

A BUSCA DA QUALIDADE NO ATENDIMENTO EM EMPRESAS DO SETOR SUPERMERCADISTA DA REGIÃO NOROESTE DO ESTADO DE SÃO PAULO

THE SEARCH FOR HIGH-QUALITY CUSTOMER SERVICE IN SUPERMARKETS OF THE NORTHWEST REGION OF THE STATE OF SÃO PAULO

Eduardo Teraoka **TOFOLI**

Mestre em Administração pela Uni-FACEF – Centro Universitário de Franca, professor das Faculdades Salesianas de Lins – Facac – Lins – SP
edu.tofoli@digitalnet.com.br

Irsó **TÓFOLI**

Mestrando da PPGA CNEC/FACECA–Varginha, MG – Mestrado em Administração e Desenvolvimento Organizacional, professor das Faculdades Salesianas de Lins–Facac–Lins–SP
irsotofoli@uol.com.br

Resumo

Ser ativo no mercado é um fator fundamental para a empresa. É necessária maior atenção aos clientes e principalmente aos fatores gerais da empresa. A qualidade total é um fator que diferencia os empresários no mercado e na sua prática habitual, voltado ao elemento fundamental, que é o consumidor. O empreendedor deve disponibilizar 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 o busca como aliado. Os supermercados da região noroeste paulista estão preocupados com seu desenvolvimento, realizando pesquisas junto ao seu público consumidor, detectando prováveis problemas e transformando-os em oportunidades de melhorias. Esta prática resulta, invariavelmente, em ouvir o que o cliente tem a dizer e dar-lhe como resposta o rápido atendimento aos seus anseios.

Palavras-chave: Atendimento – Qualidade Total – Supermercados.

Abstract

To be active in the market is an important factor for a company. It is necessary to pay more attention to the customers and mainly to the general factors of the company. Total quality is a factor that differentiates the entrepreneurs in the market and in their daily practice, targeting the fundamental element: the consumer. The entrepreneurs must use their tools for the benefit of the consumers, internal and external ones. In addition, actions must be planned taking into account the changes that happen in the market. The one who is able to look at the market desiring it and trying to have it as his ally has a clear advantage. The supermarkets of the northwest region of São Paulo are concerned about their development, conducting researches on their consumer public, detecting probable problems and transforming them into opportunities for improvements. This practice results, invariably, in hearing what the customers have to say, giving them as answer the fast fulfilment of their longings.

Key-words: Customer Service – Total Quality – Supermarkets.

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.

Se a qualidade for verificada sob o ponto de vista do cliente, alguns aspectos surgem como: qualidade está ligada ao desempenho do produto, ao cumprimento de especificações, a sua tradição no mercado e segurança que lhe traz. Ocorre, ainda, que o produto ou o serviço satisfaz ou satisfará as necessidades do cliente, se o preço é condizente com o valor e/ou serviço.

Na perspectiva do fornecedor, os aspectos são: a qualidade ligada à capacidade de levar satisfação ao cliente; a relação custo x benefício; a observação do que o mercado quer, do que os concorrentes estão fazendo e do que é adequado aos clientes. Isso sem contar com a percepção do grau de satisfação do cliente e sua fidelidade.

Hoje, é preciso que se busque a qualidade incessantemente, e, portanto, passou a ser algo que deve ser administrado, gerenciado. A responsabilidade pela qualidade, hoje, não é só do departamento de controle de qualidade. Ele é o maestro que vai reger a orquestra que compõe o sistema da qualidade, dando vida e movimento ao mesmo.

Gerenciar o sistema da qualidade é importante para conquistar o cliente, pois o concorrente também busca atender às exigências dele. É preciso, por isso, 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 mais para o cliente.

Não basta tão somente atender à qualidade dos produtos e serviços vendidos. No momento de fatura, é preciso que a mesma esteja conforme o combinado. Na hora de atender o cliente, deve-se ter a postura adequada para que ele reconheça, nas atitudes da empresa, tudo aquilo que ele esperava de atenção e cortesia.

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

Com esta certeza e com o objetivo de avaliar na prática toda essa fundamentação teórica, buscou-se, com este trabalho, avaliar se, em algumas empresas do ramo supermercadista da região noroeste do Estado de São Paulo, há a preocupação com a qualidade em seus serviços e produtos.

1 Qualidade Total

1.1 História

A Qualidade veio se desenvolvendo ao longo dos tempos e os anos 50 podem ser considerados os anos da 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.

Entretanto, em situação oposta, encontrava-se o Japão, com a economia em “pedaços”, como consequência direta da guerra finda. As indústrias destruídas, cidades arrasadas e o povo, embora humilhado, foi humilde 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 continuam válidas até hoje. Desde então, observa-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.

1.2 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, produtividade, custos e aprimoramento do sistema.

Ferreira (1986, p. 1424) apresenta a seguinte definição para qualidade:

Propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas, capaz de distingui-las das outras e de lhes determinar a natureza. Numa escala de valores, qualidade é que permite avaliar e, conseqüentemente, aprovar, aceitar ou recusar qualquer coisa.

Pode ainda ser visualizada em diversos tipos de indicadores, como custos, defeitos, problemas e fatores que determinam a satisfação dos clientes, estando, também, associada às atividades operacionais.

Em seus estudos, Deming (1990, p.1) afirma que:

a melhora da qualidade transfere o desperdício de homens-hora e tempo-máquina para a fabricação de um bom produto e uma melhor prestação de serviços.

O resultado é uma reação em cadeia – custos mais baixos, melhor posição competitiva, pessoas mais felizes no trabalho, emprego e mais empregos.

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, principalmente, no que tange à satisfação do cliente, sendo estas as atribuições que o cliente faz ao produto ou 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, qualidade está na ordem do dia.

Em Campos (1994) encontramos vários conceitos sobre qualidade oriundo de especialistas renomados.

Qualidade, para o autor, 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); e
- 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 um novo elemento passou 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 as necessidades tanto do mercado como as suas próprias. Uma empresa terá maior ou menor qualidade na proporção em que consiga atingir estes dois 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 a 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.

De acordo com Campos (1994), um aspecto fundamental da Gestão da Qualidade Total é o conceito de rompimento, que implica a 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. Afirma ainda, que a Gestão da Qualidade Total orienta-se para a qualidade e para o cliente interno e externo, promove o crescimento do ser humano e oferece métodos e ferramentas gerenciais específicos. Prova disto é que Gestão da Qualidade Total prega que:

- a) a qualidade é a base da produtividade e da sobrevivência da organização;
- b) a qualidade do serviço tem prevalência sobre os lucros de curto prazo;
- c) o cliente é a pessoa mais importante;
- d) os empregados assumem propriedades de seus processos, participam do planejamento do trabalho e envolvem-se na solução de problemas;
- e) há padronização e gerenciamento das atividades no trabalho diário; e
- f) há planejamento dos processos.

Ainda, 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.

As organizações, atentas para as questões da competitividade, produtividade e qualidade, têm investido em tecnologias e equipamentos sofisticados. No entanto, embora a tecnologia esteja voltada para máquinas e equipamentos, para a consolidação das metas, tem que ser aprimorada a organização do trabalho e haver maiores investimentos direcionados aos funcionários (DEMING, 1990; JURAN, 1993; MATOS, 1997).

Os padrões de qualidade são 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, buscarão o

aprimoramento contínuo, mediante o trabalho em equipe, com o objetivo comum a toda a organização (DEMING, 1990; JURAN, 1993; MATOS, 1997).

1.3 Característica da qualidade

Segundo Garvin (1988) as características da qualidade são:

- a) característica operacionais principais – primárias - todo produto deve ter bom desempenho;
- b) característica operacionais – secundária - 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 à fidelidade, a preferência do cliente.

2 Qualidade em Serviços

Em se tratando de serviços, deve-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 relevante 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 os dois elementos fundamentais, serviço e produto e em muitas vezes, misturam-se, como é o caso dos supermercados, os quais devem observar os elementos que os compõem: Segundo Barros (1990, p.39):

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.

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 interpõem 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”.

Segundo Monteiro (1991), as organizações necessitam fazer uma avaliação das necessidades e expectativas dos seus colaboradores. É impossível ser uma empresa bem-sucedida com pessoas insatisfeitas. Se o diferencial competitivo está na qualidade das pessoas, torna-se inviável e incoerente falar em qualidade total, onde não há qualidade no trabalho.

3 O 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 recebe 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 problema dele, com rapidez e eficiência.

Ouvir os clientes 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 nem 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-lhes diretamente e avaliando seus níveis de satisfação e percepções, mesmo que isso permita aflorar alguns pontos que devam ser repensados, revistos (WALKER, 1991).

4 Metodologia de Pesquisa

O presente estudo visa verificar a preocupação da qualidade no atendimento a clientes, por empresas do setor supermercadista localizados 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 busca da qualidade no atendimento por empresas voltada diretamente a clientes externos e internos, no caso, 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-serviço 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). A 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.

A aplicação dos questionários foi destinada 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, buscou-se as médias, os desvios e as 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, e em seguida, transportadas para o programa *SPSS* e para o *Microsoft Excel*.

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 assim 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 resulta a elaboração deste artigo.

O método aplicado na realização desta pesquisa foi levantamento dos dados através de um questionário aplicado, nos meses de junho e julho de 2004, a cinquenta empresas do setor supermercadista de pequeno porte da região noroeste do Estado de São Paulo, questionário este proposto por Kohli, Jaworski e Kumar (1993) e adaptado ao varejo. O questionário aplicado é um modelo já testado e confiável e propõe verificar se as empresas buscam estar orientadas para o mercado. Os autores ressaltam que este instrumento pode demonstrar dentro de uma escala contínua,

por exemplo, a escala de *Likert*, ao invés de afirmar simplesmente sim ou não como resposta.

Dentre as questões oferecidas àqueles empresários, destacamos: 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.

4.1 Teste de Confiabilidade

Para avaliar a confiabilidade do questionário, foi utilizado o *Coefficiente Alfa de Cronbach*. Os coeficientes aceitam como indicadores de confiabilidade medidas correspondentes a coeficiente Alfa superior a 0,60 (EVARD et al. 1993). O *Coefficiente 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.

5 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.

Em 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. O 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 se 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 observam que o cliente é o seu foco principal, pois através dele é que pode permanecer no mercado, e/ou, ganhar maior fatia no mercado.

Com a preocupação em atender as necessidades de seus clientes, algumas empresas reúnem-se com os clientes periodicamente para descobrir que produtos ou serviços eles irão necessitar no futuro, havendo alguns empresários que não acreditam que essa reunião periódica seja tão necessária assim, enquanto que 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 cinquenta respondentes, praticamente a metade (54%) concorda 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 dá importância às pesquisas de mercado, elemento fundamental na formação do *Sistema de Informação de Marketing - SIM*.

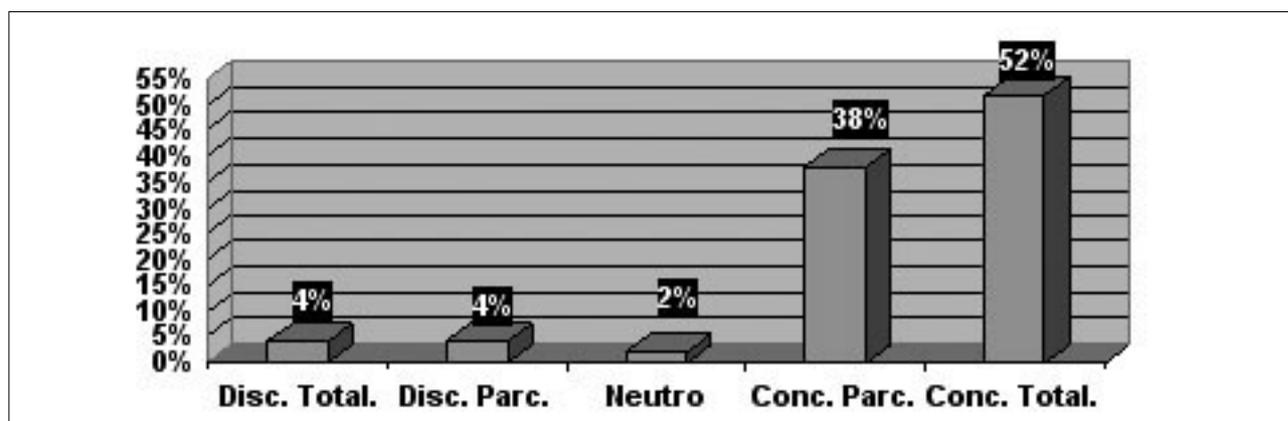
Sabe-se que a pesquisa é de grande valia, principalmente em praças nas quais o comportamento do consumidor é pouco conhecido, evitando-se trabalhar com os

“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 trinta e dois respondentes (64%) 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. É um outro aspecto que necessita ser melhorado ao longo do tempo.

Quanto à formação do *mix* de produto, a quase totalidade dos respondentes (quarenta e cinco empresas ou 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. 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 e nem discordam.

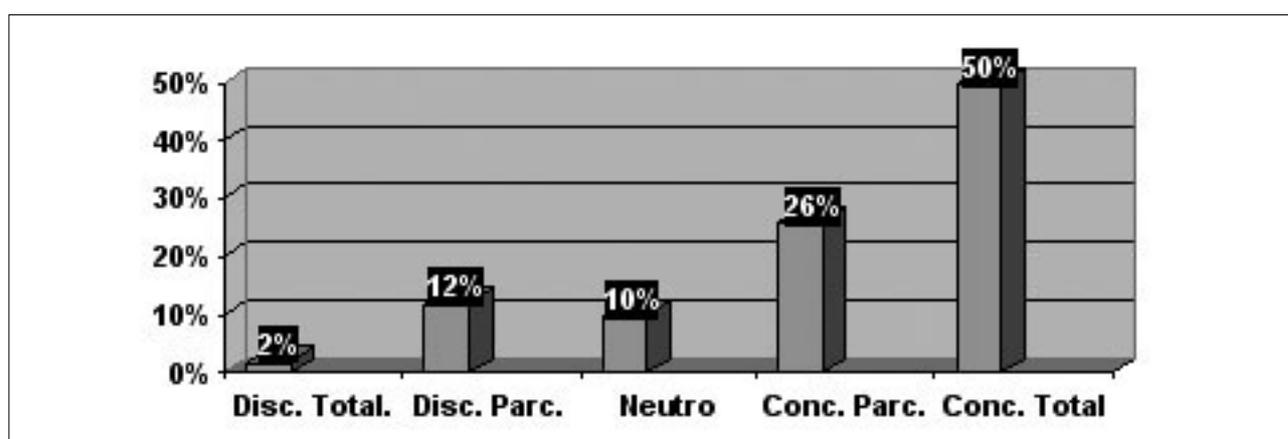
Figura 1 – Posição da empresa quanto à formação do mix de produtos



Quando analisado se as empresas fazem 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, apontando 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 de nossos produtos e serviços

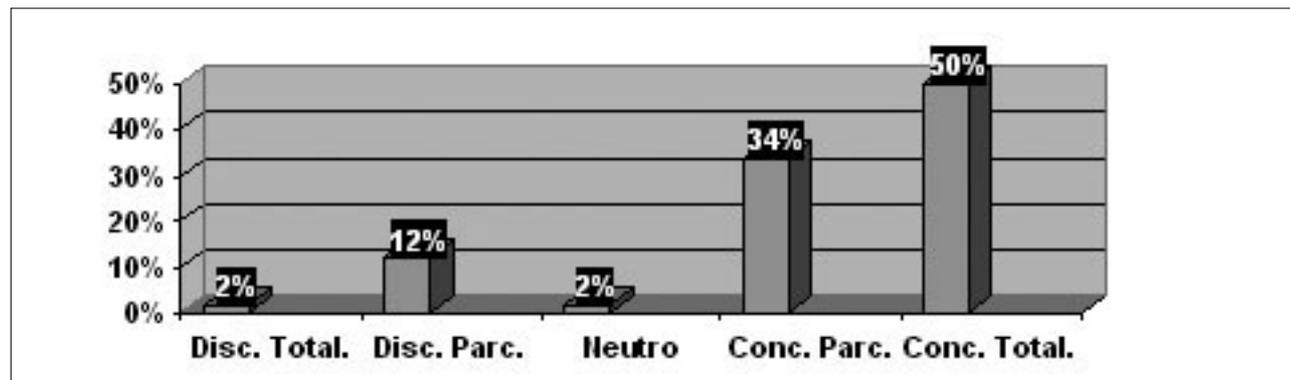


Resumindo, a análise da atuação dos supermercadistas de pequeno porte da região noroeste paulista revela que, no tocante à geração de tecnologia, esforços em melhorias são necessários. Segundo a maioria deles, é preciso buscar informações relevantes para uma gestão empresarial voltada para o mercado, devendo eliminar 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 com seus funcionários, que é um fator relevante para o atingimento das metas empresariais e sendo o capital mais valioso da empresa. Observou-se, inicialmente, que a maioria das empresas (84% ou 42 empresas) 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).

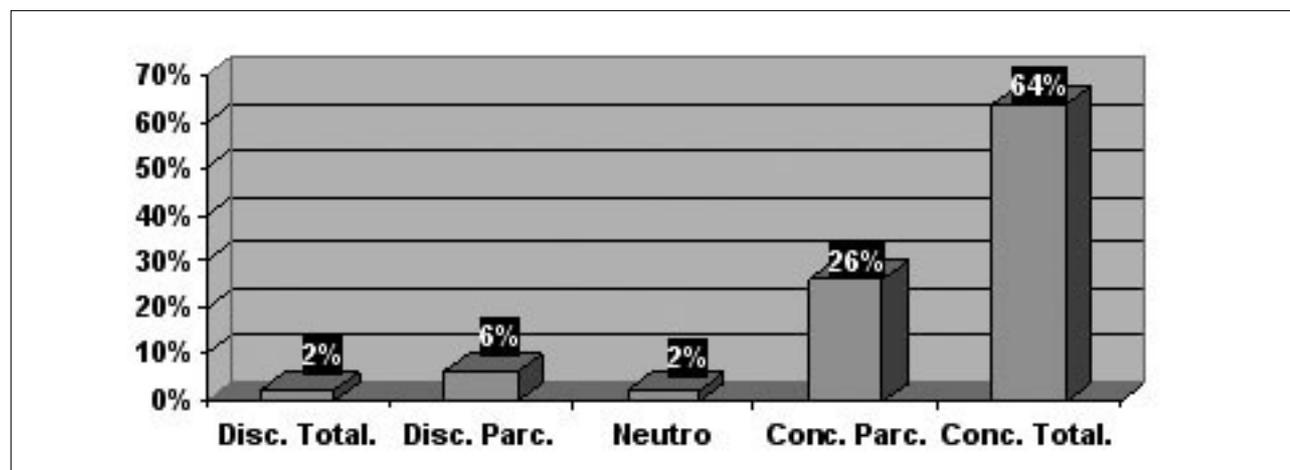
Figura 3 – Na empresa há reuniões com funcionários pelo menos uma vez a cada trimestre para discutir tendências e desenvolvimentos do mercado



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).

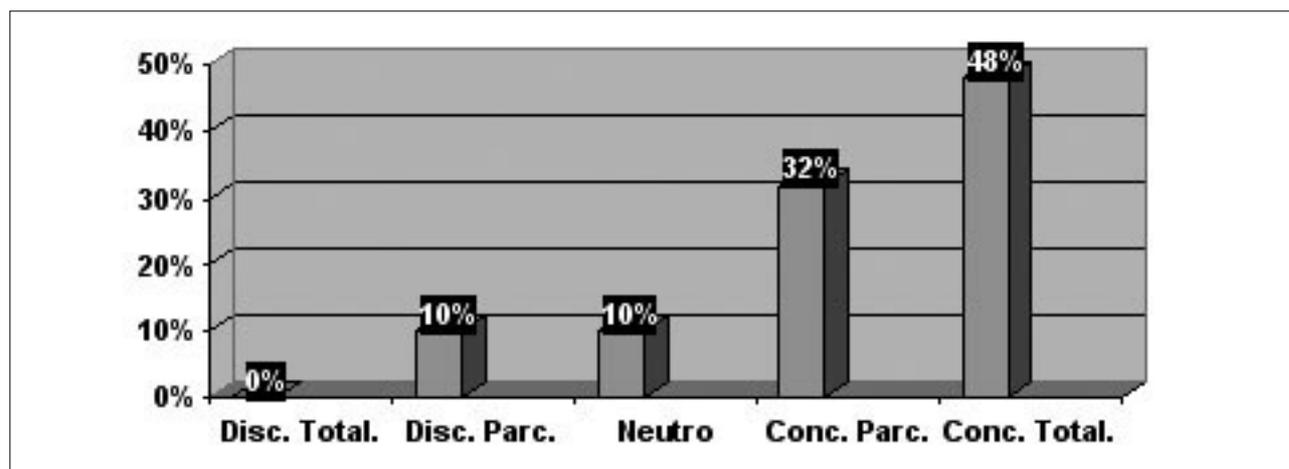
Figura 4 – As necessidades dos clientes são discutidas com os funcionários



E por fim, buscou 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 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. 10% discordam parcialmente, mostrando que a 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



Conclusão

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

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

Por grande parte do tempo, a qualidade total ficou disponível, sendo utilizada em parcela reduzida, recusada por muitos, inclusive pelo país de origem de um de seus criadores, até porque nenhum motivo havia para tanto.

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

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

Para que se conheça, com assertividade o que o cliente deseja, o empresário deve buscar essa informação direto da fonte, isto é, falar com ele. A conversa com o cliente pode ser no contato verbal, diário ou por pesquisas encomendadas, dirigidas ou não, porém periódicas. Buscar saber também o que o concorrente está desenvolvendo para agradar, atrair ou até mesmo cativar os clientes.

As empresas estão entendendo a importância do cliente, uma vez que desenvolvem pesquisas de satisfação periodicamente e, o que é mais importante, detectando prováveis oportunidades de melhorias, desenvolve ações para colocá-las em prática e, com isso, satisfazendo os desejos daqueles que lhes mantém no mercado.

Pode-se, então, concluir que a qualidade não é uma moda passageira. Ela veio para ficar. E quando se fala em qualidade em 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.

A cada dia, torna-se mais forte a influência da qualidade como quesito de sucesso. E as empresas utilizam o controle da qualidade dos produtos e serviços, como um dos mecanismos utilizados por organizações para não perder espaço e permanecer no mercado, com êxito nos negócios.

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-las 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 comedido 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 aos serviços. Isso porque produtos são lançados e aperfeiçoados constantemente, com inúmeras marcas e variações de preços, o que ressalta ainda mais a relevância dos serviços, pois é, através deste, que surgirão os diferenciais, os aspectos positivos que tornarão os consumidores adeptos ao consumo de determinados produtos.

Oferecer mais do que é esperado, surpreender, é significativo para que as diferenciações sejam notadas e para que os clientes tornem-se cada vez mais propensos a adquirir seus produtos e/ou serviços, por motivos que vão além do aspecto material, originados de fatos inconscientes e motivadores, que tornam sua marca evidenciada e valiosa, pois ocupa uma posição de destaque no mercado e na mente do seu consumidor.

Afinal, a única vantagem competitiva real é o conhecimento que a empresa possui de seu cliente, fato este que poderá diferenciá-la dos concorrentes que não tem a mesma preocupação. As empresas pesquisadas estão buscando essa qualidade nos seus serviços e produtos, pois estão observando que seu cliente é a base de sua permanência no mercado.

A busca da qualidade no setor supermercadista ou em qualquer outro setor deve ser constante, contínua e prioritária. Ou se busca e aplica ou se candidata ao fracasso.

Referências

BARROS, C. D. C. **Excelência em serviço: uma questão de sobrevivência**. 2. ed. Rio de Janeiro: QualyMark, 1999.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da qualidade total: do trabalho do dia-a-dia**. 2. ed. Belo Horizonte: FCO, 1994.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

EVARD, Y; et al. **Market: études et recherches em marketing**. Paris: Nathan, 1993.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

GARVIN, D. A. **Managing quality**. New York: The Free Press, 1988.

GRIFO. Equipe. **Iniciando os conceitos de qualidade total**. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

HAIR JR. J. F; et al. **Multivariate data analysis**. 5. ed. New Jersey: Prentice Hall, 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. **Journal of Marketing Research**, v. 30, nov. 1993

LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MATOS, F. G. **Fator QF**: quociente de felicidade: ciclo de felicidade no trabalho. São Paulo: Makron Books, 1997.

MONTEIRO, J. A. **Qualidade total em serviço público**. Barsília: QA&T, 1991.

MOREIRA, D. A. **Administração da produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

OLIVEIRA, S. T. **Ferramentas para o aprimoramento da qualidade**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

REVISTA SUPERHIPER. Ranking Abras – 500 maiores empresas. São Paulo, ano 30, n. 342, p. 30-36, maio 2004.

STEVENSON, W. **Administração das operações de produção**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

WALKER, D. **O cliente em primeiro lugar**. Tradução de 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.