

# Gestão da qualidade em serviço: a busca por um diferencial pelas empresas de pequeno porte do setor supermercadista da região noroeste paulista

Data de recebimento: 25/03/2007  
Data de aprovação: 31/05/2007

Eduardo Teraoka Tofoli (UNISALESIANO) – eduardo\_tofoli@yahoo.com.br  
• Rua Rio Branco, 1362, Bairro: Garcia – CEP: 16.400-086 – Lins-SP

## **Resumo**

*Em um mercado tão competitivo, ser ativo é um fator fundamental para a empresa. É necessário maior atenção aos clientes e, principalmente, aos fatores gerais da empresa. A qualidade total é um fator que diferencia as empresas no mercado e sua prática habitual, voltado ao elemento fundamental, que é o consumidor. É necessário que o empreendedor use suas ferramentas em prol dos consumidores, clientes internos e externos. É preciso planejar ações com os olhos voltados às mudanças que ocorrem no mercado. O diferencial é por conta de quem consegue olhar o mercado com olhos de quem o deseja e busca como aliado. Com isso, foi realizada uma pesquisa de campo com os supermercados de pequeno porte, da região noroeste paulista, com o objetivo de verificar a importância da qualidade em serviços para as empresas supermercadista no dia-a-dia empresarial, podendo verificar se a qualidade em serviço ajuda a empresa a melhorar sua participação no mercado. Esses dados foram analisados no programa SPSS, demonstrando com o resultado que a empresa que se preocupa com a qualidade, tem um bom desempenho no mercado.*

**Palavras-chave:** Qualidade Total; Serviços; Supermercados.

## **Abstract**

*In such a competitive market, to be active is a fundamental factor for the company. It is xx necessary to give the consumer greater attention and mainly to the general factors of the company. The total quality is a factor that differentiates the companies in the market and its habitual practice, focused on the important element, that is, the consumer. It is necessary that the entrepreneur uses his/her tools on behalf of the consumers, both internal and external. It is essential to plan actions with the eyes turned to the changes that happen in the market. The differential lies on those who desire it and seek for it as an ally. In this sense, a field research was accomplished with xx small supermarkets xx xx from northwest of São Paulo state, with the objective of verifying the importance of the quality in services for the xx supermarkets in their everyday management aiming at verifying if the quality in service xx helps the company to improve its participation in the market. Those data were analyzed with SPSS software and it was demonstrated that the company, which is concerned with the quality has a good performance in the market.*

**Key-Words:** Total quality; Services; Supermarkets

## 1. INTRODUÇÃO

Para entender o conceito de qualidade, primeiramente é necessário entender que qualidade, antes de tudo, depende da visão de cada um, sendo, portanto, função da cultura do grupo que se considera.

Levando-se em consideração o fato de que o termo qualidade é bem conhecido e até mais do que isso, trata-se de uma palavra de domínio público e uso comum, passa a ser importante levar em conta, em sua definição técnica, dois aspectos fundamentais. Qualquer que seja a definição proposta para a qualidade, espera-se que ela não contrarie a noção intuitiva que se tem sobre ela, isto é, o que já se sabe a respeito do assunto. E como a questão qualidade faz parte do dia-a-dia das pessoas, não se pode identificar e delimitar seu significado com precisão.

Dentro deste contexto, a gestão da qualidade não pode deixar de ter em vista que os funcionários da empresa são, antes de tudo, pessoas comuns, que recebem, fora da fábrica, carga considerável de informações e sofrem os mesmos impactos, em termos da qualidade de produtos e serviços como qualquer consumidor. Desta forma, a estratégia gerencial de envolvimento dos recursos humanos com a qualidade, pode tirar partido do fato de que já se tem uma noção intuitiva de qualidade.

Hoje, é preciso que a qualidade seja buscada incessantemente, e, portanto, passa a ser algo que deve ser administrado, gerenciado. A responsabilidade pela qualidade, hoje, não é só do departamento de controle. Ele é o maestro que vai reger a orquestra que compõe o sistema da qualidade, dando vida e movimentos.

Gerenciar o sistema da qualidade é importante para conquistar o cliente, pois, o concorrente também, busca atender às exigências dele. É preciso, portanto, superar as expectativas mais exigentes de qualquer um dos clientes. É preciso que haja aprimoramento do sistema de qualidade. E o gerenciamento da qualidade total visa oferecer algo a mais para o cliente.

Não basta tão somente atender a qualidade dos produtos e serviços vendidos. Na hora de faturar, é preciso que a fatura esteja conforme o combinado. Na hora de atender o cliente, deve-se ter a postura adequada, para que o cliente reconheça nas atitudes da empresa, tudo aquilo que ele esperava de atenção e cortesia.

Segundo Paladini (2004), a estrutura e o funcionamento do processo da qualidade envolvem um conjunto de referenciais, que direcionam todas as suas ações. Os mais relevantes, é evidente, referem-se à forma como se entende a qualidade, ou seja, o conceito de qualidade adotado em cada organização.

É preciso, por isso, que o processo e o relacionamento na empresa sejam aprimorados, de forma que em cada estação de trabalho busque provocar a satisfação, não só dos clientes externos mas também dos internos.

Com isso, o artigo pretende relatar a importância da qualidade em serviços para as empresas supermercadistas, no dia-a-dia empresarial, destacando o seu significado para a competitividade, bem como a importância do cliente para a empresa e do treinamento especializado no dia-a-dia dos colaboradores.

Com esta certeza e com o objetivo de avaliar, na prática, toda esta fundamentação teórica, foi realizado uma pesquisa de campo, com 50 empresas do setor supermercadista de pequeno porte da região noroeste do Estado de São Paulo, sendo a escolha feita de forma aleatória.

Através desta pesquisa, as empresas do setor supermercadista poderão utilizar dessas informações e análise, para se beneficiar no mercado, aumentando sua competitividade.

## 2. QUALIDADE TOTAL

### 2.1. História

Qualidade veio se desenvolvendo ao longo dos tempos e, nos anos 50, pode-se considerar como a revolução do sistema de gestão. Joseph M. Juran, Kaoru Ishikawa, Armand V. Feigenbaum e Philip Crosby estão incluídos na lista dos especialistas da Qualidade e somam, junto ao Dr. Deming e Walter Shewhart,

ensinamentos que cada vez mais se incorporam às organizações. Cada um desses especialistas agrega um valor especial ao conceito de Qualidade (WERKEMA, 1995).

Logo após a Segunda Guerra Mundial, em resposta ao consumismo exagerado, as indústrias americanas voltaram sua atenção à satisfação da gigantesca demanda de bens de consumo, uma vez que nos anos seguintes à guerra, não havia concorrência significativa. Isso gerou métodos administrativos caros e a total inobservância às regras normais de crescimento e reação de mercado (WERKEMA, 1995).

O consumismo resultante do pós-guerra expandia-se e as empresas não tinham tempo suficiente para a dedicação ao aperfeiçoamento, aprimoramento ou até mesmo em pensar no interesse pelo cliente. Não havia motivos para se dedicar à qualidade.

Em situação oposta, entretanto, encontrava-se o Japão, com a economia em “pedaços”, como consequência direta da guerra finda. As indústrias destruídas, as cidades arrasadas e o povo, embora humilhado, foram humildes em reconhecer a necessidade de buscar ajuda. E, assim, com a ajuda de W. Edwards Deming e de um grupo de engenheiros, o Japão inicia a sua reconstrução, obviamente, utilizando-se das técnicas de seus consultores: a Qualidade Total. (WERKEMA, 1995).

Ainda segundo o autor, Dr. Deming, por volta do ano de 1950, iniciou seus trabalhos e as suas orientações aos japoneses, que continuam válidas até hoje. Desde então, percebe-se que a qualidade é importante, principalmente quando se considera o renascimento da indústria japonesa, por volta de 1970, que, seguindo os preceitos do consultor americano, W. E. Deming, fez da qualidade uma arma para a vantagem competitiva.

A partir daí, o assunto qualidade tornou-se observado, analisado e estudado por significativa parcela da comunidade envolvida no mercado, passando por uma evolução de seu conceito, até como conhecemos hoje.

Segundo Paladini (2004), a própria evolução do conceito da qualidade mostra que se saiu de uma situação em que todo esforço pela qualidade resumia-se à atividade de inspeção, para um ambiente, no qual a qualidade é definida da forma mais ampla e abrangente possível. Desta forma, quando se menciona gestão da qualidade total, deseja-se, na verdade, lembrar que existe um novo modelo de gestão, baseado em um novo conceito.

## 2.2. Conceitos

O conceito de qualidade tem um sentido amplo, abrange situações completamente distintas, sendo identificado nos sistemas de produção, nas organizações, na otimização de processos, na produtividade, nos custos e aprimoramento do sistema.

As organizações, quando investem em programas de qualidade, intencionam melhorar o contexto organizacional, propondo o envolvimento de todas as pessoas, para que haja melhorias significativas, com a elevação da produtividade, redução de custos desnecessários e eliminação de obstáculos que interferem negativamente no sistema. (GRIFO, 1998).

Quando os princípios da qualidade são adotados e acompanhados de uma ação correspondente, significa que a administração pretende manter a empresa em atividade e, conseqüentemente, proteger os investidores e os empregos. Pode representar também, o diferencial de valores, ao contemplar aspectos positivos e negativos nas relações interpessoais.

A qualidade faz parte das metas do sistema organizacional, podendo ser encontrada nos produtos, serviços, na eficiência dos colaboradores e principalmente, no que tange à satisfação do cliente, sendo estas as atribuições que o cliente faz ao produto ou ao serviço (OLIVEIRA, 1996).

Por sua vez, a falta de qualidade resulta em sérias complicações, podendo ser observada no desperdício de mão-de-obra, de materiais, de tempo, fatores que contribuem para elevar custos de produção (MOREIRA, 1996).

A Qualidade Total busca vencer a concorrência, sedimentar a imagem da empresa no mercado, aumentar o grau de confiança dos consumidores, promover a auto-realização dos que produzem, enfim, para tudo, a qualidade está na ordem do dia.

Em Campos (1994), encontram-se vários conceitos sobre qualidade, oriundos de especialistas renomados.

Qualidade para ele é:

- a) **Juran** - é a adequação ao uso (luva cirúrgica para o médico)
- b) **Crosby** - é a conformidade com os requisitos (uma régua de trinta centímetros deve ter trinta centímetros e não vinte e nove centímetros).
- c) **Deming** - é o nível de satisfação dos clientes (o proprietário espera que seu carro revisado não apresente os mesmos defeitos nos próximos doze meses).
- d) **Ishikawa** - é atender as expectativas dos clientes a um certo custo (um bom conserto de veículo mais barato que a oficina concorrente).

O ambiente para a qualidade está em rápida mudança e caminha para a livre concorrência, prestigiando os que trabalham, produzem e dedicam esforços para o melhor atendimento aos consumidores. O momento é de competição e sobrevivência, pois novos elementos passaram a fazer parte do ambiente: os produtos e serviços importados.

Agrupando as várias óticas de conceito de qualidade, pode-se resumir, simplificar e concluir que, do ponto de vista organizacional, qualidade é a capacidade que tem uma empresa de atender às necessidades tanto do mercado como as suas próprias. Uma empresa terá maior ou menor qualidade, na proporção em que consiga atingir estes objetivos.

Segundo Juran (1993), a Gestão da Qualidade Total é uma abordagem que envolve todos os funcionários, numa melhoria contínua de produtos e processos de trabalho, para alcançar a satisfação do cliente e um padrão internacional.

Um aspecto fundamental da GQT é o conceito de rompimento, que implica em mudança da forma de pensar, de estilo e de postura, envolvendo todos os integrantes da empresa, havendo um comprometimento pessoal de cada um com a implantação do programa.

Segundo Campos (1994), o desenvolvimento efetivo da qualidade, a gestão da Qualidade Total (GQT) ou “*Total Quality Control*” (TQC) compreende um modelo gerencial aperfeiçoado no Japão, que inclui toda a organização - desde a mais baixa até a mais alta administração - para manter sob controle e melhorar continuamente o desempenho dos processos de trabalho, a fim de satisfazer e exceder as necessidades e expectativas dos clientes internos e externos.

Os padrões de qualidade é um processo que tem como princípio o atendimento das necessidades do cliente, por meio da qualidade dos produtos e serviços desenvolvidos na empresa. E para alcançar êxito, a organização necessita do comprometimento dos seus parceiros, que, engajados, buscam o aprimoramento contínuo, mediante o trabalho em equipe, com o objetivo comum a toda a organização (DEMING, 1990; JURAN, 1993; MATOS, 1997).

## 2.3. Característica da qualidade

Segundo Garvin (1988), as características da qualidade são:

- a) **Características operacionais principais** – primárias - Todo produto deve ter bom desempenho.
- b) **Características operacionais** – secundárias - São características complementares ao produto, que o tornam mais atrativo ou facilitam sua utilização.
- c) **Confiabilidade** - a probabilidade de o produto não apresentar falhas dentro de determinado período de tempo.

- d) **Conformidade** (às normas e especificações) - A conformidade é a adequação às normas e às especificações utilizadas para a elaboração do produto.
- e) **Durabilidade** - medida pelo tempo de duração de um produto até sua deterioração física.
- f) **Assistência técnica** - é a maneira com que é tratado o cliente e o produto no momento de um reparo.
- g) **Estética** - é baseada em critérios subjetivos. Durante muitos séculos, associou-se qualidade à beleza – o que é belo é bom.
- h) **Qualidade percebida** - o conceito relacionado é o produto que parece ser bom, é bom.

Conhecendo essas características e cuidando de sua aplicabilidade, o empresário caminha firmemente para o processo de qualidade total. Daí, como resposta, virá a fidelidade, a preferência do cliente, mas de nada irá adiantar se a empresa se esquecer da qualidade dos seus serviços.

### 3. QUALIDADE EM SERVIÇOS

Em se tratando de serviços, devem-se levar em consideração algumas diferenças fundamentais entre serviços, tais como: serviços intangíveis, serviços não podem ser armazenados, serviços não podem ser inspecionados, serviços não têm tempo médio de vida, serviços envolvem relacionamentos entre pessoas. A qualidade de serviços é subjetiva e não objetiva, em geral (LAS CASAS, 1999).

Da mesma forma, não se pode falar em serviços, sem se falar em clientes, pois toda organização tem clientes internos e externos. E como o cliente é, fundamentalmente, o ponto mais importante do negócio, a qualidade em seu atendimento é de suma importância para os destinos da organização. Um planejamento adequado, a disseminação completa da informação, o treinamento de todo e qualquer empregado envolvido no processo de bom atendimento, podem ser driblados, derrotados por um simples atendimento inadequado da telefonista, por exemplo. A atenção e o cuidado no atendimento são fatores importantíssimos (LAS CASAS, 1999).

Ainda segundo o autor, a empresa deve se precaver, principalmente no que diz respeito ao atendimento de seus clientes, que tem reflexos diretos na qualidade. Entretanto, o que pode ser um serviço de boa qualidade para um cliente, pode ser considerado como um serviço de má qualidade por outro.

Existem, também, organizações que em suas atividades, contemplam dois elementos fundamentais: serviço e produto e muitas vezes, se misturam, como é o caso dos supermercados, que devem observar os elementos que os compõem:

A empresa que mantém seus clientes felizes é virtualmente imbatível. Seus clientes são mais leais. Eles compram mais, com mais frequência. Eles estão dispostos a pagar um pouco mais por produto da empresa e a permanecer vinculado a ela através de períodos difíceis, dando-lhe tempo para adaptar-se às mudanças. (BARROS, 1999, p. 39).

O cliente satisfeito retorna e divulga a empresa aos amigos, familiares. O cliente insatisfeito, descontente, divulga o fato a tantas quantas pessoas encontrar. Logo, a disseminação na referência negativa alcança maior número de pessoas, influenciando negativamente nos resultados empresariais.

E para que a qualidade seja praticada, aplicada, é preciso estar atento a todos os fatores que se inter põem ao meio mercantil. Buscar a melhoria contínua, o aperfeiçoamento contínuo, é fundamental, é palavra de ordem. Conhecer o pensamento do cliente, é o ponto de partida.

Stevenson (2001, p. 327) diz que “a moderna gestão da qualidade é mais voltada para a prevenção de erros do que para sua identificação depois da ocorrência. Atualmente, a comunidade empresarial demonstra um amplo interesse em melhorar a qualidade e competitividade”.

## 4. CLIENTE E A QUALIDADE TOTAL

É necessário enxergar o cliente como um consultor que fornece um precioso *feedback*; isto é, oferece retorno dos atendimentos, indica pontos para melhorias, dá opiniões e sugere novos produtos e serviços.

Ao saber exatamente o que o cliente quer e o que não quer, do que precisa e do que não precisa, os esforços dos empresários passam a ser direcionados de uma maneira mais produtiva e mais eficiente. As chances de errar, ao desenvolver um projeto, lançar um produto ou fixar um preço, por exemplo, diminuem.

Segundo Las Casas (1999), o serviço ao cliente deve ser um relacionamento e não uma transação comercial; só se recebem ensinamentos úteis de seus clientes se eles sentirem, da sua parte, um real interesse em criar uma parceria. Todo e qualquer problema ocorrido com um cliente é uma oportunidade de aprender coisas importantes, é uma oportunidade também, de iniciar um relacionamento: afinal, o melhor serviço que se pode prestar ao cliente, é resolver o seu problema, resolver direito, com rapidez e eficiência.

Ouvir o cliente pode ser muito difícil, porque os valores e as idéias que eles mencionam são, muitas vezes, coisas que os profissionais nunca consideram. É muito mais cômodo ater-se a números e estatística. É muito mais fácil perguntar aos clientes, apenas o que se entende como importante, sem levar em consideração o que dizem e não observar seu comportamento. Praticamente, não existe um processo contínuo e sistemático válido para medir a satisfação do cliente. O resultado disso é uma defasagem entre o que os clientes esperam e o que a gerência supõe que eles esperam. A única maneira de saber, com certeza, como a empresa é vista pelos clientes, é perguntando diretamente e avaliando seus níveis de satisfação e percepções, mesmo que isso permita aflorar alguns pontos que devam ser repensados e revistos (WALKER, 1991).

## 5. METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente estudo visa verificar a preocupação da qualidade no atendimento a clientes, por empresas do setor supermercadista, localizadas na região noroeste do Estado de São Paulo. Para tanto, após efetuar-se uma extensiva pesquisa bibliográfica sobre o tema, optou-se por analisar a qualidade no atendimento, por empresas voltadas diretamente a clientes externos e internos, no caso, em supermercados de pequeno porte.

O segmento supermercadista detém um papel relevante como canal de distribuição de bens necessários (alimentação, higiene pessoal e limpeza do lar). As empresas brasileiras de auto - serviços faturaram, em valores nominais, R\$ 87,2 bilhões em 2003, representando 5,8% do PIB, que, segundo o IBGE, foi de R\$ 1,514 trilhão - Ranking da ABRAS, de 2004 (SUPERHIPER, 2004, p.14). Esta representatividade confere ao varejo supermercadista o primeiro lugar na distribuição de bens necessários no Brasil. Sendo assim, o estudo sobre a busca da qualidade no atendimento, nas pequenas empresas supermercadistas, é de grande importância para a academia e para o meio empresarial.

As aplicações dos questionários foram destinadas à alta administração das empresas envolvidas, ou seja, aos proprietários, sendo aplicadas, individualmente, no seu próprio local de trabalho.

Os dados de caráter quantitativo foram submetidos a tratamentos estatísticos preliminares, que visaram identificar a relevância dos pontos explorados. Após esta identificação, buscaram-se as médias, os desvios e correlações entre questões, no intuito da identificação dos níveis de consideração da busca da qualidade no atendimento. Para tanto, foi utilizado o *software SPSS - Statiscal Package for Social Science*, para ajudar na interpretação dos dados.

O critério de levantamento e interpretação de dados foi o de entrevistas aleatórias, com os proprietários do setor, realizadas através de questionários preenchidos pelo pesquisador. Após a pesquisa, foi elaborado um banco de dados no Microsoft Excel e, em seguida, transportada para o programa SPSS, onde, através de suas funções, foram analisadas sua correlação, médias, variância, desvio-padrão, o nível de confiança do questionário.

Assim, foi desenvolvida uma pesquisa junto a essas empresas, para verificar se elas se preocupam com seus clientes e com a qualidade dos seus serviços e produtos. Para elaboração do questionário de pesquisa, optou-se por empregar a escala de Likert, por representar forma objetiva e direta de mensuração dos níveis de concordância dos entrevistados.

A escala apresenta-se de forma crescente, indo da total discordância à concordância total. Analisando essas respostas, foi possível verificar a relação da empresa com o cliente, da qual resultou a elaboração deste artigo.

O método aplicado foi o levantamento dos dados, através de um questionário aplicado nos meses de junho e julho de 2005, a 50 empresas do setor supermercadista de pequeno porte, da região noroeste do Estado de São Paulo, escolhida de forma aleatória, questionário este proposto por Kohli, Jaworski e Kumar (1993). O questionário aplicado é um modelo já testado e confiável e se propõe verificar se as empresas buscam estar orientadas para o mercado. Os autores ressaltam que este instrumento pode demonstrar um bom resultado dentro de uma escala contínua, por exemplo, a escala de Likert, em vez de afirmar simplesmente sim ou não, como resposta.

Dentre as questões oferecidas àqueles empresários, destacam-se: estilo profissional de administração, preocupação com a qualidade, preocupação com o cliente, com a realização de reuniões periódicas, com o ambiente externo, rapidez nas mudanças, preocupação com o *mix* de produtos, qualidade dos produtos, envolvimento dos empregados, dentre outros.

## 5.1. Teste de Confiabilidade

Para avaliar a confiabilidade do questionário, foi utilizado o Coeficiente Alfa de Cronbach. Os coeficientes aceitam como indicadores de confiabilidade, medidas correspondentes a coeficiente Alfa superior a 0,60 (EVRARD et al. 1993). O Coeficiente Alfa de Cronbach foi calculado para todo o questionário.

O Alfa de Cronbach é uma medida de confiança utilizada para um conjunto de dois ou mais indicadores da estrutura. Os valores variam entre 0,0 e 1,0, com valores elevados indicando maior confiança entre os indicadores.

## 6. QUALIDADE TOTAL NO CONTEXTO SUPERMERCADISTA DA REGIÃO NOROESTE DO ESTADO DE SÃO PAULO

Como resultado da pesquisa, alguns comentários importantes, a seguir.

A gestão pela qualidade total é um método de administração que tem como foco a melhoria de resultados, mediante a busca contínua da satisfação das pessoas que compõem o sistema: clientes, empregados, acionistas e comunidade.

Por se tratar de empresa supermercadista de pequeno porte, do noroeste do Estado de São Paulo, verifica-se que essas empresas são primordialmente familiares e dificilmente passam a administração de seus bens para profissionais da área. Este fato torna a cultura organizacional um fator importante para ser analisada, pois exerce grande influência na administração, organização dos negócios e no andamento das funções da empresa. Essas empresas demonstram preocupação com a qualidade de seus serviços e produtos, pois consideram a hipótese de enxergar o cliente como um consultor, que fornece um precioso *feedback*, isto é, oferece retorno dos atendimentos recebidos, indicando pontos para melhorias, dando opiniões e sugerindo novos produtos e serviços.

As empresas percebem que o cliente é o seu foco principal, pois através dele é que se pode permanecer no mercado e/ou, ganhar maior fatia no mercado.

Com a preocupação em atender às necessidades de seus clientes, algumas empresas reúnem-se com eles, periodicamente, para descobrir que produtos ou serviços eles vão necessitar no futuro; mas existem al-

guns empresários que não acreditam que essa reunião periódica seja tão necessária assim, enquanto outros comentam que reunir com os clientes seria bom, mas que não é necessário que aconteça periodicamente, mas só eventualmente.

Em seqüência, verifica-se que as empresas realizam reuniões periódicas para avaliar os prováveis efeitos de mudanças no ambiente de negócios (por exemplo, inflação, taxa de juros, tributação) e sobre o relacionamento com os clientes. Do total de 50 respondentes, praticamente a metade (54%), concordam, em parte ou totalmente com isso. Um número relativamente alto (20%) mostrou-se neutro e 26% discordam total ou parcialmente. Isso significa que um bom percentual, mas ainda baixo de empresários, desse formato de supermercado, dão importância às pesquisas de mercado, elemento fundamental na formação do Sistema de Informação de Marketing - SIM.

Sabe-se que a pesquisa é de grande valia, principalmente em praças nas quais o comportamento do consumidor é pouco conhecido, evitando-se trabalhar com os “achismos” do proprietário, que podem resultar em erros de tomadas de decisão ou de posicionamento de *marketing*, prejudicando o desempenho desses supermercados. É um dos pontos cruciais que necessita ser superado, para tornar essas empresas mais voltadas para o mercado.

No tocante à rapidez para detectar mudanças nas preferências dos produtos pelos clientes, as empresas mostraram-se relativamente envolvidas com o assunto, pois 64% dos respondentes declaram que buscam rapidez em detectar essas mudanças; 6% ficaram neutros e 30% encontram dificuldades neste quesito. Isso significa que, percebidas novas necessidades ou reivindicações dos clientes, as empresas, de modo geral, mostram-se moderadamente rápidas para reagir, adaptar-se e satisfazer essas necessidades identificadas. Este é um outro aspecto que necessita ser melhorado ao longo do tempo.

Já quanto à formação do *mix* de produto, a quase totalidade dos respondentes, ou seja, 90% concordam total ou parcialmente que sua formação é gerada, a partir das pesquisas sobre preferência dos clientes (FIGURA 1). Alguns empresários comentaram que nem todo produto colocado nas gôndolas atende às preferências do cliente, mas, sim, a maioria dos itens. Já 8% discordam, explicando entender não ser necessário formar o *mix* de produtos pelas opiniões dos clientes, pois os itens são iguais para todos os supermercados. Para outros, a formação do *mix* de produtos é feita com o que está circulando no mercado, colocando na gôndola somente alguns itens sugeridos pelos clientes. Os restantes, 2%, mostram-se neutros, isto é, nem concordam nem discordam.

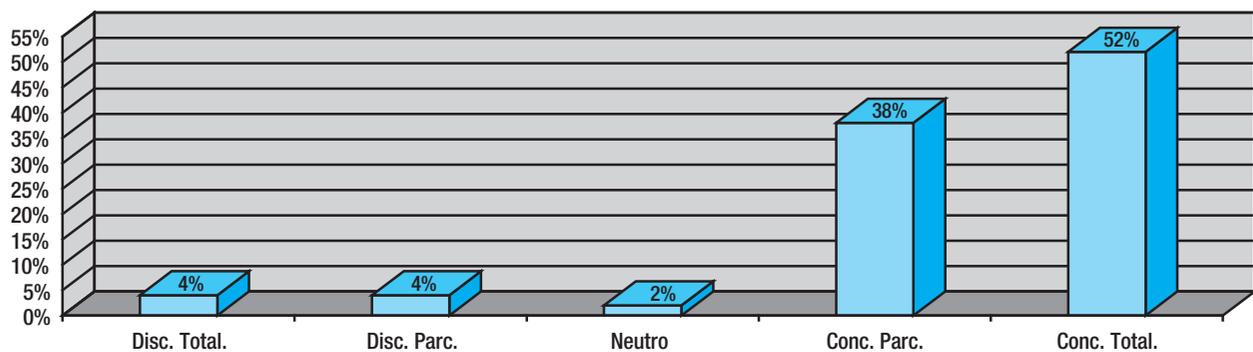


FIGURA 1 – Posição da empresa quanto à formação do *mix* de produtos.

Quando analisado se as empresas realizam pesquisa, periodicamente, para avaliar a qualidade dos produtos e serviços, verifica-se que 76% dos supermercados pesquisados preocupam-se com isso, considerando um item necessário para melhor atender o cliente, enquanto 14% não possuem essa preocupação, achando que a qualidade do produto é assunto que deve ser cuidado pelos fornecedores e qualidade de serviços é assunto do dono da empresa; 10% ficaram neutros (FIGURA 2).

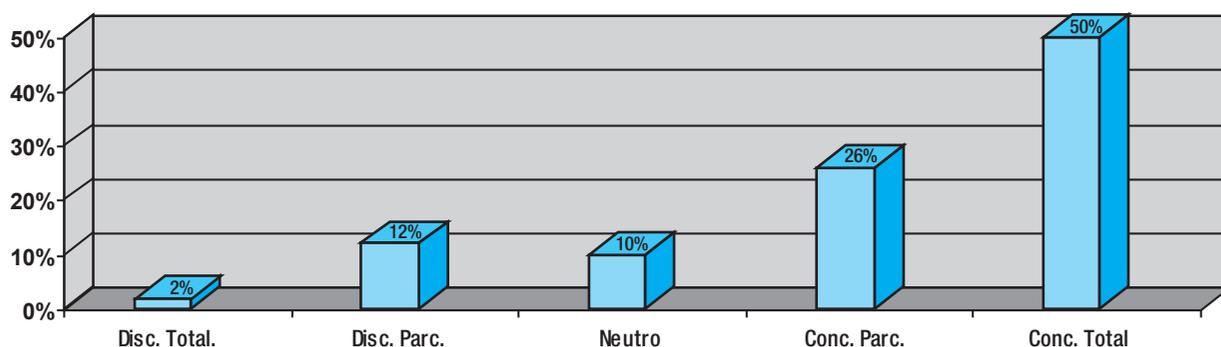


FIGURA 2 – Faz-se pesquisa periodicamente para avaliar a qualidade dos produtos e serviços.

Resumindo, a análise da atuação dos supermercadistas de pequeno porte, da região noroeste paulista, revela que, no tocante à geração de tecnologia, esforços em melhorias são necessários. Segundo a maioria deles, é preciso buscar informações relevantes para uma gestão empresarial voltada para o mercado, devendo ser eliminados os pontos mais fracos, como intensificar as reuniões e pesquisas com clientes, avaliar as mudanças no ambiente de negócios e conseguir maior rapidez de resposta às mudanças.

Com a preocupação em atender melhor seu cliente, as empresas precisam preocupar-se também, com seus funcionários, que é um fator de extrema importância para se atingir as metas empresariais e o capital mais valioso da empresa. Observou-se inicialmente que a maioria das empresas, ou seja, 84%, fazem reuniões com funcionários, pelo menos uma vez a cada trimestre, para discutir as tendências e o desenvolvimento desse mercado, participação dos concorrentes e demais aspectos fundamentais da gestão varejista. Apenas 14% dos respondentes discordam total ou parcialmente, enquanto 2%, são neutros (FIGURA 3).

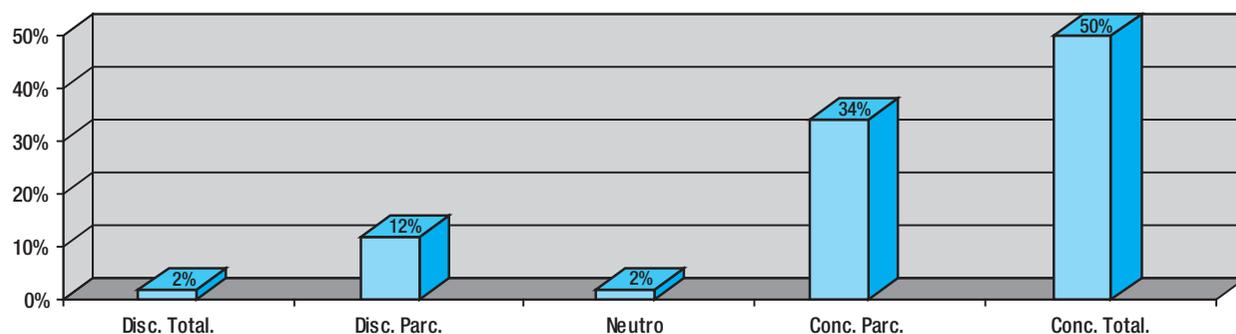


FIGURA 3 – Na empresa, há reuniões com funcionários pelo menos uma vez a cada trimestre, para discutir tendências e desenvolvimentos do mercado.

Observou-se também que 90% dos respondentes, em relação à discussão das necessidades dos clientes com os funcionários, ouvem suas opiniões, pois são eles que mantêm contato mais direto com os clientes na loja. Por outro lado, essa iniciativa induz a um maior comprometimento dos funcionários com a empresa e com os clientes. Apenas 8% dos respondentes discordam (2% totalmente e 6% em parte). Como na maioria das questões, um percentual residual de 2% é neutro, pois não concordam nem discordam com a questão proposta (FIGURA 4).

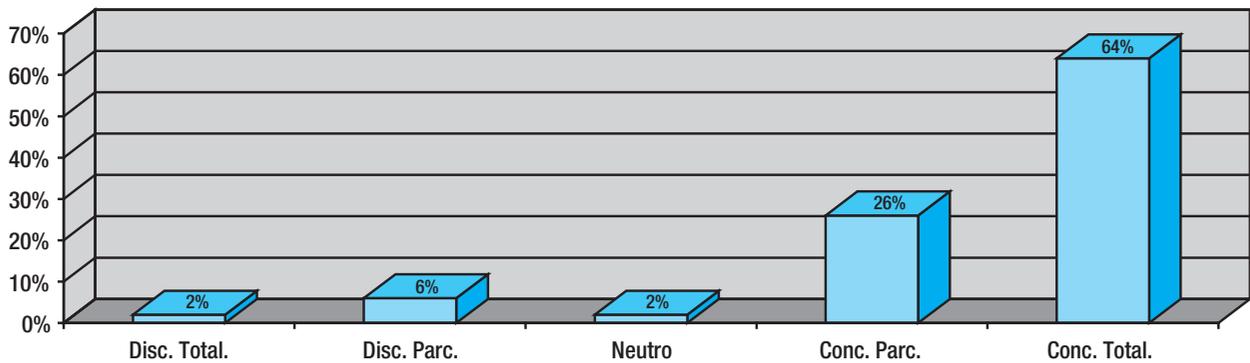


FIGURA 4 – As necessidades dos clientes são discutidas com os funcionários.

E por fim, buscou-se analisar se as empresas estão atentas às mudanças nos desejos e necessidades dos clientes, quanto a produtos e serviços. Verificou-se um grau elevado de concordância, mostrando que 78% das empresas encontram-se preocupadas em atender a essas mudanças. Em contrapartida, 20% das empresas não se preocupam em estar acompanhando com o que vem acontecendo do lado da demanda, e 2% ficaram neutros.

Com a filosofia de melhor atender os clientes, 80% das empresas revisam periodicamente a seleção dos produtos, para assegurar que eles estejam alinhados ao que os consumidores querem. Já 10% discordam parcialmente, mostrando que essa revisão periódica é desnecessária e 10% preferiram não opinar, ficando neutros (FIGURA 5). Vê-se, portanto, que a seleção de *mix* de produtos e serviços é considerada de grande importância na gestão dos supermercados de pequeno porte.

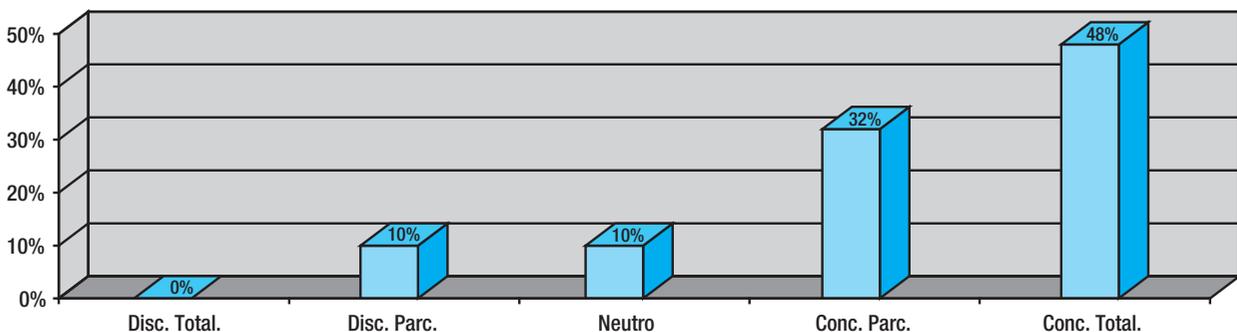


FIGURA 5 – Revisamos periodicamente nossos esforços de seleção de produtos, para assegurar que eles estejam alinhados com o que os consumidores querem.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado mudou em função das transformações circunstanciais vividas pelos povos, suas conseqüentes exigências, a internacionalização de produtos, a globalização tão falada, difundida e consagrada. E compreendendo essa mudança radical, algumas empresas aderiram, mudaram e estão mudando e adequando-se às novas realidades.

A qualidade total, por exemplo, veio serenamente, introduziu-se fortemente nas empresas de visão global e fizeram-se preocupação para aquelas ainda não identificadas com a mudança do mundo e com a mudança do comportamento do homem, notadamente na categoria de cliente.

Atualmente, a qualidade tem se mostrado de fundamental importância na análise de gestão de negócios, por salientar a necessidade de conhecer a compreensão do consumidor e propor uma reestruturação para resposta às mudanças de gosto, satisfazendo-se a necessidade desses clientes. O foco real no cliente e a resposta da empresa estão num contexto, em que a estratégia de *marketing* é construída e implementada para se obter vantagens competitivas sustentáveis e desempenho adequado. Acredita-se que a pesquisa e o trabalho contribuem, com algumas sinalizações importantes, para a sobrevivência das pequenas empresas brasileiras, que devem ser exploradas em investigações futuras, tanto no segmento supermercadista como em outros segmentos varejistas.

No Brasil, o assunto qualidade total ainda se divide em modismo para uns, necessidade para outros e estratégia para outros tantos. Independente do grau de ocupação de visão quanto ao assunto, a empresa que não se ajustar às posições hodiernas, às exigências do mercado, poderão resistir por algum tempo, mas fatalmente sucumbirão.

E um dos elementos mais fundamentais na manutenção, na existência, na prosperidade de uma empresa é, indubitavelmente, a presença do consumidor. Este elemento, conhecidíssimo por todos, respeitado por poucos, torna-se peça fundamental no elo empresa-sucesso. Não há como desejar, planejar, agir em busca do sucesso empresarial sem que se leve em conta a figura do cliente, consumidor ou outro nome que se lhe atribua.

E no setor supermercadista não é diferente, já que é um setor que trata diretamente com o cliente. Através da pesquisa realizada, perceberam-se alguns pontos utilizados pelos empresários, que geram bom resultado e outros pontos que merecem preocupação. A pesquisa revela que as pequenas empresas supermercadistas, da região noroeste do Estado de São Paulo, apresentam uma preocupação moderada com seus consumidores.

É possível, contudo, visualizar um posicionamento ligeiramente elevado pelas empresas, percebendo que o cliente é o seu foco principal, pois através dele é que a empresa pode permanecer e/ou, ganhar maior fatia no mercado.

Verificou-se que algumas empresas reúnem-se com os clientes, periodicamente, para descobrir que produtos ou serviços eles vão necessitar no futuro, mas ainda há alguns empresários que não acreditam que essa reunião periódica seja tão necessária assim.

Já com relação à rapidez em detectar mudanças, observou-se que mais da metade das empresas buscam essa rapidez, existindo ainda, uma boa parcela de empresários que não se preocupam com esse quesito, mas é um fator que pode ser melhorado ao longo do tempo.

Quanto à pesquisa para avaliar a qualidade dos produtos e serviços prestados pela empresa, percebeu-se que 76% das empresas realizam essa pesquisa e se preocupam com esse fator, considerando um item necessário para melhor atender ao cliente, mas também um fator que deve ser melhorado por algumas empresas.

Com a preocupação em atender melhor seu cliente, as empresas preocupam-se com seus funcionários, que são de extrema importância para se atingir as metas empresariais e sendo o capital mais valioso da empresa. Observou-se que a maioria das empresas, fazem reuniões com seus funcionários, para discutir as tendências e o desenvolvimento desse mercado, participação dos concorrentes e demais aspectos fundamentais da gestão varejista.

Verificou-se, ainda, um grau elevado de concordância sobre a preocupação em atender às mudanças e necessidades dos clientes quanto a produtos e serviço.

Desta maneira, a melhoria da qualidade em serviço, nas empresas do segmento supermercadista de pequeno porte, permitirá o crescimento equilibrado e, conseqüentemente, o aumento da competitividade e do desempenho. Em termos gerais, esse resultado mostra-se coerente com a teoria, na qual prevalecem estudos, mostrando a relação positiva entre a ênfase em todos os aspectos da qualidade total e o desempenho empresarial. Há que se ressaltar que as pequenas empresas possuem importante valor social nas pequenas cidades em que atuam.

Conhecer também, em detalhes, a gestão de pequenas empresas por si só, é de grande valia para a comunidade acadêmica ligada à administração mercadológica, de qualidade e à administração de varejo. Trata-se de empresas preocupadas em estar acompanhando as mudanças que ocorrem no mercado, sendo necessário melhorar ainda mais sua qualidade em serviço e desempenho. São empresas que vêm conquis-

tando lugar de destaque, no setor de varejista brasileiro, preocupando-se de alguma maneira, em colocar em prática os preceitos teóricos da qualidade e do *marketing* com competência, servindo de campo para observações sobre o modelo de orientação para o mercado.

Pode-se então concluir que a qualidade não é uma moda passageira. Ela veio para ficar. E quando se fala em qualidade de serviços, é muito mais complicado do que na indústria, uma vez que se pode retrabalhar um produto defeituoso. No entanto, com os serviços nem sempre se tem a oportunidade de consertar um mau atendimento, uma vez que o cliente quase sempre não volta.

O cliente está mais atento, mais interessado. Hoje, eles sabem o que querem, como querem e onde encontrar. Por isso, é necessário cuidado. As empresas devem reconhecer a importância da qualidade em suas vidas e a necessidade de buscá-la com o maior ênfase possível; porém, não podem comungar com orientações e ações exageradas, pois o custo daí resultante, em muito excederá aos resultados e benefícios a serem obtidos.

As empresas devem buscar e aplicar qualidade em seu mister, com postura de comedimento e equilíbrio. Devem dosar seus esforços face às reais necessidades do mercado, em termos de padrões qualitativos e dos custos resultantes desses esforços.

Desta forma, é importante ressaltar que a tônica do mercado está se voltando para os serviços, isso porque produtos são lançados e aperfeiçoados constantemente, com inúmeras marcas e variações de preços, o que ressalta ainda mais a importância dos serviços, pois, é através deles que surgirão os diferenciais, os aspectos positivos que tornarão os consumidores adeptos ao consumo de determinados produtos.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARROS, C. D. C. **Excelência em serviço: uma questão de sobrevivência**. 2ª ed. Rio de Janeiro, Qualymark, 1999.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da qualidade total: do trabalho do dia-a-dia**. 2ª ed. Belo Horizonte: FCO, 1994.
- DEMING, W. E. **Qualidade; A revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.
- EVARD, Y. **Market: études et recherches em marketing**. Paris: Nathan, 1993.
- GARVIN, D. A. **Managing quality**. New York: The Free Press, 1988.
- GRIFO, Equipe. **Iniciando os conceitos de qualidade total**. 6ª ed. São Paulo; Pioneira, 1998.
- JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- KOHLI, A K.; JAWORSKI, B. J; KUMAR, A. MARKOR: a measure of market orientation. **Jounal of Marketing Research**, v. 30, Nov. 1993
- LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MATOS, F. G. **Fator QF: quociente de felicidade: ciclo de felicidade no trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MOREIRA, D. A. **Administração da produção e operações**. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- OLIVEIRA, S. T. **Ferramentas para o aprimoramento da qualidade**. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- REVISTA SUPERHIPER. Ranking Abras – 500 maiores empresas, São Paulo, ano 30, nº 342, maio/2004, pp. 30 – 36
- STEVENSON, W. **Administração das operações de produção**. 6ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- WALKER, D. **O cliente em primeiro lugar**. Trad. Cecília Camargo Bartalotti. São Paulo: Makron Books, 1991
- WERKEMA, M. C. C. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.