

# Modelo para a avaliação da qualidade aplicado no varejo de alimentos: um estudo para empresas de pequeno e médio porte

**LUCIANO JOSÉ PIRES**

UFSC

**EDSON PACHECO PALADINI**

UFSC

**Resumo:** Este artigo apresenta um modelo de avaliação da qualidade, por meio de indicadores estratégicos, a partir da visão dos consumidores, vocacionado para pequenas e médias empresas do segmento varejista alimentício, aqui denominado de lojas de vizinhança, para três fases ou etapas de seu ciclo de vida ou momento organizacional. Para tal, foi fundamental a análise do comportamento do consumidor desta tipologia de varejo para a obtenção de dados e informações primárias sobre as percepções envolvidas no processo de compra, bem como os atributos relevantes na escolha do ponto de venda. O desenvolvimento da pesquisa foi balizado na categoria exploratório-descritivo e os resultados foram analisados qualitativamente. A conclusão deste trabalho culminou, a partir dos resultados apresentados pela pesquisa de campo, em um modelo para a avaliação da qualidade sistêmica, visando garantir o atendimento das necessidades dos consumidores. Ao auferir a eficiência operacional, a empresa passa a superar as expectativas e, extrapolando essa visão para o mercado, tem-se o encantamento dos consumidores. Para medição e direcionamento estratégico para a qualidade, são apresentados o modelo de avaliação, bem como os indicadores para todos os ambientes da qualidade.

**Palavras-chave:** Qualidade. Varejo. Serviços. Avaliação. Indicadores.

## Model for the evaluation of the quality applied in the retail of foods: a study for companies of small and medium load

**Abstract:** This article presents a model of evaluation of the quality, through strategic indicators, starting from the consumer's vision, addressed for small and averages companies of the nutritious retail segment, here denominated of neighborhood stores, for three phases or stages of his life cycle or organizational moment. For such, it was fundamental the analysis of the consumer's of this retail typology behavior for the obtaining of data and primary information about the perceptions involved in the purchase process, as well as, the relevant attributes in the choice of the sale point. The development of the research was beacon in the exploratory-descriptive category and the results of this in a qualitative way were analyzed. The conclusion of this work culminated, starting from the results presented by the field research, in a model for the evaluation of the systemic quality, seeking to guarantee the service of the consumer's needs, as well as, when gaining the operational efficiency the company it starts to overcome the expectations and extrapolating that vision to the market, the consumer's enchantment is had. For measurement and strategic direction for the quality the evaluation model is presented, as well as, the indicators for all the atmospheres of the quality.

**Key words:** Quality. Retail. Services. Evaluation. Indicative

## INTRODUÇÃO

Atualmente, o cenário do varejo de alimentos instalado em Curitiba, segundo dados da Revista Supermix (2006), é maior que o de São Paulo e da Grande Porto Alegre. A concorrência é formada por 24 hipermercados para uma população de 2,7 milhões de habitantes na Grande Curitiba, ou seja, um hipermercado para cada 110 mil pessoas, sendo que, em São Paulo, há um hiper para cada 615 mil pessoas, e na Grande Porto Alegre um para 250 mil.

A intensificação da concorrência entre empresas nacionais e multinacionais, fruto da década de 90, quando da abertura nacional que colocou o Brasil no cenário da globalização, as levará a investir no desenvolvimento de suas competências, buscando a criação e manutenção de uma vantagem competitiva de longo prazo, haja vista que preço passa a ser exigência básica dos consumidores. O segmento de varejo, por sua vez, se vê pressionado a desenvolver e empregar estratégias mais arrojadas, cada vez mais focadas no consumidor e para o cliente, estabelecendo um ritmo competitivo capaz de garantir a sua própria sobrevivência e, em alguns casos, a sua expansão.

Neste sentido, o sucesso de uma empresa varejista passa a depender da agilidade nas decisões, da eficácia nos resultados e dos serviços ao consumidor, ou seja, da sua qualidade de ação, reação e de pró-atividade.

## A IMPORTÂNCIA DAS MÉTRICAS

De acordo Paladini (2002), se uma empresa não tem como medir, não poderá controlar. Ao não poder medir nem controlar, também não poderá avaliar. Ao não poder medir, controlar e avaliar, por conseqüência, não poderá efetuar melhorias. Neste sentido, indicadores são estratégicos ao direcionar melhorias, contudo, complementa o autor, “a prática da avaliação da qualidade mostra que seus resultados dependem, fortemente, de como ela é executada”.

Portanto, a avaliação deverá partir da ótica dos consumidores da loja, entendendo-se que “a função qualidade é o conjunto das atividades através das quais atingimos a adequação ao uso, não importando em que parte da organização estas atividades são executadas” (JURAN, 1991), ou simplesmente que “qualidade é a adequação ao uso” (JURAN, 1992).

## AMBIENTES DA QUALIDADE: IN-LINE, OFF-LINE E ON-LINE

Ao se ter como meta da qualidade a adequação ao uso, Paladini (2006) entende que se pode criar uma nova estrutura na empresa, organizada em três ambientes da qualidade:

– *In-line*: relacionado com a produção da qualidade

do produto (bem ou serviço) diretamente no processo produtivo. Neste ambiente, são priorizados os esforços necessários para a correção e prevenção de defeitos, uma vez que, para estar adequado ao uso, o produto deve estar isento dos mesmos. Para tal, a busca por diferenciais competitivos “ênfata as estratégias de operação da empresa, os métodos de trabalho, os materiais e os equipamentos utilizados” (PALADINI, 2006, p. 207).

– *Off-line*: caracterizado pelas atividades e funções de suporte ao processo produtivo, que podem ser acionadas quando necessárias, tendo, assim, participação indireta na produção de um produto, entretanto diretamente ligada à qualidade, devendo também ser alvo de esforços de melhoria.

– *On-line*: diferentemente dos ambientes *in-line*, que têm ênfase no ambiente interno da organização – nas forças e fraquezas, e do *off-line*, que dá suporte a este, o ambiente *on-line* está orientado para o ambiente externo ou macro ambiente, que inferem à empresa oportunidades e/ou ameaças, e como esta pode se capacitar para reagir às mudanças positivas e/ou negativas do mesmo.

Desde modo, a ênfase do ambiente *on-line* é para o mercado, o qual, efetivamente demanda o resultado gerado pela empresa e será nesse que o produto “é efetivamente testado, avaliado, consolidado. E até mais do que isso – é para lá que o esforço é dirigido”. (PALADINI, 2006, p. 210 - 211).

A importância estratégica do ambiente *on-line* para a organização, complementa o autor, reside no fato de que este, ao direcionar os esforços necessários para “captar, o mais rapidamente, possíveis alterações em preferências, hábitos ou comportamentos de consumo, e repassá-las ao processo produtivo, de forma a adaptar, no menor espaço de tempo, o processo à nova realidade do mercado”, cria “um produto sempre adequado ao consumidor”. (PALADINI, 2006, p. 211).

## INDICADORES

Os indicadores empregados na avaliação de qualidade, por fazerem uso de informações – dispondo de um método baseado em um objetivo específico, claro, preciso, oportuno e confiável, somado a um planejamento para a coleta, tabulação e registro – tornam-se elementos básicos da avaliação da qualidade.

Corroborando essa visão, o emprego dos indicadores evita que sejam tomadas decisões baseadas em conceitos subjetivos, tais como bom ou ruim, rápido ou demorado, melhor ou pior (MARSHALL JUNIOR et al, 2006).

Essa visão é compartilhada por Paladini (2002), o qual define indicador da qualidade como mecanismos de avaliação formulados em bases mensuráveis, ou seja, quantitativos. Sendo assim, expressos por números e seus valores associados a escalas contínuas. Todavia, devem ainda apre-

sentar características e objetivos bem definidos, além de expressar resultado de uma ação estruturada e planejada.

Ao associar os ambientes da qualidade e os tipos de indicadores, bem como os seus objetivos e ênfases, obtêm-se, em resumo, o quadro 1.

| AMBIENTE        | TIPO DE INDICADOR           | O QUE AVALIAM  | OBJETIVO                         |                           |
|-----------------|-----------------------------|--|----------------------------------|---------------------------|
| <i>In-line</i>  | Desempenho                  | Processo produtivo/produzibilidade                                 | Eficiência                       | Redução dos custos        |
| <i>Off-line</i> | Suporte                     | Organização como um todo/ações de apoio                            | Integração (eficiência/eficácia) | - Custos/+ Lucro          |
| <i>On-line</i>  | Qualidade propriamente dita | Relações da organização com o mercado/sobrevivência da organização | Eficácia                         | Melhoria da lucratividade |

Quadro 1 – Visão geral dos indicadores  
Fonte: Adaptado de PALADINI (2002)

## CRÍTICA AOS ATUAIS MODELOS DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE

Vários são os modelos e autores que se apresentaram para sistematizar a medição da qualidade nas organizações, sendo os mais tradicionais vocacionados para a medição em termos do uso eficiente dos recursos, como para a produtividade, retorno sobre os investimentos e custo padrão.

Contudo, os modelos existentes, seja pela abrangência ou pelo direcionamento altamente segmentado, não apresentam praticidade de aplicação e, principalmente, viabilidade de controle ou acompanhamento pelas organizações estudadas neste trabalho. Mesmo os modelos focados para o segmento varejista não consideram o tamanho da empresa, seu ciclo de vida, cultura interna, recursos, nível de aprendizado, bem como não levam em conta perspectivas da organização em relação à sociedade, ou seja, elementos essenciais para atender às necessidades, superar as expectativas ou, ainda, encantar os consumidores e os clientes.

Ao ressaltar a importância do acompanhamento dos indicadores, Petti (2007) critica o modelo BSC, sobretudo por sua dimensão e dificuldade de acompanhamento pela pequena e média empresa. A autora afirma que, embora a maioria das empresas possua mecanismos de medição financeira, tais como lucro e faturamento, empresas que tiveram sucesso pelos ganhos significativos na rentabilidade, produtividade e retenção de consumidores – a partir do uso de indicadores que foram empregados para medir o nível de retrabalho, volume de produção, satisfação do consumidor e margem de lucro por produto – apesar de serem importantes e um bom começo, são insuficientes para sinalizar a causa real do sucesso ou de problemas.

Um bom exemplo para entender a falha do modelo

é a queda das receitas. O motivo real está na queda das vendas? Na equipe de vendas que não cumpriu com as metas? Os consumidores estão comprando menos ou estão insatisfeitos? A concorrência está ganhando mercado ou se apresenta em maior número? Tais situações a contabilidade não conseguirá responder.

Neste sentido, os indicadores financeiros funcionam como um espelho retrovisor, ou seja, apresentam o passado, porém são ineficientes para avaliar situações presentes e incapazes de projetar o futuro ou reconhecer tendências. Assim, o importante é mensurar o que realmente faz

a diferença para o resultado da empresa.

Em relação à dificuldade de acompanhamento, Petti (2007) faz críticas aos modelos convencionais que, devido a dimensão contemplada, tem como consequência o abandono do sistema, sobretudo, pela pequena e média empresa.

Para tal, ainda segundo a autora, a verdadeira melhoria da qualidade se dá quando do correto emprego e controle dos indicadores. Nesse sentido, para uma pequena empresa “é melhor ter cinco indicadores e acompanhar os cinco do que ter 30 e não acompanhar nenhum”.

Também Maurício Telloi, apud Petti (2007), diretor da consultoria Na Prática é Diferente, especializada em pequenas e médias empresas, confirma “Para os pequenos negócios, cinco ou seis (indicadores) estão de bom tamanho”, pois, se bem escolhidos, independentemente da quantidade de indicadores, estes podem alinhar o negócio da empresa para o alcance dos objetivos.

Corroborando com tal visão, Paladini (2002) entende que “tão importante quanto produzir qualidade é gerar meios corretos para avaliá-la”. Complementa o autor: “isso por várias razões, mas, principalmente, porque, em sua essência, a qualidade é um conceito dinâmico e relativo”.

Ainda, ressalta-se que, dado aos elementos essenciais da qualidade, os modelos antes teóricos e sofisticados estão sendo substituídos por estratégias simples e a praticidade da aplicação de avaliação da qualidade facilita sua utilização (PALADINI, 2002).

Esta é a realidade que se apresenta para o segmento varejista de pequeno e médio porte de alimentos: identificar os elementos, os serviços associados, bem como as ações a serem tomadas, pelas lojas, para o sucesso; ver como os indicadores podem contribuir para que elas possam se adequar a essas novas exigências do consumidor e tendências para o segmento.

## O MODELO PROPOSTO

Conforme apresentado no item anterior, apesar de existirem diversos modelos e formas de medição dos produtos (bens e serviços), dos processos e da própria organização, nenhum está vocacionado para a realidade das pequenas e médias empresas do segmento varejista de alimentos e, sobretudo, nenhum modelo contempla uma combinação de prestação de serviços (intangível) e de bens (tangível) que pode variar de proporcionalidade.

A partir do entendimento que todas as organizações não podem permanecer estáticas, haja vista a dinâmica do mercado, Lezana e Grapeggia (2006) entendem que, com o crescimento do negócio, seus gestores terão que mudar sua postura de forma a atender as novas exigências dos consumidores.

Desta maneira, segundo os autores, uma organização pode ter êxito sem modificar seu tamanho, mas se deve adequar à evolução do seu mercado e do seu meio em geral, modificando estruturas e tecnologia.

Para o modelo proposto, na 1ª fase se encontram as empresas que são operadas pelo próprio proprietário, conforme figura 1, estando, muitas vezes, executando tarefas operacionais. Para tal, a empresa deve ter indicadores vocacionados para certo público, ou seja, que direcionem o empreendedor a tomar decisões fundamentadas nas necessidades e desejos dos consumidores.

Por ter poucos funcionários que, muitas vezes, atuam em diferentes postos de trabalho, os indicadores de desempenho são os mais adequados, dado à suas características e ambiente de avaliação (*in-line*).

Os indicadores, para esta 1ª fase, devem auxiliar o empreendedor na gestão para a qualidade, uma vez que permitirão controlar e identificar necessidades relacionadas à satisfação dos consumidores

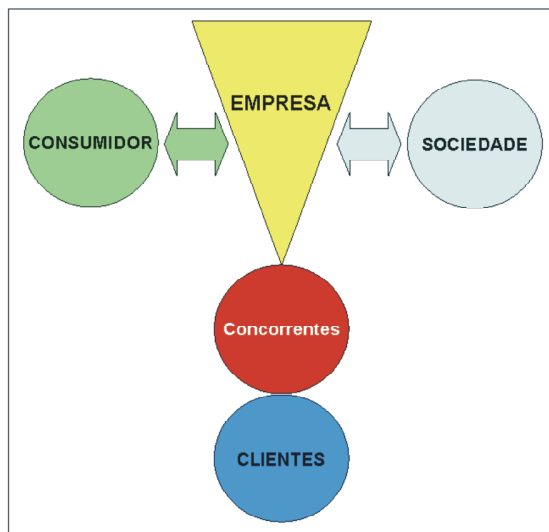


Figura 1 – Modelo de indicador para o varejo 1ª fase  
Fonte: Desenvolvido pelo autor.

A partir de tal entendimento, verifica-se que é o consumidor quem deve dizer se algo tem valor ou não. Por outro lado, vem a ser função da empresa satisfazer sua necessidade principal.

De acordo com Salvador (2006)<sup>1</sup>, “mais do que desenvolver um atributo, o empresário se diferencia ao desenvolver uma personalidade, criando um motivo real e factível que começa com que o consumidor mova-se a sua loja”.

Segundo Simabucuru (2006)<sup>2</sup>, “os maiores diferenciais competitivos que o consumidor percebe não são tangíveis. Eles estão mais para atributos intangíveis como gostar, amar, respeitar”. Contudo, o sucesso de uma estratégia competitiva a ser adotada e implementada pela organização estará diretamente relacionada à sua capacidade de explorar e desenvolver suas competências em agregar este valor superior. Sendo assim, um concorrente pode copiar a fachada de uma loja, o layout, o mix de produtos ofertados e até mesmo a forma de atendimento, porém, dificilmente ele conseguirá copiar a personalidade da empresa. Porque esta personalidade passou a ser a competência essencial da empresa.

Para empresas que nasceram melhor estruturadas, ou que atingiram essa maturidade, conforme figura 2, tem-se indicadores para a 2ª fase. Nelas, o proprietário conta com um gerente que atua entre o estratégico e o operacional. Há, por diversas vezes, a intervenção direta do proprietário em questões operacionais, dado o seu vínculo afetivo com a empresa e as atividades por ele antes executadas e/ou controladas.

Nesta fase, a empresa necessita de outros indicadores, além dos de desempenho, que a norteiem quanto aos concorrentes e às perspectivas de atrair clientes. Assim, a empresa deve empregar indicadores de suporte (*off-line*) e de qualidade propriamente dito (*on-line*).

Por meio dos indicadores de suporte, o proprietário poderá melhor avaliar ações mercadológicas, do gerente e dos demais cargos de chefia. Já os indicadores de qualidade irão orientar para decisões que envolvam as ações e o desempenho dos concorrentes e as formas de melhor adequar a empresa para atrair clientes.

A combinação desses indicadores deverá proporcionar níveis de bens e serviços que superarão as expectativas de consumidores e clientes.

Confirmando este encaminhamento, Shimoyama (2006)<sup>3</sup> diz que “a solução para obter vantagens competitivas é identificar continuamente novas vantagens potenciais e introduzi-las uma a uma para manter os concorrentes afastados”. Para tal, aponta quatro grandes variáveis de diferenciação: diferenciação de produto; diferenciação de serviço por meio de entrega ao consumidor com rapidez e confiabilidade; diferenciação através de imagem, cabendo ao varejista investir no ambiente externo e interno da loja; e diferenciação através de pessoas.

<sup>1</sup>SUPERMIX, Curitiba: APRAS, n.103, março/abril 2006, p.46

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> SUPERMIX, Curitiba: APRAS, n.103, março/abril 2006, p.49

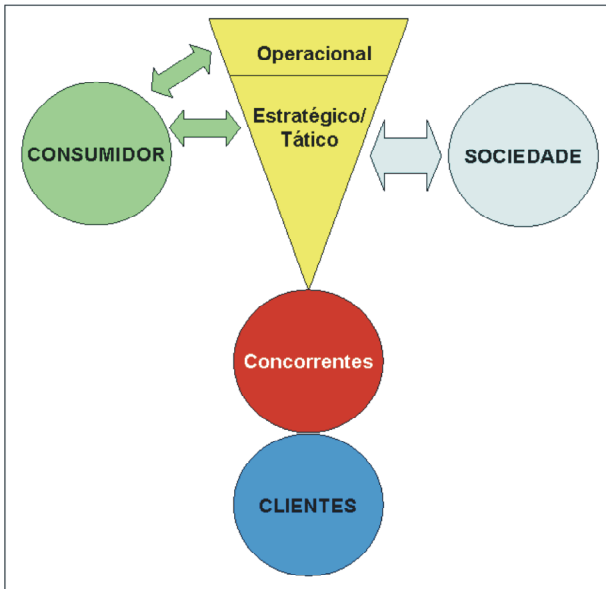


Figura 2 – Modelo de indicador para o varejo 2ª fase  
Fonte: Desenvolvido pelo autor.

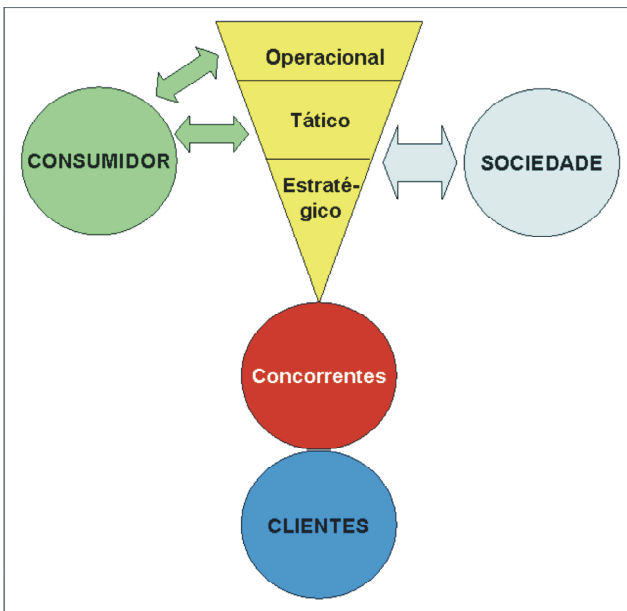


Figura 3 – Modelo de indicador para o varejo 3ª fase  
Fonte: Desenvolvido pelo autor

No terceiro momento ou fase, têm-se as empresas que evoluíram ou estão sendo administradas de forma mais profissional, conforme ilustrado na figura 3. Verifica-se a formalização dos níveis estratégico, tático e operacional. Neste momento de maturidade, a empresa tem a necessidade de que o proprietário esteja atuando com foco estratégico, dado o número de consumidores, funcionários e atuação em mais de um ponto de venda. Assim, todas as áreas deverão ter seus indicadores formalizados (*in-line*, *off-line* e *on-line*) e, por seu intermédio, a maior parte das decisões

deverá ser tomada.

A partir desse momento, graças à visibilidade da empresa no mercado, ela passa a incomodar os concorrentes e também começa a existir maior pressão da sociedade, que atua de forma a manter o equilíbrio da empresa, ou seja, a empresa passa a ter que atender de forma mais adequada o novo *stakeholder* e novas competências lhe serão atribuídas.

Corroborando este encaminhamento, Zarifian (2001) entende que as competências numa organização são desenvolvidas a partir de um conjunto de fatores, tais como:

- Competência sobre processos: parte do conhecimento sobre o processo de trabalho;
- Competência técnica: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
- Competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho;
- Competências de serviço: aliar a competência técnica à pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?; e,
- Competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas.

Para tanto, a empresa deve contemplar indicadores que legitimem a sua atuação e que a conduza para as tendências no seu campo de atuação. Nesse momento, a empresa tem bens e serviços que encantam os consumidores e clientes.

A combinação das diversas fases e indicadores a elas associadas é observada na figura 4.

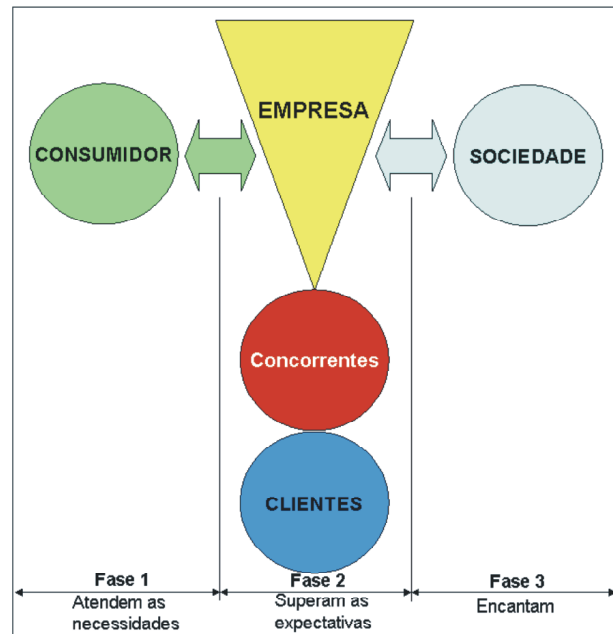


Figura 4 – Modelo de indicadores para o varejo  
Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Conforme apresentado, o modelo proposto neste tra-

balho é dividido em três momentos ou fases específicas, para o segmento analisado. Em cada momento ou fase da organização, há a necessidade de adequação dos produtos (bens e serviços) às necessidades e expectativas dos consumidores.

## CONCLUSÃO

Ao encaminhar as pequenas e médias empresas do segmento varejista de alimentos para o entendimento de suas *core competencies*, ou seja, de suas competências essenciais, espera-se que as mesmas enfoquem seus recursos nas oportunidades ou de forma a minimizar suas principais fraquezas. Deste modo, a força das empresas não será medida considerando-se somente seu porte ou produtos finais, assim como não se pode avaliar a resistência de uma árvore olhando apenas suas folhas (PRAHALAD E RAMASWAMY, 2000).

Mückenberger (2001) considera que a empresa que toma uma postura mais direcionada ao desenvolvimento de relacionamentos é valorizada pelos consumidores, estabelecendo uma relação de confiança e comprometimento com a empresa; tais elementos são fundamentais nessa análise por serem componentes antecedentes do *constructo* da lealdade.

Portanto, faz sentido o emprego dos indicadores “virtuosos” do modelo proposto, uma vez que os mesmos relacionam os principais aspectos que podem ser os grandes responsáveis pela continuidade das pequenas lojas de vizinhança do setor varejista, não perdendo de vista a projeção de maior lucratividade e rentabilidade para as mesmas.

Nessa visão, reforça-se o seguinte encadeamento: a qualidade percebida é influenciada pelas expectativas e percepções dos consumidores, a qual fomenta o nível de satisfação, que, por sua vez, pode levar à retenção e à lealdade de mesmos.

Para Gonçalves (1995, p.55), “o caminho para o futuro será trilhado por aqueles que considerarem a imprevisibilidade dos desejos e necessidades de cada consumidor não como um problema, mas como uma oportunidade de diferenciação, de agregar valor a serviços e de tornar fiéis os seus clientes”.

Assim, ao serem equacionadas e equilibradas as necessidades e desejos dos consumidores às competências das empresas de pequeno e médio porte, espera-se, com o modelo desenvolvido, um avanço significativo da qualidade de seus produtos (bens e serviços).

## REFERÊNCIAS

GONÇALVES, José Padilha. **O Caminho Para o Futuro no Varejo**. ERA Light, 1995.

JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M., **Controle da Qualidade: Conceitos, Políticas e Filosofia da Qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1991.

\_\_\_\_\_, **A Qualidade desde o projeto**: Novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Pioneira, 1992.

LEZANA, Álvaro Guilherme Tojas; GRAPEGGIA, Mariana. Diagnóstico da fase do ciclo de vida organizacional. **Revista Produção**, 2006, vol. 6, Num. 3. Disponível em [www.producaoonline.com.br](http://www.producaoonline.com.br). Acesso: 25/09/2007.

MARSHALL JUNIOR, Isnard. **Gestão da qualidade**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

MÜCKENBERGER, E. O papel da satisfação, confiança e comprometimento na formação de intenções futuras de compra entre clientes com níveis de experiência diferenciados. ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. *Anais*. Campinas: ANPAD, 2001.

PALADINI, Edson Pacheco. **Avaliação estratégica da qualidade**. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. 2. ed. 3. reimp. São Paulo: Atlas, 2006.

PETTI, Carin Homonnay. Na medida certa: Com a adoção de indicadores de desempenho, sua empresa pode detectar deslizos, corrigir o percurso e traçar novos planos para lucrar mais. **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**, São Paulo, n. 227, p. 84-88, dez./2007.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-opting customer competence. **Harvard Business Review**, p. 79-87, jan./feb. 2000.

SUPERMIX, Curitiba: APRAS, n.91, dezembro 2003.

\_\_\_\_\_, Curitiba: APRAS, n.103, março/abril 2006.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo. Atlas, 2001.

Artigo recebido em 16/06/2008.

Aceito para publicação em 18/08/2006.