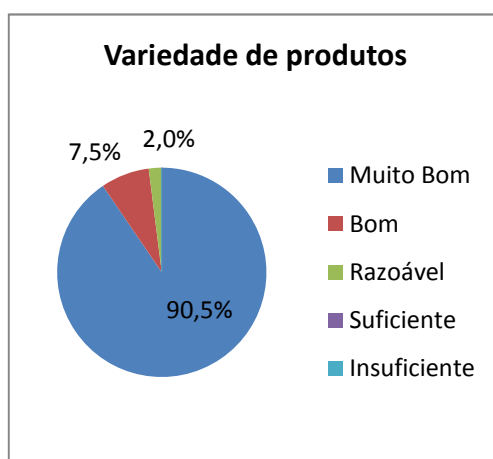
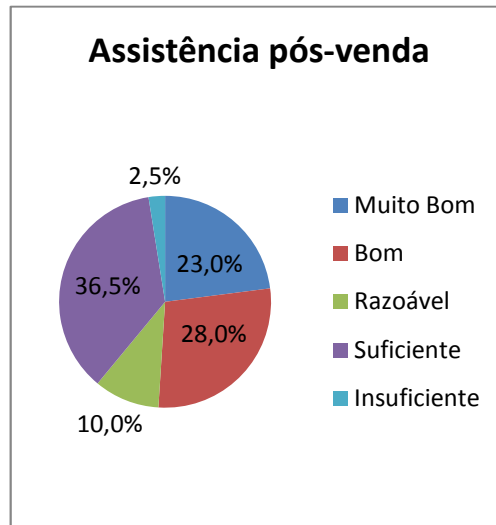


Gráfico 7. Variedade de Produtos



É de sublinhar que a assistência pós-venda, garantida pelos colaboradores da empresa, ficou aquém das expectativas dos inquiridos, pois como está presente no Gráfico 8 a sua avaliação remete para valores intermédios/baixos, sendo um ponto de melhoria a ser considerado pelos dirigentes da loja.

Gráfico 8. Assistência pós-venda



Relativamente à política comercial, os inquiridos pronunciaram-se de maneira diferente face à relação da qualidade/preço das marcas “originais”, e à relação da qualidade/preço das marcas próprias, visto que estas reuniram uma opinião satisfatória, com uns significativos 88,5% de respostas favoráveis, como é visível no Gráfico 9, enquanto que as primeiras apenas obtiveram 52% de respostas favoráveis. (ver Gráfico 10)

Estes dados ilustram as tendências actuais dos consumidores face à presente conjuntura, pois os clientes tomarenses (à semelhança do que acontece com a maioria dos portugueses) não estão dispostos a pagar preços mais elevados por produtos de qualidade semelhante.

Gráfico 9. Relação Qualidade/Preço Marca Própria

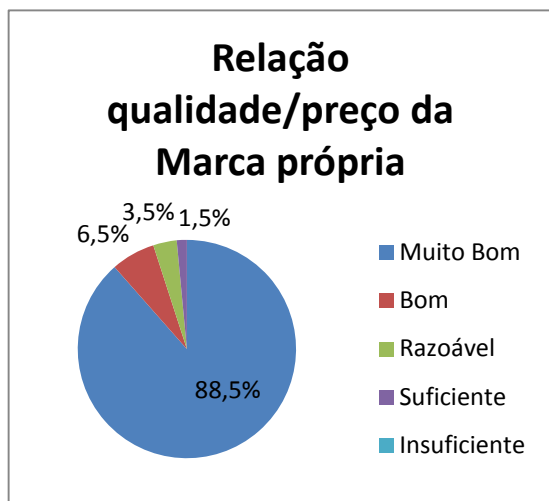
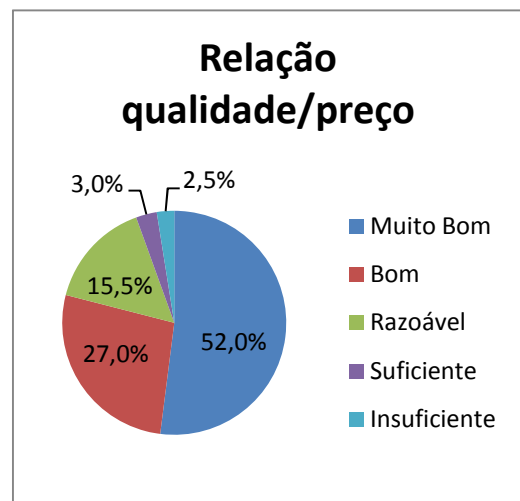


Gráfico 10. Relação Qualidade/Preço



Quanto à difusão dos folhetos e informações promocionais, é visível (Gráfico 11) que a maioria dos inquiridos identifica-se com as mensagens das comunicações feitas pela empresa, pois mostram um valor de nível “Muito Bom”, o que permite uma leitura positiva sobre o grau de satisfação das necessidades dos clientes e sobre os efeitos das campanhas, acções e feiras. (ver Gráfico 12)

Sublinha-se que a comunicação externa da empresa tem como objectivo criar mais-valias e oportunidades de compra aos clientes, fazendo com que aumentem o seu tecto da poupança, mas também incrementar o volume de vendas da empresa e escoar os lotes de produtos menos vendáveis.

Gráfico 11. Folhetos/Informação Publicitária

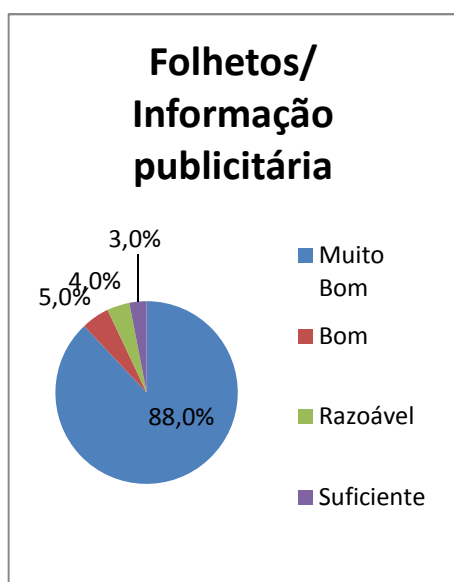
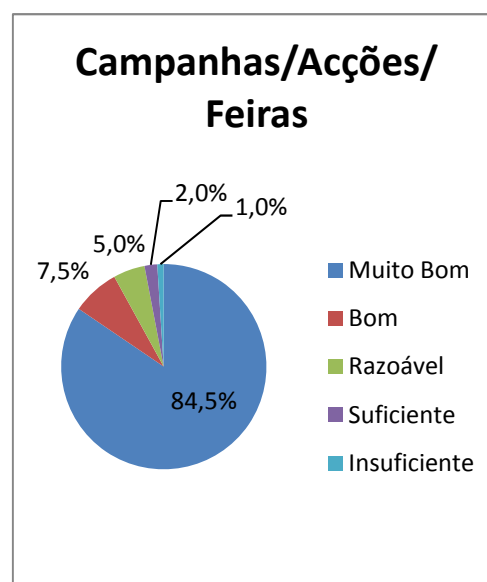


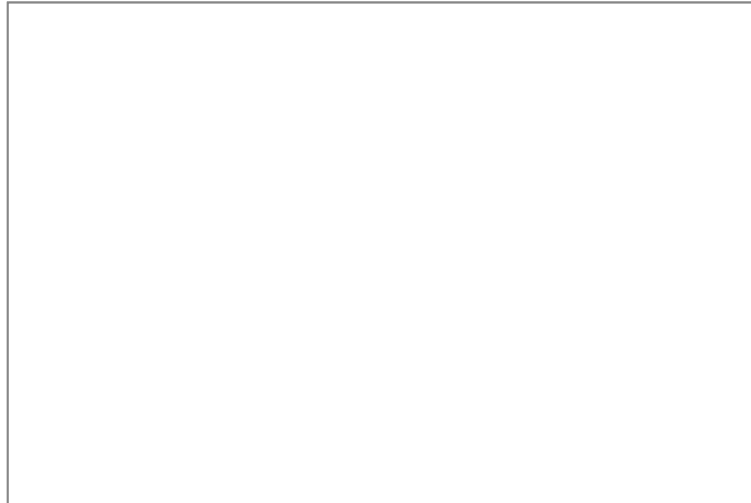
Gráfico 12. Campanhas/Acções/Feiras



Os consumidores consideram-se animados e confiantes com as condições, tanto do meio interno como do meio externo à empresa, visto que 71,5% dos inquiridos (ver Gráfico 13) respondeu “muito satisfeito” quando realizam as compras neste hipermercado – é necessário apurar os pontos fracos deste estabelecimento comercial, segundo a óptica dos respondentes ao inquérito, como são os casos de:

- Tempo de espera nas caixas;
- A eficiência no tratamento de reclamações;
- O método de funcionamento da secção de Peixaria.

Gráfico 13. Grau de satisfação dos clientes



Fazendo uma abordagem à concorrência, pode-se concluir que a esmagadora maioria dos clientes que aderiram a este questionário, afirma que a empresa MCH, SA a operar em Tomar tem um comportamento muito melhor e mais eficaz do que os restantes estabelecimentos comerciais instalados no concelho (ver Gráfico 14), e assume que permanece fiel a continuar a comprar neste hipermercado do Grupo SONAE, como documenta o Gráfico 15.

Gráfico 14. Relação face à concorrência

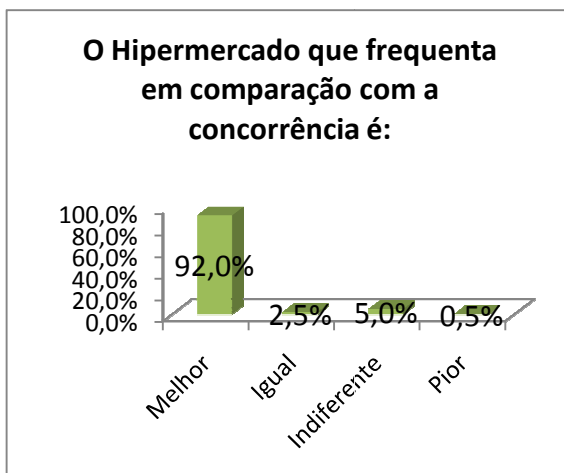
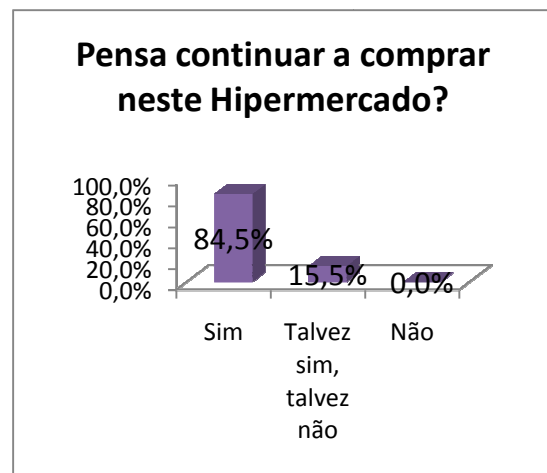


Gráfico 15. Perspectivas dos consumidores



5 - APROVISIONAMENTO E GESTÃO DE STOCKS

5.1 - A problemática do Aprovisionamento

O propósito do aprovisionamento é compreender, analisar e verificar as necessidades, desejos e tendências dos consumidores, de modo a satisfazer totalmente a procura momentânea.

A área do comportamento do consumidor engloba não só indivíduos, mas também grupos e organizações que seleccionam, usam e dispõem de bens, serviços, ideias ou experiências para alcançar aquilo que pretendem (Pereira, 2011).

Sempre que o mercado é analisado, infere-se que é necessário optar por soluções diferenciadas em função de cada cliente, o que torna fundamental as organizações criarem as suas próprias oportunidades.

Cada nova oportunidade não deve levar ao rápido abandono dos consumidores mais difíceis/exigentes, ou seja, não deve haver uma grande disparidade no acto da encomenda por parte do aprovisionador, de modo a persuadir os clientes não fidelizados à empresa (Easterly, 2001).

As ferramentas de gestão permitem aprofundar os conhecimentos e a aprendizagem contínua faz a diferença perante os concorrentes, porque as oportunidades surgem de maneira natural, apesar de ser crucial conhecer o público-alvo que se tem de sentir realizado com o que lhe é oferecido.

A melhor oportunidade de negócio não é aquela para a qual todos os concorrentes se direccionam, mas aquela em que a organização já possui conhecimentos, e em que pode melhorar, obtendo um maior resultado ao seguir as "tendências" reveladas pelos consumidores (Krugman, 1994).

Encontramos no mercado duas espécies de organizações:

1. As que agem sem um planeamento estratégico, isto é, pouco preparadas e com objectivos pouco concretos, ou sem sentido, associadas à falta de competências e de "feedback" por parte dos consumidores;
2. As que preparam as suas estruturas, criando condições para a contínua evolução em todas as áreas, focando-se nos desejos e necessidades dos clientes que são auscultados.

A previsão de acontecimentos futuros relacionados com as organizações faz parte da actividade diária, nomeadamente dos processos de decisão dos seus responsáveis/gestores (Lisboa, 2008).

Associa-se a previsão da procura a técnicas que envolvem a utilização de modelos matemáticos complexos que, com o auxílio de meios informáticos, analisam grandes quantidades de dados organizados em séries temporais, tentando antecipar o futuro e mantendo o comportamento das variáveis em presença (Lisboa, 2008).

5.2 – Estudo sobre a Previsão de Vendas no MCH, SA (Tomar)

Neste contexto foram elaboradas previsões para o Top 15 (em termos de quantidades vendidas), como se pode observar no Quadro 7 dos produtos da empresa MCH, SA de Tomar, com recurso ao modelo de “Duplo Alisamento Exponencial”, visto que este oferece uma previsão da procura associada a uma série que mostra as componentes de tendência aleatória, utilizando uma única constante de alisamento.

Através desta previsão, são transmitidos diversos aspectos sobre as características dos produtos, o que poderá trazer vantagens para o aprovisionador, pois é possível verificar o comportamento do produto (ao longo de um ano) e a resposta dada pelos consumidores, face às alterações sazonais ocorridas em termos de campanhas de marketing e das promoções que lhe estão associadas.

Como se pode observar no Quadro 7 encontram-se ordenadas as classificações dos produtos, de acordo com as quantidades médias anuais vendidas na empresa MCH, SA, com o objectivo de ilustrar os bens mais procurados pelos consumidores, sendo considerados essenciais pela importância que desempenham no sistema alimentar dos indivíduo/as.

Quadro 7. TOP 15 Artigos (Quantidades)

Ranking	Artigo	Quantidades Vendidas (Média Anual)
1	Papo-seco	53272
2	Bijou	41719
3	Cacetinho	33310
4	Leite M/G É	23378
5	Leite M/G Grosso	22541
6	Pastel de Nata	14585
7	Leite M/G Mimosa	13216
8	Banana	12652

9	Água 5L Continente	10080
10	Atum É	9278
11	Cenoura	9035
12	Leite Magro CNT	8842
13	Mini Sagres	8138
14	Nata Continente	7711
15	Tomate	5419

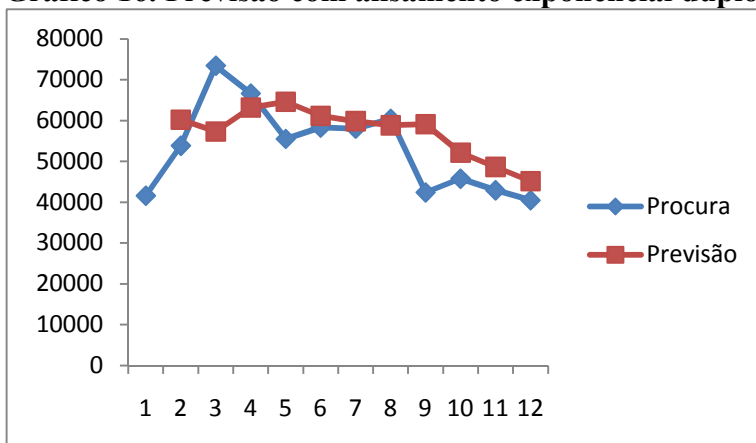
Foram elaboradas as previsões da procura de todos os produtos mencionados, de forma a comparar com a procura verificada durante o ano, de modo a averiguar discrepâncias ou a observar a existência de factores externos que possam influenciar os perfis de consumo dos clientes.

A previsão não é uma ciência exacta, mas consegue dar uma perspectiva realista ao aprovisionador do comportamento do produto ao longo do horizonte temporal em estudo, ficando “isenta” de qualquer alteração que aconteça no decorrer de campanhas ou acções realizadas pelo departamento de marketing.

É importante sublinhar que o horizonte temporal em estudo, decorreu a partir de Junho de 2010 até Maio de 2011, isto é, nos gráficos abaixo representados considerou-se como o mês 1 – Junho, 2- Julho, 3 – Agosto, 4 – Setembro, 5 – Outubro, 6 – Novembro, 7 – Dezembro, 8 – Janeiro, 9 – Fevereiro, 10 – Março, 11 – Abril e 12 – Maio.

Papo-seco 60gr

Gráfico 16. Previsão com alisamento exponencial duplo



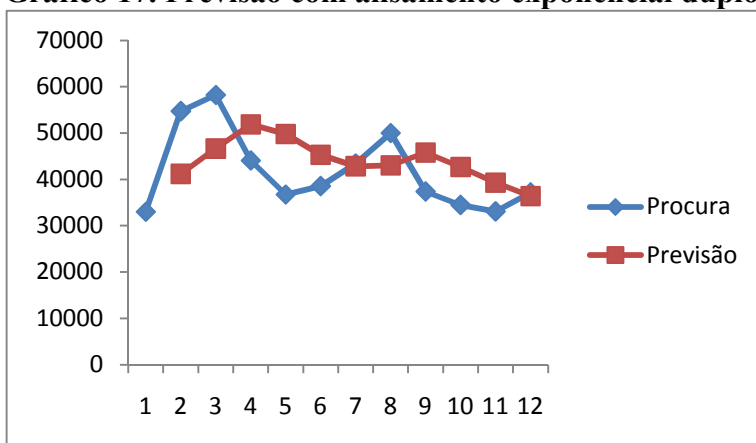
Como se pode observar (Gráfico 16), a previsão não está muito distante da realidade da procura evidenciada pelos consumidores, mas é de assinalar o grande aumento que ocorreu entre Julho e Agosto, o que pode ser explicado por uma redução do preço do

produto, ou pela entrada do mesmo numa campanha ou acção de desconto promocional, em termos das quantidades compradas.

Entre Janeiro e Fevereiro verifica-se uma queda das quantidades vendidas deste artigo, o que pode ser explicado pela falta de reposição ou pelo aumento de preço por parte da direcção comercial, regressando ao ponto de equilíbrio nos restantes meses.

Bijou 45gr

Gráfico 17. Previsão com alisamento exponencial duplo

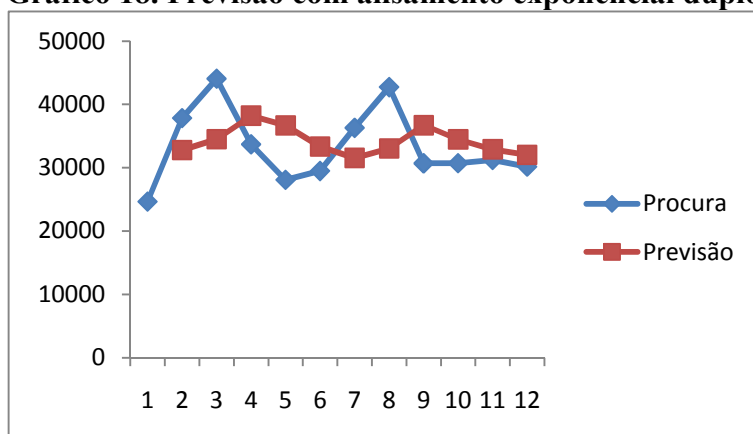


Através da análise do Gráfico 17 verificam-se diversas oscilações entre a previsão e a procura deste artigo, pois entre Junho e Agosto registou-se uma campanha promocional com o objectivo de fazer face à concorrência, nomeadamente os supermercados “Intermarché”, onde um dos pontos fortes é a comercialização e o fabrico deste género de pão.

Em Janeiro do corrente ano, este produto foi alvo de nova acção promocional, visto que se trata de um bem essencial muito procurado pelos consumidores, fazendo com que a marca própria seja largamente consumida.

Cacetinho 90gr

Gráfico 18. Previsão com alisamento exponencial duplo



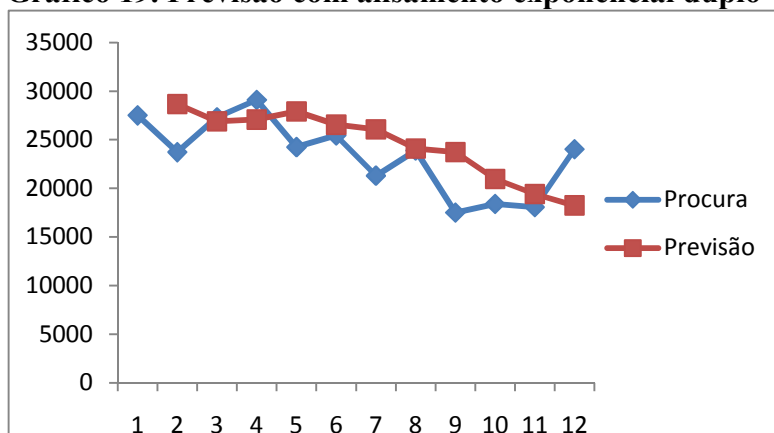
Como se pode observar (Quadro 18), este produto teve duas grandes campanhas, que coincidiram com o artigo anterior (Bijou), de modo a oferecer ao cliente uma maior diversidade de itens nesta unidade de negócio.

Esta estratégia podia ter sido prejudicial para a empresa, visto que um artigo pode retirar vendas a outro(s), o que não sucedeu, pois as quantidades vendidas mostram o contrário, já que os consumidores aproveitaram da melhor maneira as campanhas promocionais de descontos de quantidades.

É de notar que o Top 3 de quantidades vendidas é composto, unicamente, por tipos de pão, sendo que os valores das vendas aumentaram, tendo em conta o número de clientes e de habitantes residentes no concelho de Tomar.

Leite M/G É 1L

Gráfico 19. Previsão com alisamento exponencial duplo

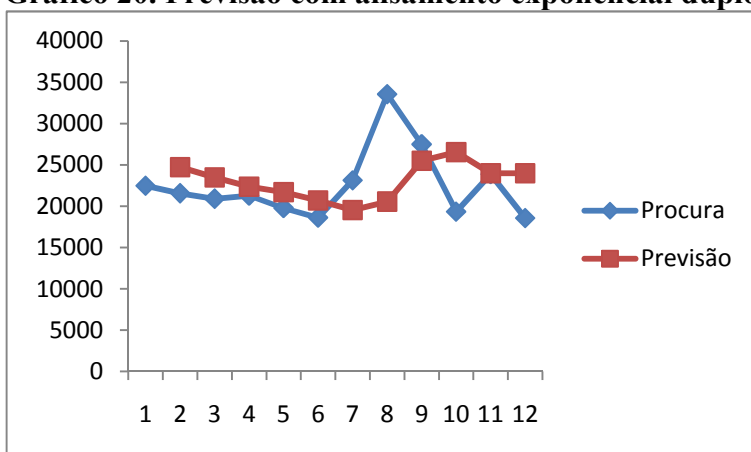


Ao contrário do que se passou com os primeiros produtos, a previsão deste artigo (ver gráfico 19) esteve ajustada, visto que se trata de um artigo de marca própria (preço económico) e que é consumido por todas as famílias, logo tem que ser dada atenção à margem que fica em armazém, de modo a não faltar no linear da loja.

É de salientar o mês de Maio, onde a procura excedeu a previsão, facto que pode ser explicado pela campanha do “Banco Alimentar Contra a Fome”, o qual operou num fim-de-semana deste mês e demonstrou o sentido de solidariedade e de responsabilidade social dos tomarenses.

Leite M/G Grosso 1L

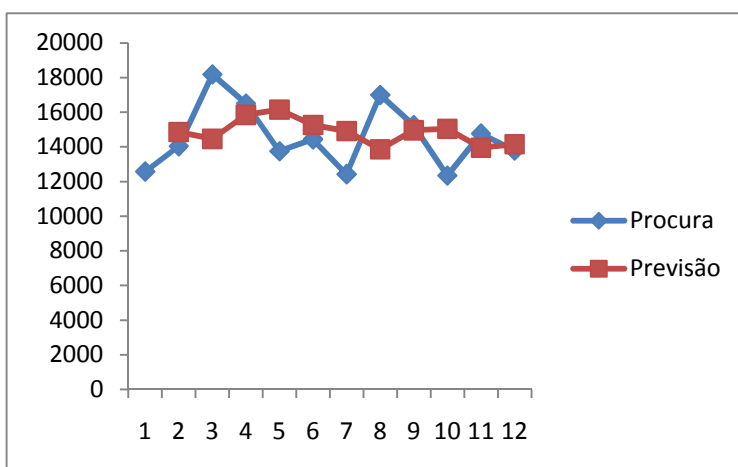
Gráfico 20. Previsão com alisamento exponencial duplo



Este produto surge como o “concorrente do leite É”, não só pela reduzida diferença monetária de ambos, mas também pela relação qualidade/preço que o leite Grosso apresenta no mercado. É de notar a grande discrepância ocorrida em Janeiro (ver Gráfico 20) e que pode ser explicada através de uma acção promocional de “corredor central” feita pela empresa, visto que é uma prática comum e que tem como objectivo difundir o produto e a promoção que lhe está associada, já que ele é colocado num espaço central da loja, visível a todos os consumidores, ultrapassando os limites do seu habitual espaço de exposição.

Pastel de Nata 58gr

Gráfico 21. Previsão com alisamento exponencial duplo

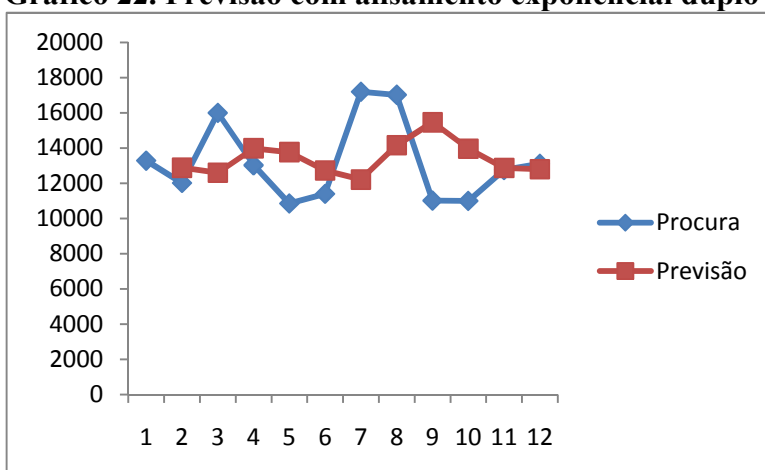


A relação entre a previsão e a procura apresenta sinais díspares, visto que esta gama de produto foi submetida a diversas campanhas promocionais, tanto em termos de redução de preço, como em termos de desconto de quantidade, pois este artigo enquadra-se no fabrico próprio da empresa.

É de salientar (ver Gráfico 21) as quantidades vendidas em Agosto e Janeiro, pois foram períodos do ano em que a oferta superou as expectativas, em relação ao comportamento normal do produto nos meses de Dezembro e Março.

Leite M/G Mimosa Bem essencial 1L

Gráfico 22. Previsão com alisamento exponencial duplo

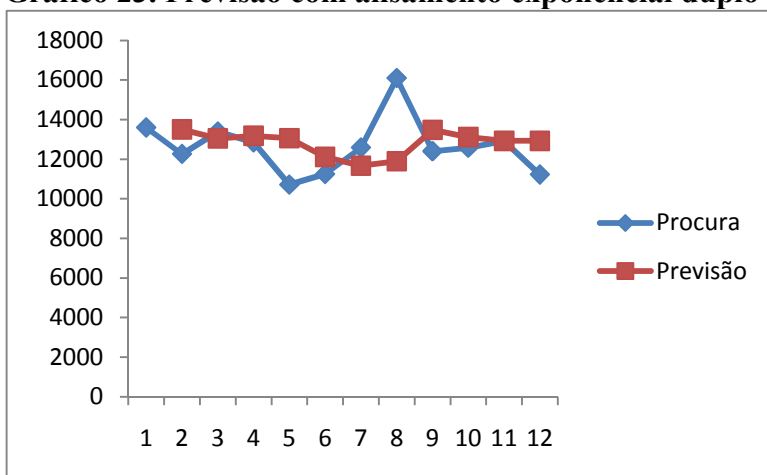


Através do Gráfico 22 o expoente máximo deste produto surge entre Dezembro e Janeiro, visto que se trata de um período festivo e de tradição “consumista” (Natal e

Passagem de Ano), adicionada a uma campanha promocional baseada no preço, verificou-se que a aposta da empresa neste tipo de leite, como um artigo de referência para muitas famílias, traduziu-se numa vantagem competitiva face à concorrência existente no concelho, onde nem a grande campanha promocional feita pela marca do leite Gresso afastou o ciclo de progressão do produto.

Banana 1Kg

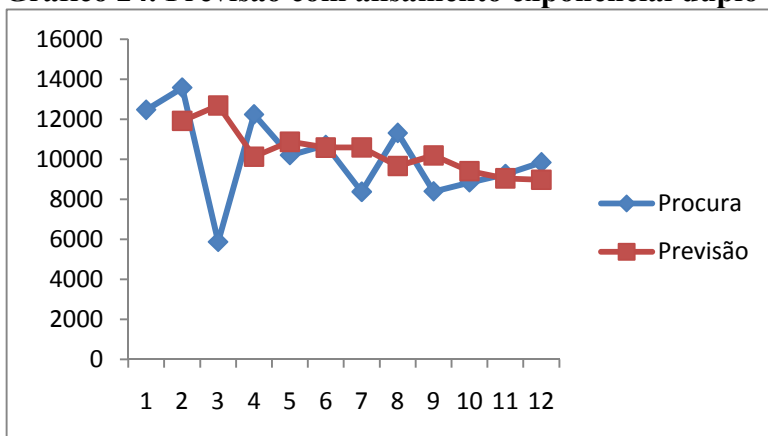
Gráfico 23. Previsão com alisamento exponencial duplo



Na análise do Gráfico 23 foi observado um comportamento homogéneo do produto, atingindo um valor bastante acima da previsão, nomeadamente no mês de Janeiro, facto que pode ser explicado pela inclusão do artigo num folheto promocional, com redução do preço de venda, visto que a procura decresceu muito, o que obrigou a uma atitude de inflexão da estratégia por parte da direcção da loja, de modo a tentar o relançamento comercial o produto.

Água 5L Continente

Gráfico 24. Previsão com alisamento exponencial duplo

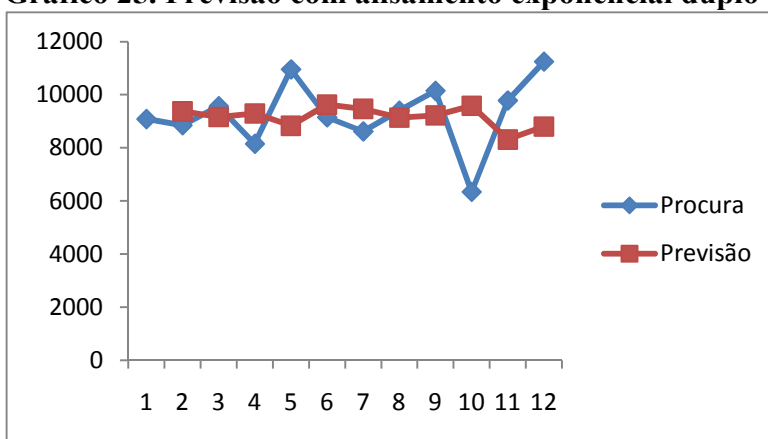


Este produto dentro da sua gama liderou as vendas, devido à relação preço/qualidade que satisfaz os consumidores, mas observando o Gráfico 24 nota-se que ocorreu uma falha na gestão de stocks para explicar que, em Agosto aconteceu uma queda da procura, o que pode ter sido causado pela ausência de stock no Entrepasto, responsável também pela ruptura do produto na loja.

Tratou-se de uma situação provisória/momentânea, visto que no mês seguinte a procura já atingiu valores superiores à previsão, reforçando a ideia de um produto liderante das vendas no contexto do estabelecimento.

Atum É 120gr

Gráfico 25. Previsão com alisamento exponencial duplo



Na interpretação do Gráfico 25 este produto surgiu como uma das preferências dos consumidores, sendo que em Outubro uma redução de preço ou alguma campanha promocional, aumentaram ligeiramente as quantidades vendidas.

À semelhança do que aconteceu com o “leite É” em Maio, a recolha do “Banco Alimentar Contra a Fome” fez disparar as vendas do produto, antecedido do destaque que lhe foi dado numa “lateral da loja” em Abril, articulado com um desconto no cartão de cliente, contribuíram para reforçar o crescimento das vendas deste artigo de consumo popular.

Através da visualização do anexo 26, o comportamento deste artigo oscila entre variações positivas e negativas em relação à procura, ou seja, nos meses de Julho, Outubro, Novembro e Fevereiro, o produto fica abaixo das expectativas de previsão, o que é explicado pelo aumento do preço, visto que é um produto de marca própria, resultante dos produtores/fornecedores nacionais.

Para compensar o “mau” desempenho verificado nos períodos mencionados, verificou-se que em Dezembro e Janeiro as quantidades vendidas atingiram valores máximos anuais, o que é explicado pela entrada do produto numa feira interna da empresa (campanha promocional), com descontos acumuláveis no cartão de cliente.

Relativamente a este produto, constata-se que tem ganho importância nos hábitos de consumo dos clientes, sendo evidente uma previsão regular face à procura, ou seja, não há grandes discrepâncias ao longo do horizonte temporal, com excepção de Janeiro (ver anexo 27), onde ocorreu algum destaque do artigo numa “lateral da loja”, com o objectivo de observar o comportamento dos consumidores perante o produto.

Pela avaliação do ver anexo 28, este artigo atingiu o seu pico de vendas no Verão (Junho, Julho e Agosto) o que foi comprovado pelos resultados apurados nas caixas da loja. No resto do ano foram feitas campanhas promocionais e destaques deste produto, de modo a não entrar em quebra, pois as quantidades vendidas nos primeiros três meses foram bastante superiores aos restantes.

Na observação do anexo 29, este artigo surpreendeu face às quantidades vendidas, pois não é um produto muito usual no dia-a-dia dos consumidores, embora actualmente os factos mostrem o contrário. Registou-se um aumento generalizado das vendas em Agosto, Dezembro, Janeiro e Maio, mas os três primeiros explicam-se devido à presença do artigo no “corredor central da loja”, aliado a campanhas promocionais de desconto acumulável no cartão, enquanto que o último mês correspondeu à recolha do Banco Alimentar.

Este produto revelou um cariz sazonal (ver anexo 30), visto que o consumo se limitou à época de Verão, sendo que nos meses seguintes se registou uma queda devido à

qualidade do artigo. Em Abril destacou-se que, devido às quantidades vendidas, este produto foi englobado numa feira, à semelhança do que aconteceu com a cenoura, de modo a estimular o consumo de produtos nacionais e com histórico de vendas abaixo do normal.

5.3 – O Controlo de Stocks

O risco e a incerteza andam sempre ligados a qualquer modelo de gestão económica de stocks. Esta incerteza deve-se às mudanças aleatórias que se encontram associadas a duas variáveis que condicionam o modelo: a procura do cliente e o período de tempo que interfere entre a realização do pedido e a disponibilidade dos produtos encomendados pela empresa, ou seja, o chamado período de reposição (Johlke, 2006).

O stock de segurança não é mais do que a quantidade extra de materiais/produtos, encomendados pela empresa ao exterior que se guarda em armazém de modo a evitar rupturas de stocks. Estas rupturas são provocadas, quer por excessos pontuais da procura, quer por atraso na chegada dos produtos encomendados aos fornecedores da empresa.

A distribuição normal é muito utilizada para descrever o comportamento da procura de um artigo durante o período de reposição e será aquela que irá ser utilizada para o cálculo do stock de segurança. (Marshall, 1999).

Outras distribuições podem ser utilizadas, tais como a de “Poisson” ou a “exponencial negativa”, que se encontram também associadas a determinados tipos de comportamentos aleatórios: a primeira para procuras discretas e para produtos com procura reduzida, e a segunda para descrever a procura de bens vendidos no comércio a retalho (Lisboa, 2008).

Pode ocorrer uma de três situações diferentes:

- Período de reposição constante com procura diária aleatória;
- Período de reposição aleatório e procura diária constante;
- Procura e período de reposição aleatórios.

5.4 – Estudo sobre o período de reposição e o stock de segurança

Tendo em conta as características da empresa em estudo e os artigos analisados, foi administrada a terceira situação, visto que numa empresa retalhista tanto a procura como o período de reposição são variáveis aleatórias.

Quadro 8. Período de Reposição e Stock de Segurança dos produtos

Produto	Pedido de uma nova encomenda * (unidades)	Stock de Segurança (unidades)
Papo-seco	-----	5843
Bijou	-----	4576
Cacetinho	-----	3652
Leite M/G É	10353	2563
Leite M/G Grosso	9981	2471
Pastel de Nata	-----	1599
Leite M/G Mimosa	5861	1451
Banana	5608	1388
Água 5L Continente	4465	1105
Atum É	4107	1017
Cenoura	4000	990
Leite Magro CNT	3921	971
Mini Super Bock	3602	892
Nata Continente	3416	846
Tomate	2406	596

*** Pedido de uma nova encomenda quando as exigências atingirem o valor presente na coluna;**

Distribuição normal com média de 10 dias.

O excesso de stocks em armazém dos produtos contribui para diminuir o poder competitivo da empresa, sobretudo pelo impacto que tem nos custos do produto. A determinação das quantidades ajustadas de existências para manter em stock assume um aspecto decisivo na qualidade de serviço que se deseja prestar ao cliente.

Os níveis de stock apropriados asseguram o abastecimento normal do processo de comercialização e a entrega atempada do produto aos consumidores, isto é, se houvesse a garantia de que os fornecedores entregavam as encomendas no prazo devido e que a previsão da procura não sofria qualquer erro, as necessidades de stock poderiam reduzir-se a zero.

Na prática estas garantias não existem e até é desejável que existam materiais/produtos em armazém para que se possa manter a operacionalidade dos serviços e, inclusivamente, atingir um nível elevado de satisfação dos clientes.

Foram calculados o período de reposição e o stock de segurança dos produtos, acima analisados, com o objectivo de dar a conhecer ao aprovisionador uma ferramenta de extrema importância, visto que o número de encomendas na loja de Tomar é das maiores da zona Centro do país, o que faz com que a quantidade de artigos em trânsito seja sempre em grande escala.

No Quadro 8 estão representados os conceitos descritos anteriormente, sendo que nos casos do “papo-seco, do bijou, do cacetinho e do pastel de nata”, não foram considerados os pedidos de uma nova encomenda, visto que se tratam de artigos de fabrico próprio da empresa.

Relativamente aos outros produtos é de salientar que o aprovisionador obtém uma noção (não exacta) das quantidades que necessita, de modo a não deixar entrar os artigos em ruptura (não disponíveis na loja) e que satisfaçam a procura dos consumidores sempre que sejam solicitados.

Os stocks são medidos em termos de capacidade produtiva, isto é, os responsáveis da empresa atribuem às quantidades de existências em armazém um determinado número de dias de satisfação da procura, neste caso 10 dias.

Os stocks devem resultar de uma tomada de decisão e não de uma acumulação aleatória de produtos, sem racionalidade ou sem conexão com os objectivos da empresa.

Se existe excesso de existências na empresa, é porque foram tomadas decisões desadequadas no âmbito do aprovisionamento e gestão de stocks, ou então porque se verificou uma alteração significativa na procura final.

As empresas têm necessidade de manter os stocks em armazém por diversas razões, sendo as mais vulgares a necessidade de satisfazer atempadamente a procura, evitar rupturas de produtos, absorver flutuações na procura prevista ou até beneficiar de descontos de quantidade quando se efectuam encomendas.

A satisfação dos clientes é um aspecto muito importante a ter em consideração, onde o sucesso das grandes superfícies comerciais resulta de terem sempre disponíveis os produtos que os clientes procuram, visto que a falta de um artigo origina a perda ou o afastamento de um cliente.

6 – CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES PESSOAIS

Apesar das dificuldades verificadas ao longo do tempo, os hábitos de consumo têm obtido um papel central no meio empresarial, visto que os consumidores direccionam parte dos seus rendimentos para o consumo, o que estimula a actividade económica, as vendas das empresas e gera competitividade entre elas.

A situação financeira que o país atravessa, neste momento, limita o poder de compra das famílias que têm que ser selectivas e rígidas na satisfação das suas necessidades, tendo em conta que a relação entre o cliente e o colaborador da empresa sofreu alterações, pois a mentalidade do comprador rege-se muito pelo lema “o cliente tem sempre razão” o que origina, por vezes, problemas com quem o atende/serve.

Como foi possível observar no inquérito de satisfação dos clientes, realizado no âmbito do estágio no MCH, SA de Tomar, estes estão cada vez mais exigentes e rigorosos em termos de apresentação, embalamento, qualidade e preço dos produtos e, ao mesmo tempo, no atendimento, informação e disponibilidade dos colaboradores da empresa.

No caso deste estágio, o modelo de previsão da procura adoptado, conseguiu ilustrar uma realidade do comportamento dos artigos/produtos, sem influência decisiva da direcção comercial, revelando-se uma ferramenta útil e proveitosa para a performance do aprovisionador.

É de sublinhar que os dados obtidos (tanto os resultados do inquérito, como o cálculo da previsão) foram reconhecidos pela empresa como bastante proveitosos e vantajosos para a actividade do estabelecimento comercial, devido à componente inovadora e realista que lhe está subjacente - ou seja, esta dimensão do trabalho ilustra o “mix” entre o que os consumidores realmente procuram e o que o aprovisionador oferece, enquanto figura principal no processo de encomendas.

È possível estabelecer uma relação concreta e eficiente entre os gostos e as decisões de compra dos clientes/consumidores e o modelo de aprovisionamento da empresa, pois são variáveis que se encontram em crescente evolução, consoante as diferentes conjunturas económicas a que ambos se têm de adaptar.

Também foi possível estabelecer uma relação indispensável e cada vez mais determinante entre as preferências/opções dos clientes e o processo de organização, gestão e controlo dos stocks do estabelecimento, com todas as suas implicações no

sistema de vendas e na própria imagem da empresa perante os concorrentes locais e regionais.

Para além da aproximação à realidade profissional, este estágio pretendeu e possibilitou o acesso mais profundo a uma área de retalho comercial, a obtenção de conhecimentos nesta e noutras áreas do segmento de distribuição, transmitindo ao estagiário o verdadeiro conteúdo das tarefas e sentido da responsabilização profissional.

O estágio correspondeu a um incomensurável enriquecimento pessoal e a uma gigantesca mais-valia profissional, na medida que proporcionou conhecer e ter contacto directo com diferentes actores do meio empresarial e, ao mesmo tempo, com realidades bastante concretas do mundo da distribuição dos ramos alimentar e não alimentar.

Este processo de estágio constituiu dois grandes desafios, principalmente no momento da realização de inquéritos aos clientes/consumidores, pois foi a altura em que aconteceu uma relação personalizada “face a face” com pessoas externas à empresa; e depois na fase do cálculo da previsão, visto que foi difícil chegar a um consenso com o modelo a utilizar, tendo em conta os dados obtidos, mas acabou por revelar-se gratificante pelos resultados atingidos.

A percepção e dinâmica entre o conhecimento adquirido na FEUC e o trabalho realizado na empresa, também constituíram um importante objectivo do estágio, pois apesar da vida profissional ser consideravelmente diferente, as bases teóricas adquiridas nas diferentes cadeiras da Licenciatura de Gestão, mas também do Mestrado, mostraram-se absolutamente indispensáveis e insubstituíveis.

7 - BIBLIOGRAFIA

<http://www.sonae.pt/pt/sonae/valores-e-missao/>

<http://www.sonae.pt/pt/sonae/areas-de-negocio/>

<http://www.sonae.pt/fotos/editor2/sonaesgps1quarter2011por.pdf>

<http://www.sonae.pt/pt/investidores/dados-financeiros/>

INE, Recenseamento Geral da População e Habitação, 2001

INE, Recenseamento Geral da População e Habitação 1991 e 2001

<http://www.sonae.pt/pt/sonae/mensagem-do-ceo/>

Cadilhe, Miguel (2005), O Sobrepeso do Estado em Portugal, Porto, Fubu.

Lains, Pedro (2003), “Catching up to the European core. Portuguese economic growth, 1910-1990”, Exploration in Economic History, vol.40, pp. 369-386.

Pereira, Álvaro Santos (2011), Portugal na Hora da Verdade, Lisboa, Gradiva.

Chi, G. (2005). A Study of Developing Destination Loyalty Model. Doctor of Philosophy Dissertation, Oklahoma State University.

Maslow, Abraham Harold (1954), Motivation and Personality, Michigan University.

Catroga, Eduardo (2009), Expresso 18 de Novembro de 2009.

Neves, João César Das (1994), The Portuguese Economy: A Picture in Figures, Lisboa, Universidade Católica Editora.

Burns, D.J., & Neisner, I. (2006). Customer satisfaction in a retail setting: The contribution of emotion. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(1), 49-66.

Kotler, Philip; FOX, Karen F. A. *Marketing Estratégico para Instituições Educacionais*. Atlas, 1ª edição 1998.

Mouri, N. (2005). *A Consumer-Based Assessment of Alliance Performance: An Examination of Consumer Value, Satisfaction and Post-Purchase Behavior*. Doctor of Philosophy Dissertation, University of Central Florida, USA.

Jones, M. A. & Suh, J. (2000). Transaction-specific satisfaction and overall satisfaction: empirical analysis. *Journal of Services Marketing*, 14(2), 147-159.

Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D.R. (1994). Customer satisfaction, market share and profitability: findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58 (July), 53-66.

<http://www.dgcc.pt/167.htm>

<http://homepage.ufp.pt/cmanso/ALEA/Dossier11.pdf>

Easterly, William (2001), *The Elusive Quest for Growth*, Cambridge, MA: MIT Press.

Krugman, Paul (1994), “Competitiveness: A Dangerous Obsession”, *Foreign Affairs*, Março/Abril, vol. 73 (2), pp. 28-44.

Johlke, M.C. (2006). Sales presentation skills and salesperson job performance. *Journal of Bussiness & Industrial Marketing*, 21 (5), 311-319.

Marshall, G.W., Moncrief, W.C., & Lassk, F.J. (1999). The current state of sales forces activities. *Industrial Marketing Management*, 28 (January), 87-98.

Lisboa, João Veríssimo; Gomes, Carlos Alberto (2008). Gestão de Operações, Vida Económica, 157-256.

<http://www.cedet.com.br/index.php?/Tutoriais/Gestao-da-Qualidade/a-hierarquia-das-necessidades-de-maslow-piramide-de-maslow.html>

Box, G. E. P.; Jenkins, G. M. & Reinsel, G. C. Time Series Analysis: Forecasting and Control. New Jersey, Prentice Hall, 1994.

Castelar, I. & Mynbaev, K. T. Two Essays on Econometrics. Fortaleza: CAEN, 2001.


Enders, W. Applied Econometric Time Series. John Wiley & Sons, inc, 1995.

Rocha, Angela da. Marketing: teoria e prática. 2. Ed - São Paulo, Atlas, 1999.

Sheth, Jagdish N. Comportamento do Cliente: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo, Atlas, 2001.

ANEXOS

Anexo 1. Pedido de Admissão de Pessoal



EMPRESA: MCH UNIDADE: 214-Tomar

PEDIDO DE ADMISSÃO DE PESSOAL

Nr. 031/214/009

ORIGEM: Caixas DEP./SERVIÇO: Caixas SECÇÃO: Caixas

O pedido efectua-se no âmbito do Quadro de Pessoal aprovado 7 SIM NÃO

CARACTERIZAÇÃO DO PEDIDO DE PESSOAL

<input type="checkbox"/> AUMENTO DE QUADRO <input type="checkbox"/> SUBSTITUIÇÃO PI EX. PROLONGADA <input type="checkbox"/> SUBSTITUIÇÃO PI BAIXA DARTO <input type="checkbox"/> SUBSTITUIÇÃO SERVIÇO MILITAR <input type="checkbox"/> OUTROS MOTIVOS	<input type="checkbox"/> SUBSTITUIÇÃO DE FERIAS <input type="checkbox"/> REFORÇO DE VERGONATAL <input type="checkbox"/> CAMPANHAS
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

No caso de substituição indique o nome(s) do tabalhador(es) a substituir.

NÚMERO	NOME DO TRABALHADOR(ES)	CATEGORIA	DATA SAÍDA
			30-06-2009

PROPOSTA DE CONDIÇÕES DE ADMISSÃO Nº DE PESSOAS: 1 *Referência + que é onde o nome obs.*

CATEGORIA PROFISSIONAL/FUNÇÃO no. Ajudante 1º ano

DESCRIMINAR COM PORMENOR AS TAREFAS A DESEMPENHAR: (Função) Atendimento ao Reposição

Idade: Sexo: Hor. Trab. Sem. (OCT) 20H

Seção: C. de Custo: Categoria: (admissão) no. Ajud 1º ano

Regime e Duração Contrato X (a termo) (sem termo) 5 meses (analisar) *6 meses altera b)*

Nível Salarial (debe interna) (a termo) + baixa retribuição

Outros Benefícios propostos (a termo) + referidos em os 1º a 3º EB

CH. SECÇÃO

CH. DEP. SERV.

DIR. ESTAB.

DIR. FUNCIONAL

REC. HUMANIZ.

ADM. GERAL

Candidato Admitido 2ª fase Data de Admis.

Observações: _____

Condições finais de admissão aprovadas _____ VIDE BOLETIM DE CANDIDATURA

Elaborado em conformidade com os pontos 4.3.1.1 e 4.3.1.2 do Manual de Procedimentos, Secção - 4

Instruções

1. Os pedidos de admissão deverão ser pré-numerados por estabelecimento/unidade.
2. É obrigatória a emissão do pedido de admissão para qualquer processo de recrutamento e seleção.
3. Este impresso é emitido pela hierarquia directa e despatchado de acordo com os procedimentos/sistemas de delegação definidos no Manual de Procedimentos.
4. Após conclusão do processo de admissão, o original deverá ser obrigatoriamente arquivado no processo individual do respectivo empregado, sendo o duplicado arquivado na pasta de Pedidos de Admissão de Pessoal.

14

Anexo 2. Relatório de entrevista (frente)

SONAE

RELATÓRIO DE ENTREVISTA


✓

NOME DO CANDIDATO: _____	PT ou FT ? _____
FUNÇÕES / LOCAL DE TRABALHO: (3)	
MOTIVAÇÃO / PROJECTOS:	
COMO IDEALIZA A FUNÇÃO / PERFIL: (4)	
OUTRAS FUNÇÕES / EMPRESAS A QUE SE CANDIDATOU: JÁ CONCORREU A SONAE?	
COMO SE DESLOCARIA PARA O LOCAL DE TRABALHO: (7)	
ASPECTO FÍSICO / CAPACIDADE FÍSICA: (5)	
SERVIÇO MILITAR: SIM <input type="checkbox"/> NÃO <input type="checkbox"/>	OBS. _____
PERCURSO ESCOLAR / PERSPECTIVAS FUTURAS: (1)	
LÍNGUAS	
INFORMÁTICA	

SONAE 2013 01 00000001

Anexo 3. Despacho de admissão


✓

 **SONAE DISTRIBUIÇÃO** **DESPACHO DE ADMISSÃO**

NOME		B.I. Nº	
Admissão para	MCH Tomar	C.C.	
Categoria	Op. Ajud.1º ano	Função	Op. Padaria
Data de admissão		Regime do contrato	6 meses alínea b) 1º emprego
Vencimento		Duração de trabalho	40H
		Outras prestações retributivas	
		IHT	
		Subsídio de Domingo	Sim
		Subsídio de alimentação	Sim
Nível de função		Prémios variáveis	
MIP		Outras -	
Outras anotações			

(6a)

Anexo 4. Pedido de Aluguer de Viatura



Pedido Autorização de Deslocação c/ Aluguer de Viatura ✓

Requartista: [assinatura]

Função: Chefe Frescos

Nome: [assinatura]

Telefone: 249109000

Ext: 89052

Origem: Tomar

Motivo Deslocação: _____

Nº Dias: 1

PREENCHIMENTO OBRIGATORIO

Empresa a debitar: Modelo Continente Hipermercados

Insignias: Continte Modelo Bonjour Outra

Loja / Direcção: Tomar

C. Custo: 214

Destino: Continente Colombo

Período Deslocação: [assinatura]

Aluguer de Viatura

Nº Dias: 1 Período Aluguer: [assinatura]

Ocupantes/Nomes	Função	Lojas
<u>[assinatura]</u>	<u>Chefe Frescos</u>	<u>Tomar</u>

Seguro passageiros? Sim Não

Hora de levantamento pretendido: 18:00

Local de levantamento pretendido: Europcar-Tomar

Local de entrega pretendido: Europcar-Tomar

Grupo/Escalão da Viatura:

Requerente

[assinatura]

(Assinatura)

Aprovação

[assinatura]

(Assinatura)

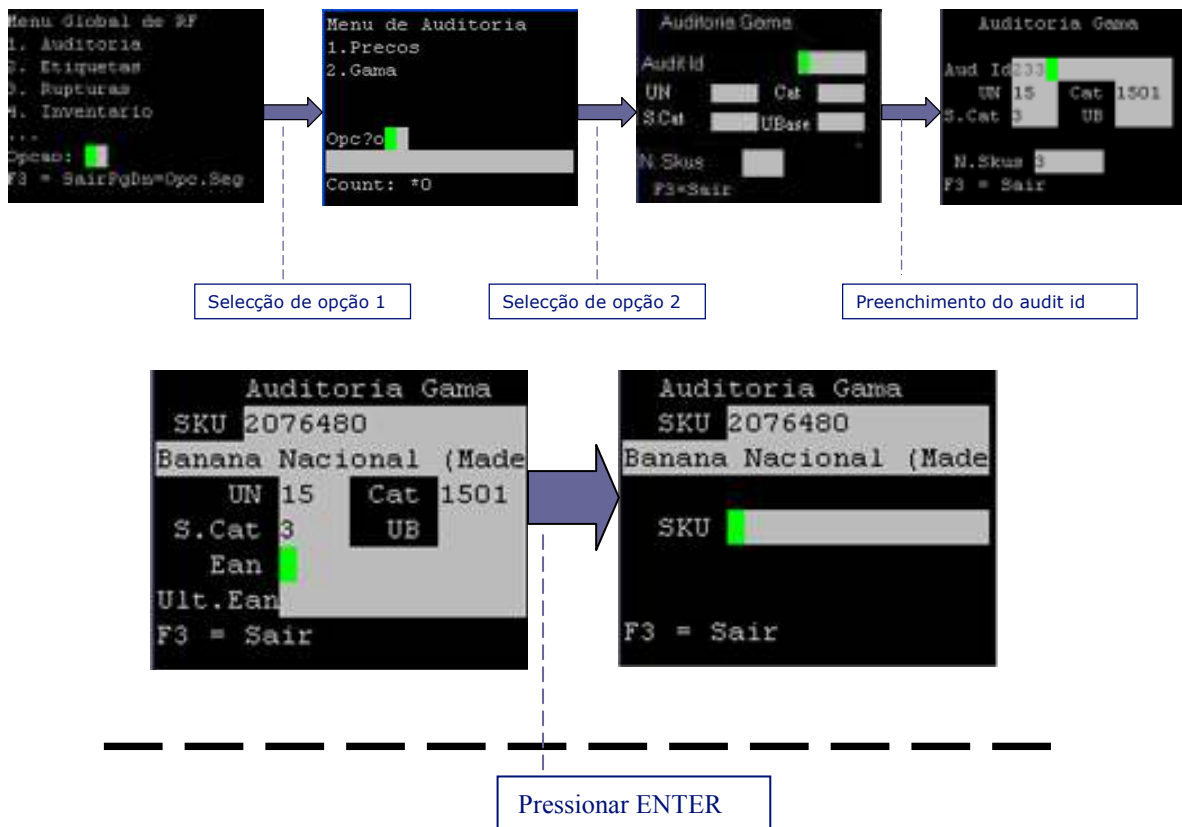
Observações: Condutores : Todos os ocupantes do veiculo

(21a)

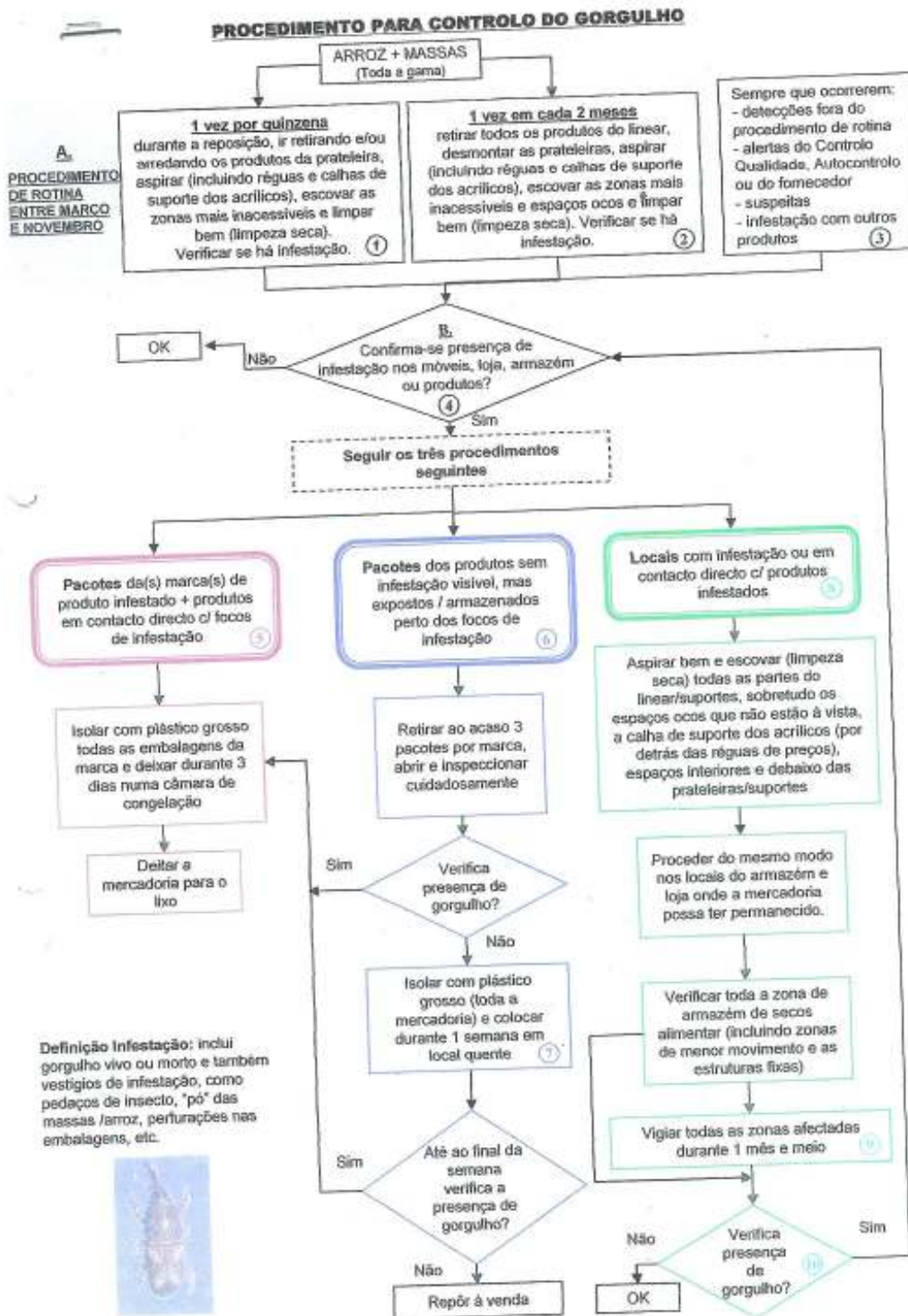
Anexo 5. Registo de quebras



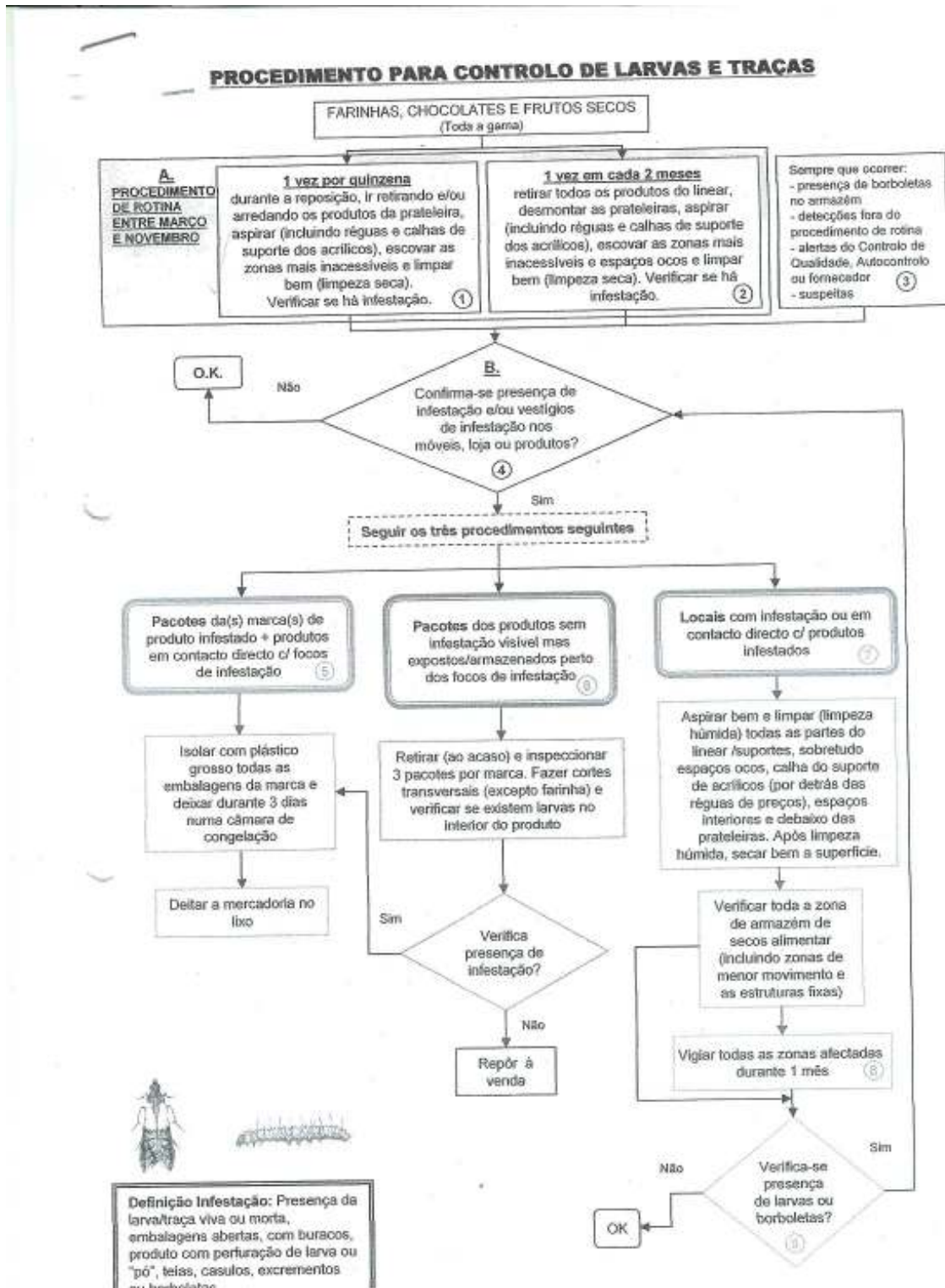
Anexo 6. Autoria à Gama



Anexo 7. Procedimento para Controlo do Gorgulho



Anexo 8. Procedimento para Controlo de Larvas e Traças



Anexo 9. Inquérito (Frente)

Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
Mestrado em Gestão



Inquérito de Satisfação do Cliente/Consumidor

1 - Idade

16 a 30 Anos 31 a 50 Anos Acima de 50 Anos

2 - Sexo

Masc. Fem.

3 - Estado Civil

Solteiro Casado Divorciado Viúvo

4 - Situação de Empregabilidade

Empregado Desempregado Reformado Estudante Outro

Seguidamente, responda sff às seguintes questões:

CONDIÇÕES DO HIPERMERCADO	Muito Bom	Bom	Razoável	Suficiente	Insuficiente
Estado físico do edifício					
Localização					
Lugares de estacionamento					
Ventilação e iluminação					
Espaço e Circulação no interior da Loja					
SECCÕES	Muito Bom	Bom	Razoável	Suficiente	Insuficiente
Frescos:					
Talho					
Peixaria					
Charcutaria					
Frutas e Legumes					
Padaria					
Alimentar (Bolachas, Cereais, Bebidas, Lacticínios)					
Não Alimentar (Animais e Plantas, Brinquedos, ...)					
ATENDIMENTO/INFORMAÇÃO	Muito Bom	Bom	Razoável	Suficiente	Insuficiente
Atendimento/Apoio dos funcionários da Loja					
Simplicidade no atendimento					
Tempo de espera na caixa e no balcão de informação					
Eficiência no tratamento de reclamações					

Inquérito de satisfação dos clientes
Abril/Maio 2011

Anexo 9. Inquérito (Verso)

Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
Mestrado em Gestão

PRODUTOS/SERVIÇOS	Muito Bom	Bom	Razoável	Suficiente	Insuficiente
Qualidade dos produtos					
Diversidade de produtos de Marca própria					
Variedade de produtos					
Assistência pós-venda					

POLITICA COMERCIAL	Muito Bom	Bom	Razoável	Suficiente	Insuficiente
Relação qualidade/preço					
Relação qualidade/preço da Marca própria					
Folhetos/Informação publicitária					
Campanhas/Ações/Feiras					

Globalmente qual é o seu grau de satisfação?	
Muito satisfeito	
Satisfeito	
Indiferente	
Insatisfeito	Qual o motivo?

O Hipermercado que frequenta em comparação com a concorrência é:	
Melhor	
Igual	
Indiferente	
Pior	Qual o motivo?

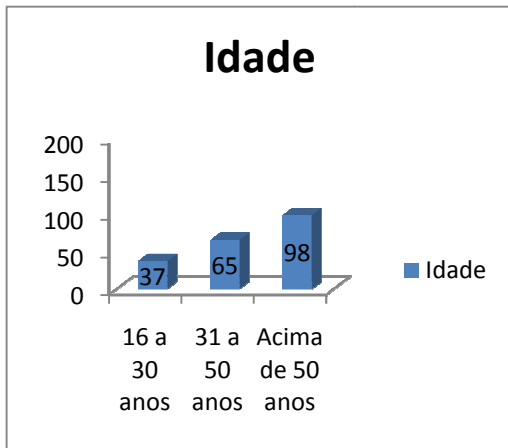
Sugestões:

Obrigado pela sua colaboração!!!

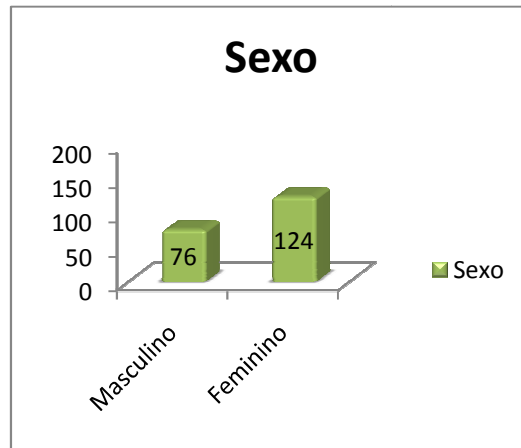
Inquérito de satisfação dos clientes
Abril/Maio 2011

2

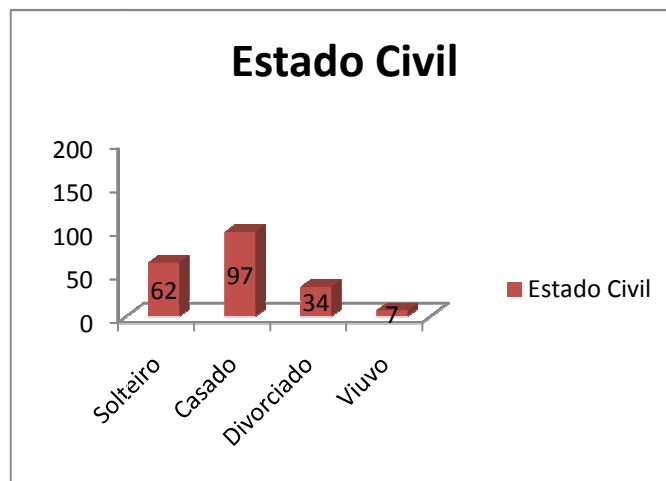
Anexo 10. Idade



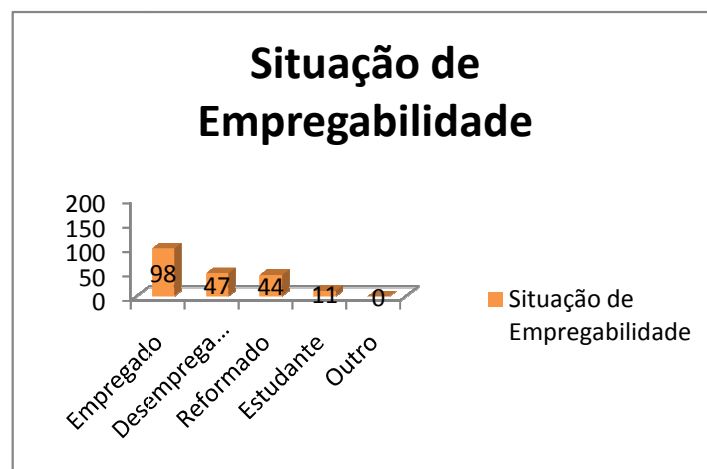
Anexo 11. Sexo



Anexo 12. Estado Civil

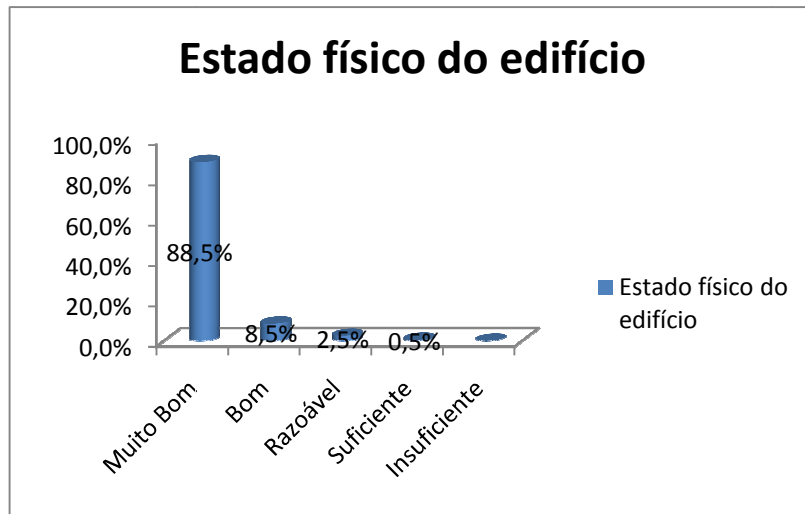


Anexo 13. Situação de Empregabilidade

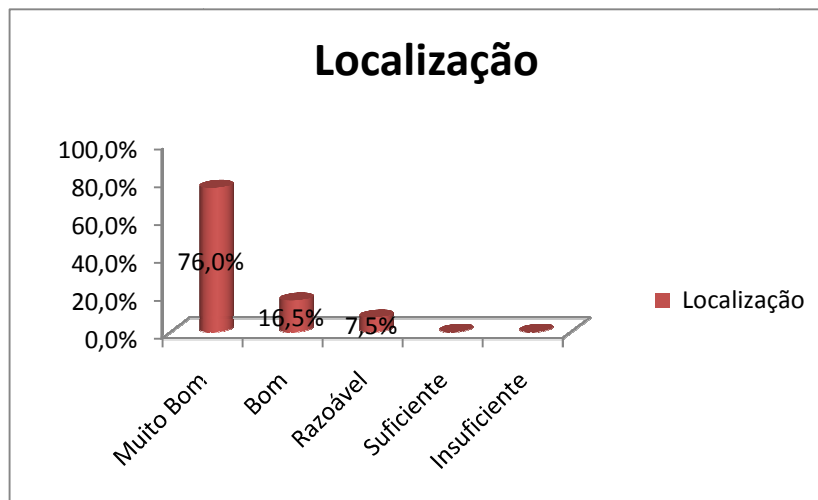


Condições do Hipermercado

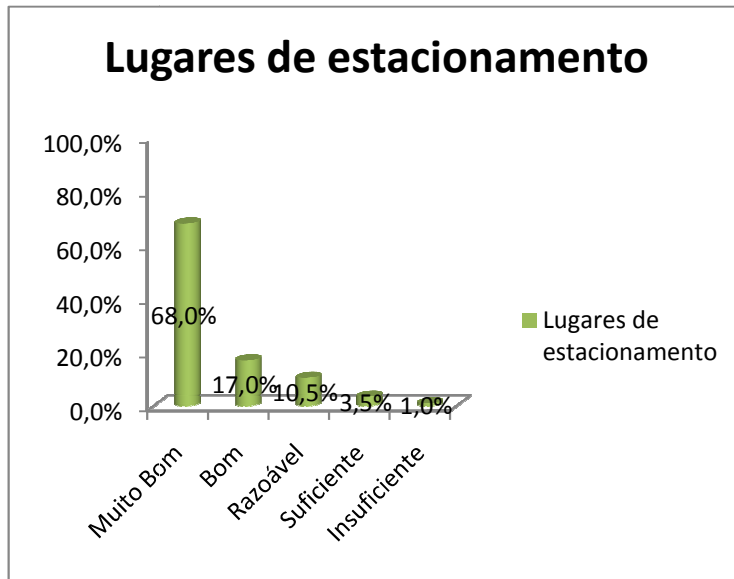
Anexo 14. Estado físico do edifício



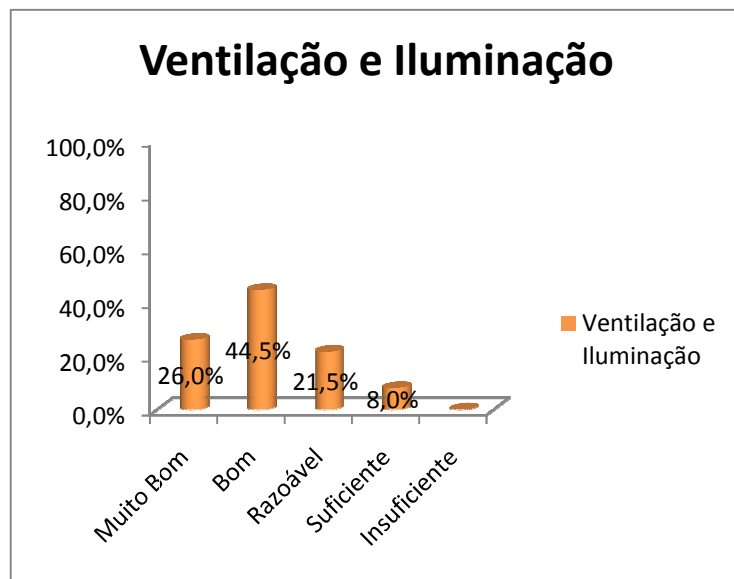
Anexo 15. Localização



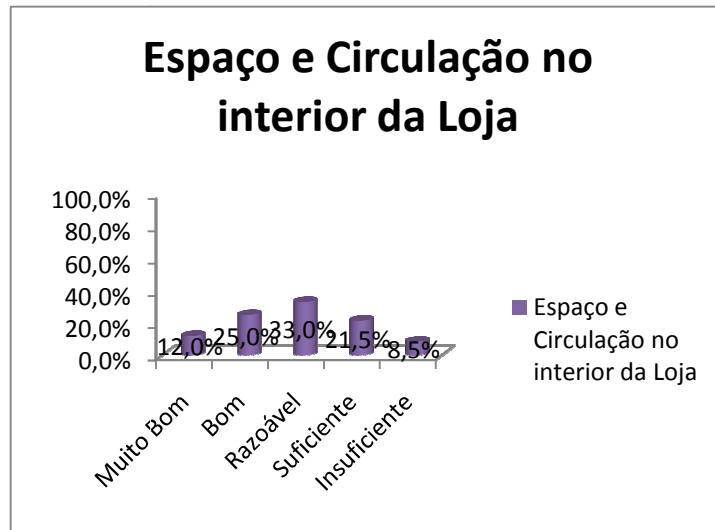
Anexo 16. Lugares de estacionamento



Anexo 17. Ventilação e iluminação

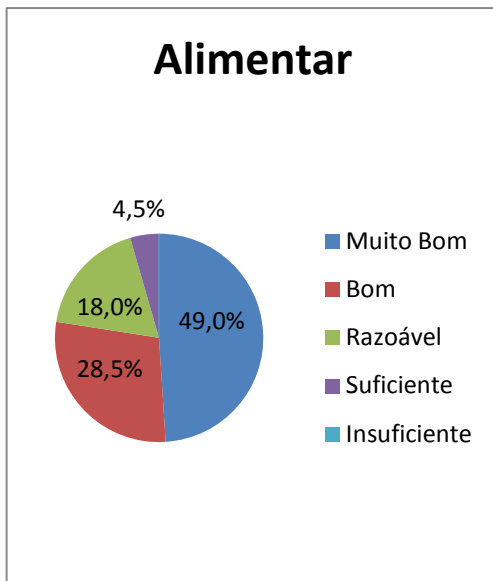


Anexo 18. Espaço e circulação no interior da loja

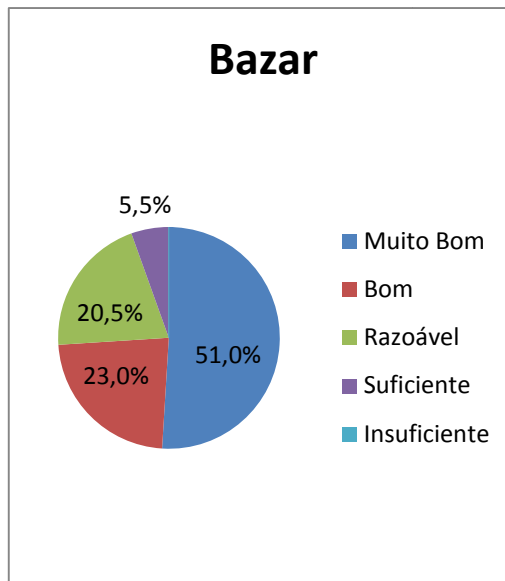


Secções

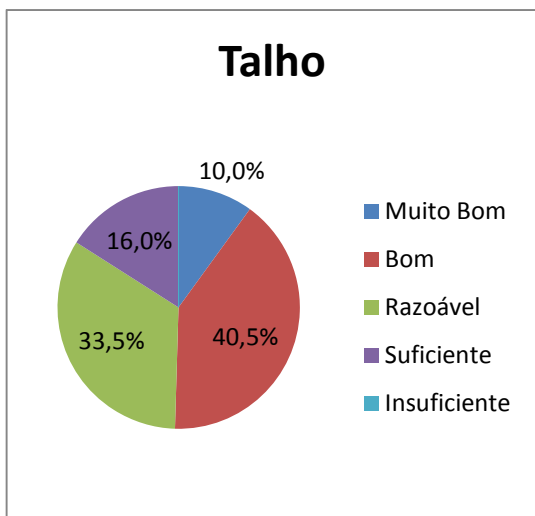
Anexo 19. Alimentar



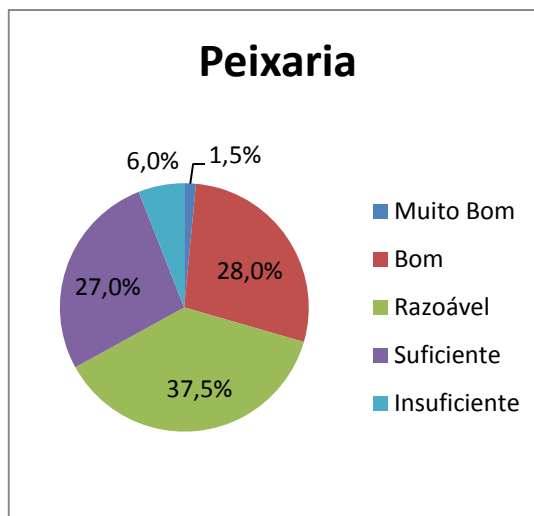
Anexo 20. Bazar



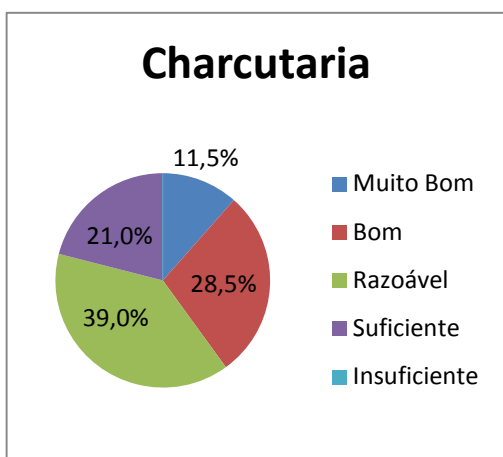
Anexo 21. Talho



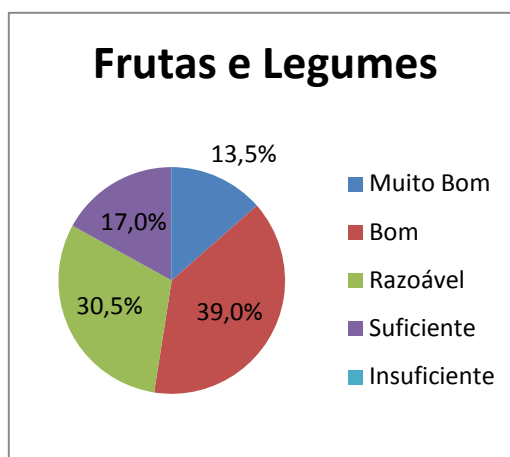
Anexo 22. Peixaria



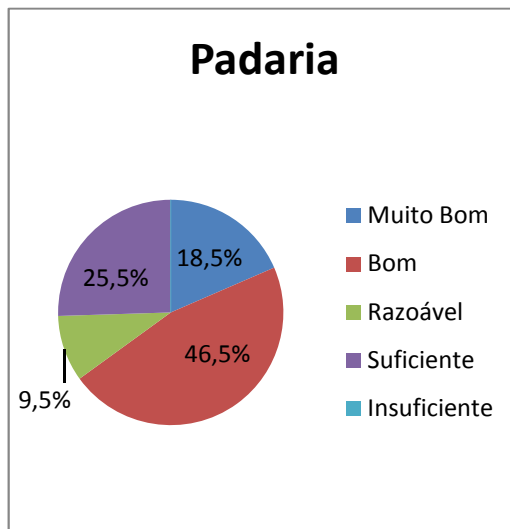
Anexo 23. Charcutaria



Anexo 24. Frutas e Legumes

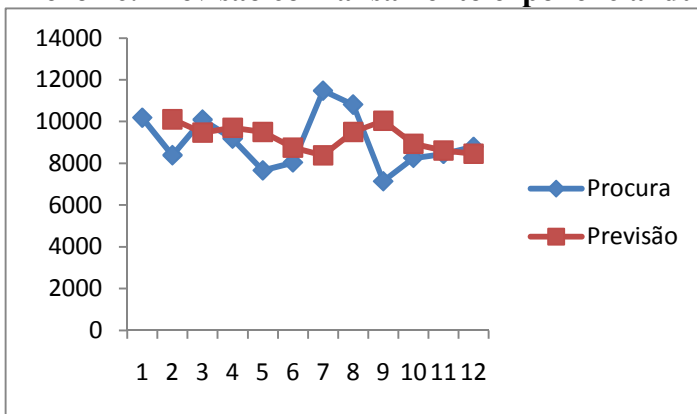


Anexo 25. Padaria



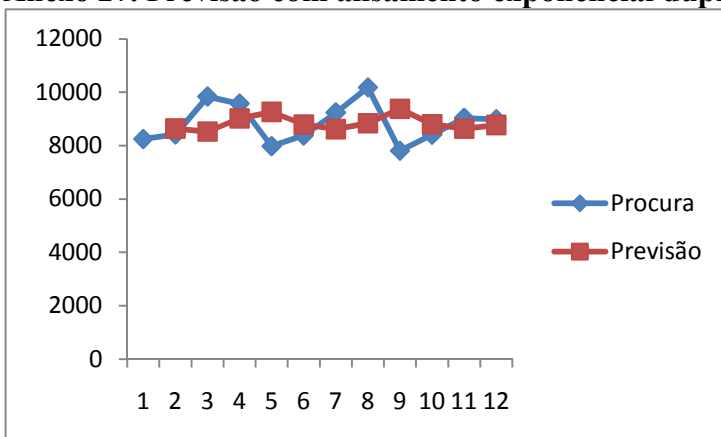
Cenoura 1Kg

Anexo 26. Previsão com alisamento exponencial duplo



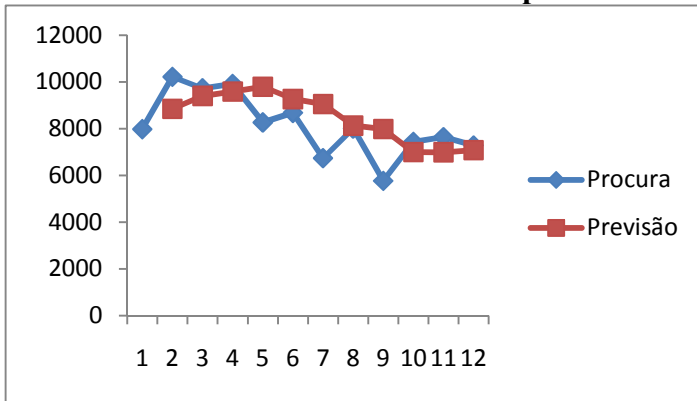
Leite Magro Continente 1L

Anexo 27. Previsão com alisamento exponencial duplo



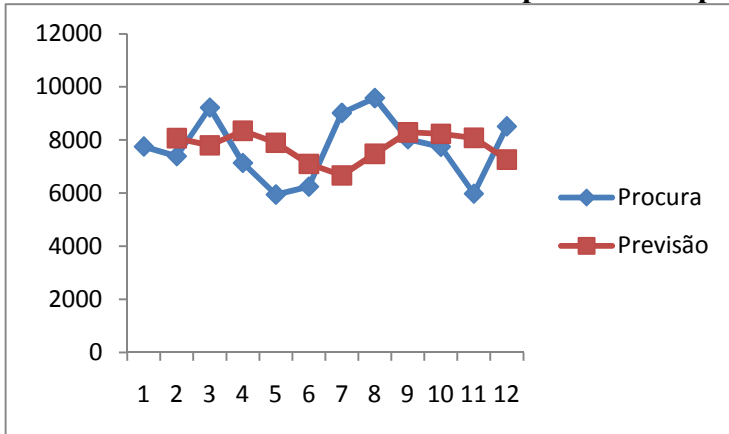
Mini Sagres TR 20cl

Anexo 28. Previsão com alisamento exponencial duplo



Nata Continente 200Mml

Anexo 29. Previsão com alisamento exponencial duplo



Tomate 1Kg

Anexo 30. Previsão com alisamento exponencial duplo

