



O Atendimento aos Clientes Como Diferencial Competitivo no Verdemar Supermercado e Padaria, no Bairro Buritis, em Belo Horizonte – Um Estudo de Caso¹.

Adelson Aparecido da SILVA*²

Admir R. BORGES³

Centro Universitário de Belo Horizonte, Belo Horizonte, MG

Resumo

Este trabalho tem o propósito de apresentar a qualidade no atendimento como um importante diferencial competitivo para as empresas. Vivemos numa era em que os consumidores estão mais conscientes e exigentes; a diferenciação pelo produto esbarra no avanço tecnológico que permite resposta imediata da concorrência; quem deseja se diferenciar no mercado deve apostar na qualidade humana. Para tratar deste assunto faremos um recorte específico utilizando como objeto o supermercado de vizinhança localizado no bairro Buritis, em Belo Horizonte, conhecido como Verdemar – Supermercado e Padaria.

Palavras-chave: Consumidores; Satisfação; Qualidade no atendimento; Comportamento do Consumidor; Marketing.

1 Introdução

No mercado a única certeza é a mudança. Novos cenários exigem novas estratégias por parte das empresas, visando conquistar e/ou manter os clientes. Esta batalha vem ocorrendo num ambiente cada vez mais competitivo, de modo especial, no varejo. As empresas que buscam conhecer os consumidores e responder os seus anseios têm maiores chances de prosperar.

Nunca se falou tanto em qualidade como nos dias atuais. São muitas as oportunidades para empresas que decidem incorporar esta filosofia em suas estratégias mercadológicas. Para efeito, a abordagem que iremos fazer é sobre a qualidade direcionada para o atendimento.

O objeto escolhido está localizado em Belo Horizonte que tem sido palco de grandes transformações no varejo supermercadista. Os empresários do setor têm investido em novos formatos e os supermercados de vizinhança deixaram de ser tendência para assumir papel relevante na economia da capital e na vida de muitos consumidores.

¹ Trabalho apresentado na Sessão Altercom – Comunicação organizacional, relações públicas e propaganda

² Aluno do Curso de Especialização em Marketing e Comunicação (UNI-BH) aasilva@unibh.br

³ Professor orientador. Mestre em Gestão de Negócios e Marketing (UFSC)

O novo século abriu as cortinas mostrando um cenário bastante favorável para o varejo, particularmente para o setor supermercadista, com as tendências apontadas para dois alvos fundamentais: o fortalecimento dos hipermercados e a expansão dos supermercados de vizinhança. (BORGES, 2001, p. 5)

Richers (2000, p. 291) está sintonizado com essa teoria ao afirmar que:

Todas as grandes redes já operam, hoje, tanto como hipermercados quanto como “lojas de vizinhança” (pequenos supermercados localizados em bairros), que se beneficiam da escala e do *know-how* das matrizes.

Como o conceito de qualidade será empregado no quesito atendimento, constantemente marcado pela subjetividade, em nosso estudo o que irá prevalecer é qualidade em percepção, ou seja, a qualidade sob o ponto de vista do cliente.

Para isso, além de revisitar alguns autores da Administração e do Marketing, procuraremos através de uma pesquisa qualitativa – Estudo Descritivo de Caso – trazer à luz a visão de um pequeno grupo de consumidores sobre a qualidade do serviço de atendimento do Verdemar, por meio de um roteiro de entrevistas.

O problema de marketing que se quer responder é: “O serviço atendimento prestado pela linha de frente do Verdemar, na unidade Burity, é percebido pelos consumidores como um diferencial competitivo em relação à concorrência?”. A relevância deste estudo se torna mais abrangente, na medida em que se estabelecem as relações do tema com o Marketing. Para uma empresa atingir a qualidade nos serviços de atendimento é imprescindível que esta atue o mais próximo dos consumidores, o que significa, em outras palavras, que ela seja orientada para o cliente.

2 Desenvolvimento

2.1 O Marketing e a Qualidade

Por muito tempo a atenção das empresas esteve concentrada apenas na “qualidade técnica” dos produtos e serviços. Embora esta orientação seja importante para a satisfação e lealdade dos clientes, algumas pesquisas recentes têm mostrado que a má qualidade no atendimento tem tido um papel preponderante na perda de clientes. Isso se explica admitindo-se que, com o avanço tecnológico, a qualidade técnica tende a se tornar cada vez mais próxima entre as diversas empresas concorrentes, fazendo com que a diferenciação se apresente mesmo na qualidade do atendimento direto ao consumidor.

As empresas de todos os setores da economia vivem hoje em mercados cada vez mais competitivos e o efeito disto é o crescente amadurecimento do chamado novo consumidor, cujo perfil é marcado pelo alto nível de consciência e exigência.

Segundo Las Casas (1994, p. 217),

Não há dúvida de que as pressões ambientais estão ajudando a formar um novo consumidor. Estes indivíduos, de acordo com as pressões externas, adaptam-se ao ambiente com vistas à satisfação de desejos ilimitados por meio de variáveis recursos limitados. Em certas épocas há euforia, em outras desânimo. Mas, com certeza surge um novo consumidor em cada mudança de situação.

Para atrair e conquistar esse novo consumidor muitas empresas têm buscado um aperfeiçoamento cada vez maior em suas atividades, por meio da implantação de programas e sistemas da qualidade.

Entretanto, o próprio Las Casas (2005, p. 150) alerta:

(...) o que se percebe é que o discurso pode ser intenso, mas a aplicação prática não. São poucas as empresas que realmente aplicam uma orientação verdadeira aos clientes. Muitos alegam que a dificuldade de implantação desta filosofia é que o elemento humano, o lado pessoal de qualquer técnica administrativa, esbarra em fatores culturais. O brasileiro, por exemplo, não tem cultura de servir; a incapacidade dos prestadores de serviços deve-se à falta de educação e aos baixos salários. No entanto, colocações deste tipo servem muito mais para justificar fracassos do que para buscar caminhos para atingir os objetivos.

É necessário estabelecer uma conexão entre a Qualidade e o Marketing, visto que os interesses são comuns entre estas duas filosofias empresariais. Vários especialistas e pensadores da Administração desenvolveram suas próprias definições para o tema com a clara intenção de esclarecer a função e os objetivos do Marketing. Para Richers (1981, p.5) “marketing é a intenção de entender e atender o mercado”. Drucker (1992, p.36) defende que:

(...) pode-se presumir que sempre haverá alguma necessidade de vender. Mas a meta do marketing é tornar a venda supérflua, é conhecer e entender tão bem o consumidor que o produto ou o serviço se adapte a ele e se venda sozinho.

Por sua vez, Kotler (2000, p.30) argumenta que o marketing “é um processo por meio do qual um grupo de pessoas obtém aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”. A *American Marketing Association (AMA)* definiu marketing como “um processo pelo qual se planeja e efetua a concepção, a fixação do preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços que estimulam trocas que satisfazem aos objetivos individuais”. (KOTLER, 2000)



O Marketing ganhou notoriedade por contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. Assim como aconteceu com a Qualidade, o conceito de Marketing evoluiu e passou a ocupar uma posição estratégica nas empresas.

Como se sabe, ao longo do tempo, as empresas tiveram diversas orientações frente ao mercado consumidor. O conceito de Marketing evoluiu seguindo estas orientações. Segundo Kotler (2000, p.38),

A evolução do marketing pode ser descrita em cinco orientações concorrentes com bases nas quais as organizações conduzem suas atividades de marketing: a orientação de produção, a orientação de produto, a orientação de vendas, orientação de marketing e a orientação de marketing societal.

Como filosofias empresariais, a Qualidade e o Marketing evoluíram lado a lado, alinhando os seus discursos e suas práticas para a satisfação do cliente. Para se concluir isto basta examinarmos as orientações seguidas pelas empresas, citadas por Kotler, elas representam, simultaneamente, o desenvolvimento dessas duas filosofias.

Além disso, examinemos o discurso da Sociedade Americana para Controle da Qualidade que define que “qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas”. Isso representa uma clara evidência de orientação para o cliente. Como lembra Kotler (2000, p.79):

Podemos dizer que a empresa fornece qualidade sempre que seu produto ou serviço atende às expectativas dos clientes ou as excede. Uma empresa que satisfaz a maioria das necessidades de seus clientes durante a maior parte do tempo é denominada empresa de qualidade.

Completa esse raciocínio a afirmação de que:

Compete ao marketing estabelecer com os clientes uma relação duradoura de troca, oferecendo-lhes soluções capazes de satisfazer necessidades e expectativas. Tais soluções se materializam na forma de produtos e serviços que devem ser entregues ao cliente certo, com o padrão de qualidade adequado, na hora certa e no lugar certo, com maior eficiência e rapidez do que os concorrentes. (BASTA et al., 2003, p.77)

Uma vez determinado o estreito laço entre Qualidade e o Marketing julgamos ser interessante fazer uma distinção entre qualidade de fato e qualidade em percepção. Na primeira situação, conforme Townsend, (citado por AIDAR, 1995), “se o fornecedor desenvolver um produto ou serviço com a melhor das intenções, com características bem definidas, e se este for entregue ao cliente em conformidade com esses padrões, estaremos diante de uma qualidade de fato”.



Na outra, “para a empresa que tenha na qualidade um fator diferencial e uma vantagem competitiva, terá que estar bastante próxima de seus clientes, ouvindo-os, avaliando suas reações e satisfazendo suas expectativas, isto é, produzindo uma qualidade em percepção”. (AIDAR, M. 1995, p.30). Convém destacar que, a partir dos anos 90, a estratégia das empresas passou a ser oferecer produtos cada vez mais perfeitos ao custo mais baixo possível. Isso porque a qualidade tornou-se um fator determinante da sobrevivência futura de uma empresa.

Entretanto, grande parte da literatura sobre a Administração de Empresas dá destaque para a necessidade de se buscar a intersecção dos interesses entre empresa, funcionários e clientes. Por isto, é que “somente a partir do momento em que cada uma das partes interessadas percebe os reais benefícios que a qualidade pode lhe oferecer, é que um programa de mudanças na empresa tem chance de ser bem-sucedido”. (AIDAR, M. 1995, p.53)

É por esse motivo que a alta direção deve vislumbrar os ganhos que pode ter com a qualidade, alinhando os seus interesses com os dos funcionários de tal forma que esses encontrem sentido na qualidade e se comprometam com esta em suas atividades profissionais na empresa. Atingindo-se a melhoria da qualidade na empresa, os benefícios são rapidamente percebidos pelos clientes. Evidente que a empresa deve se aproximar dos clientes para obter deles a realimentação necessária para fazer da qualidade um processo dinâmico e permanente.

Os principais objetivos da qualidade devem ser definidos de maneira ampla e envolvem resumidamente: desenvolvimento da empresa e de seus integrantes, preservando o interesse coletivo; lucratividade da empresa no mercado; e satisfação e conquista da lealdade dos clientes. (AIDAR, M. 1995, p.53).

Segundo Möller, (citado por AIDAR, 1995), “um número crescente de empresas, no mundo inteiro, reconhece hoje que o investimento em qualidade é um dos mais lucrativos que se pode fazer”.

2.2 Qualidade no Atendimento Como Diferencial Competitivo

Há um forte vínculo entre a qualidade do atendimento e o modo como o consumidor irá se comportar em suas relações de consumo. A origem deste comportamento está no aprendizado experimentado diretamente por ele ou por alguém próximo a ele. Conforme Karsaklian (2004, p. 81), a aprendizagem pode ser definida

(...) com base nas mudanças que se operam nas respostas ou tendências comportamentais e que são o resultado da experiência, independente de toda



a tendência inata. Isso inclui modificações de atitudes, de emoções, de critérios de avaliação ou de comportamentos. Evidentemente, em matéria de consumo nada é inato. Tudo o que um indivíduo possui em relação a valores com conhecimento em determinado momento de sua existência é resultante de um conjunto de aprendizagens.

Essa relevante contribuição de Karsaklian aponta para um fato conhecido: a qualidade em percepção é o resultado das experiências do consumidor com o produto ou serviço. Por esta razão, diz-se que a qualidade no atendimento é uma das formas de ganhar a preferência do consumidor. E o pessoal da linha de frente é o elo da empresa que deveria atuar diretamente junto aos consumidores com este intuito. Como vêem Hoffman & Bateson (2003, p. 278)

Estrategicamente, o pessoal de serviço é uma importante fonte de diferenciação de produto. Muitas vezes um desafio para uma organização de serviço é distinguir-se de outras organizações semelhantes no pacote de benefícios que oferece ou no seu sistema de prestação de serviço.

No entanto, medir a qualidade humana é um desafio porque mesmo que se consiga desenvolver indicadores, estes sempre irão carecer da precisão dos indicadores usados para avaliar a qualidade técnica. (AIDAR, 1995)

Algumas pesquisas demonstram que, em muitos casos, a importância da qualidade humana supera a da própria qualidade técnica do produto. Segundo pesquisa publicada pela *U.S. News and World Report*, as empresas varejistas nos EUA perdem clientes pelas seguintes razões: 68% estão insatisfeitos com a atitude do pessoal (má qualidade do serviço); 14% estão desapontados com a qualidade do produto; 9% acham o preço alto demais; 5% adotam novos hábitos; 3% se mudam; 1% morre. (MÖLLER, CLAUS, 1992).

Uma empresa prestadora de serviços pode sair ganhando ao executar um serviço com qualidade consistentemente superior à da concorrência e superar as expectativas dos clientes. Haja vista que as expectativas são formadas pelas experiências anteriores dos clientes, pelo boca-a-boca e pela propaganda”. (KOTLER, 2000, p.459)

Rocha & Mello (2000, p. 20) explicam que já na década de 90

O varejo alimentar era constituído por hipermercados, supermercados, mercearias, lojas de conveniência, lojas de vizinhança, açougues, padarias etc. De forma geral, a concorrência fazia-se à base de preço ou conveniência. Enquanto as grandes redes se posicionavam no mercado com estratégias agressivas de preço, forte uso de propaganda e diversos esquemas promocionais, as empresas menores atraíam os clientes por meio da conveniência de acesso ou do serviço personalizado.

O Verdemar – Supermercado e Padaria, objeto deste estudo, é um “supermercado de vizinhança” que apresenta resultados que surpreendem. Ele é considerado por seus diretores “um supermercado de médio porte, na faixa de faturamento de até 200 milhões reais, que consegue um diferencial frente aos demais concorrentes por meio de investimentos em produtos e serviços voltados para a gastronomia”. (O TEMPO, 2006).

A matéria publicada no dia 31 de agosto de 2006 evidencia o bom retrospecto do Verdemar e revela que os supermercados mineiros são exemplos de aumento de ganhos e produtividade. A notícia traz ainda dados sobre o desempenho deste “vizinho” em 2005. De acordo com o jornal, o faturamento que mais cresceu em todo Brasil no segmento supermercadista foi do Verdemar. (O TEMPO, 2006).

Esse supermercado compacto, que hoje conta com três lojas em Belo Horizonte – Sion, São Pedro e Buritis -, “teve um crescimento de 47% em 2005, seis vezes acima da média nacional que foi de 7%, com um faturamento de R\$ 83,4 milhões. (SUPERMERCADO MODERNO, 2006).

Esses dados são de uma revista especializada que analisou 600 redes de varejo do país. O faturamento do Verdemar chegou à marca dos 104 milhões em 2006. Com um crescimento de 25% em relação a 2005. Para os diretores do Verdemar esse sucesso é explicado pelo atendimento diferenciado e a diversificação do mix. Eles reconhecem que o crescimento também está relacionado à inauguração da nova loja no bairro Buritis, no final de 2004. Esta unidade está situada na região Oeste de Belo Horizonte. (O TEMPO, 2006).

Existem características consideradas estratégicas na implantação dessa nova unidade, pois, “trata-se de um bairro novo que teve crescimento recorde entre os da América Latina, com crescimento populacional médio de mais de 27% ao ano”. (JORNAL DA PAMPULHA, 2007).

A Associação Mineira de Supermercados (AMIS) também destacou o Verdemar em sua publicação mensal. Em chamada de capa, a revista trouxe o seguinte título: “Verdemar, encantamento por metro quadrado”. Nessa edição da revista os empreendedores mineiros que estão à frente do supermercado contam como tudo começou. Segundo Alexandre Poni, um dos sócios, a missão do Verdemar é “tornar a compra em um supermercado em um ato de emoção. Que as pessoas que entrarem aqui se sintam bem. Que se surpreendam. Que a loja seja aconchegante”. (GÔNDOLA, 2008, p. 16)

Toda empresa que tem uma missão bem definida e bem cumprida conquista o direito de atrair um futuro promissor (visão). Em função desses dados reveladores sobre o bom

desempenho do “vizinho” é que se pensou em fazer um estudo que tem por objetivo avaliar a satisfação dos clientes sobre os serviços oferecidos pela linha de frente do Verdemar.

Todo o esforço mercadológico gira em torno da satisfação do consumidor. A pesquisa de marketing, a concepção e o desenvolvimento dos produtos, com sua definição de preço, distribuição e promoção, visam essencialmente à satisfação de necessidades ou desejos dos compradores, auferindo, como consequência da troca, o lucro almejado para a sustentabilidade do negócio. (SAMARA & MORSE, 2005, p. 204)

Kotler (2000, p. 58) nos faz recordar que:

Satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador. Fica claro por essa definição que a satisfação é função de *desempenho* e *expectativas* percebidos. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado.

3 Metodologia

Definido o objeto de estudo partiu-se para a elaboração do projeto de pesquisa, cujo sistema de coleta buscou os dados primários. “Estes são dados que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento”. (MATTAR, 2001, p.48)

Em consonância com as idéias de Samara & Barros (1997, p. 10), as etapas do projeto de pesquisa obedeceram a uma ordem de acontecimentos e interdependência nas suas definições para que de forma lógica, venham a trazer resultados consistentes e úteis.

3.1 Definição do Problema

A pesquisa levada a cabo tem como interesse responder a um problema de marketing.

A definição do problema é o primeiro e mais importante passo do projeto de pesquisa porque é a partir dele que se constata a necessidade da investigação das questões que merecem ser respondidas, visto que suscitam dúvidas e indagações relevantes sobre o objeto pesquisado. (SAMARA & BARROS 1997, p.11)

Neste trabalho buscou-se responder ao seguinte questionamento: “O serviço atendimento prestado pela linha de frente do Verdemar, na unidade Buritis, é percebido pelos consumidores como um diferencial competitivo em relação à concorrência?”



3.2 Determinação dos Objetivos

Os objetivos de pesquisa foram determinados de modo que consigam solucionar o problema de marketing identificado neste projeto de pesquisa. Eles são detalhados a seguir:

3.3.1 Objetivo primário

- Avaliar se o serviço de atendimento prestado pela linha de frente do Verdemar, sob a ótica dos seus clientes, exerce influência na escolha do supermercado.

3.2.2 Objetivos secundários

- Conhecer quais eram as impressões dos consumidores antes de conhecer o Verdemar.
- Traçar uma imagem sobre o Verdemar a partir da visão dos consumidores, após estes conhecerem o supermercado.
- Levantar quais eram as expectativas do consumidor face ao atendimento da equipe de linha de frente.
- Apurar se houve *déficit* em relação às expectativas iniciais do consumidor.
- Diagnosticar se a equipe de atendimento tem oferecido as soluções esperadas, de acordo com as reais necessidades dos consumidores.
- Aferir se os serviços oferecidos foram suficientes para garantir a satisfação dos consumidores.
- Compreender o grau de importância que os consumidores dão ao atendimento do Verdemar.
- Identificar qual setor é mais bem percebido pelos consumidores no quesito atendimento.
- Saber em quais situações o consumidor teve experiências negativas.
- Buscar novas referências para ampliar a satisfação dos consumidores.

3.3 Tipo de Pesquisa

Foi utilizado o estudo descritivo de caso, ou *pesquisa qualitativa*. Segundo Samara & Barros (1997, p. 26)



Este tipo de pesquisa tem como característica principal compreender as relações de consumo “em profundidade”. Sendo-lhe atribuída a análise qualitativa das informações obtidas. Portanto, o tema que será investigado encontra neste estudo a viabilidade para que possamos identificar as motivações de consumo em um aspecto realista.

Levamos em conta que na elaboração das questões da pesquisa descritiva o pesquisador precisa saber exatamente o que pretende com a pesquisa, ou seja, quem (ou) o que ele deseja medir, quando e onde o fará e por que deverá fazê-lo. Inclui-se nos métodos de pesquisa descritiva as entrevistas pessoais. (MATTAR, 2001, p. 23)

3.4 Método de Pesquisa

As pesquisas qualitativas focadas no estudo descritivo de caso são realizadas a partir de entrevistas individuais, e sua análise verticalizada em relação ao objeto em estudo permite identificar pontos comuns e distintivos presentes na amostra escolhida. (SAMARA & BARROS, 1997, p.27)

Para Mattar (2001, p. 72) a entrevista focalizada individual é uma técnica de pesquisa muito pouco estruturada, conduzida por um moderador experiente, com um único entrevistado de cada vez, para obter dados sobre determinado assunto focalizado.

3.5 Método de Coleta de Dados

O método empregado nesta pesquisa é denominado Método da Comunicação que segundo Mattar (2001, p. 67) “consiste no questionamento, oral ou escrito, dos respondentes, para a obtenção do dado desejado, que será fornecido por declaração, oral ou escrita do próprio”.

Conforme Mattar (2001, p. 75) “o método da entrevista é caracterizado pela existência de uma pessoa (entrevistador) que fará a pergunta e anotará as respostas do pesquisado (entrevistado)”. Nesta pesquisa optou-se pela entrevista realizada por telefone, não havendo garantia de anonimato.

3.6 Roteiro de Entrevista para Coleta de Dados

O roteiro a seguir foi desenvolvido para atingir os objetivos propostos na pesquisa qualitativa. Porém, foi mais um referencial do que propriamente uma estrutura rígida para a realização das entrevistas.

1. Antes de freqüentar o Verdemar, qual era sua impressão sobre o supermercado?
2. Depois de passar a freqüentar, qual é a sua opinião atual sobre o Verdemar?
3. Inicialmente, quais eram as suas expectativas em relação aos serviços prestados pelo pessoal de atendimento?
4. Houve mudanças com relação a essas expectativas?
5. Os serviços foram além ou ficaram aquém do que era inicialmente esperado?
6. O pessoal de atendimento foi ou está sendo capaz de perceber suas reais necessidades e problemas e, assim sugerir soluções viáveis?
7. Você considera o atendimento do Verdemar uma boa estratégia para que ele ganhe a preferência do cliente?
8. Onde você se sente mais bem atendido dentro do Verdemar? Explique.
9. Você já teve alguma experiência negativa no Verdemar?
10. Se você fosse dono do Verdemar o que você faria para aumentar a satisfação do cliente?

3.7 Amostragem

Na técnica amostral é a qualitativa descritiva conclusiva. Foi selecionado um único segmento: os clientes do supermercado de vizinhança Verdemar – Supermercado e Padaria. Samara & Barros (1997, p. 71) explicam que no uso dessa técnica pressupõe que os elementos da amostra são selecionados de acordo com a conveniência do pesquisador. Foi definido que o número de respondentes compreende uma amostra de 4 a 6 consumidores.

3.8 Trabalho de campo

Samara & Barros (1997, p. 78) explicam que o planejamento e a execução do trabalho de campo de uma pesquisa são um passo fundamental no projeto.



No trabalho de campo identificamos e conseguimos a autorização dos consumidores do supermercado para uma entrevista por telefone. As entrevistas foram realizadas no dia 12 de junho de 2008.

Como nos lembra Mattar (2001, p.138), “nas amostras por conveniência ou acidentais o elemento pesquisado foi auto-selecionado ou selecionado por estar disponível no local e no momento em que a pesquisa estava sendo realizada”.

Na análise geral faremos um resumo dos principais dados colhidos nas entrevistas, por meio de um texto que responda aos questionamentos relatados na definição do problema de marketing.

4 Análise e Discussão

O Verdemar é um supermercado compacto tecnicamente denominado “supermercado de vizinhança”. Este novo formato de supermercado possui um padrão médio definido que nos permite identificá-lo. Em geral,

Para este projeto foram realizadas quatro entrevistas em profundidade. As pessoas que colaboraram neste projeto, mesmo que não tenham solicitado, terão seus nomes preservados durante esta análise. Como estava previsto na metodologia a escolha foi acidental ou por conveniência.

Apesar das limitações do tipo de pesquisa escolhido, os dados levantados permitem uma leitura interessante sobre o papel do Verdemar na vida dos consumidores do bairro Buritis.

No roteiro das entrevistas buscou-se conhecer as impressões dos consumidores antes de frequentar o Verdemar (pergunta 1). Os resultados indicam que aqueles que ainda não conheciam o “vizinho” possuíam boas referências de pessoas próximas que já tinham vivido experiências de consumo satisfatórias no local, o que lhes motivou a conhecer o estabelecimento (A. M. P., 57 anos). Identificamos pessoas que já conheciam a unidade localizada no bairro Sion (A. K. S. 38 anos). Como a experiência anterior era positiva, estas pessoas passaram a frequentar a nova loja do Verdemar, no bairro Buritis (L. M., 46 anos). Encontramos também pessoas que ainda não conheciam o supermercado, mas, que, pela boa aparência da loja se sentiram motivadas a comprar (C. V. V. R., 42 anos). Em todos os casos, os consumidores foram à loja com um grau de expectativa alto em relação aos produtos e serviços.

Todos os entrevistados disseram que vêem o Verdemar como um supermercado completo (pergunta 2) que consegue lhes atender bem. Segundo eles, tanto os produtos quanto os serviços são condizentes com a proposta de diferenciação do supermercado.

Na opinião dos entrevistados, a frequência com que visitam o supermercado está estreitamente ligada à conveniência de encontrar num mesmo lugar os itens que antes encontravam apenas em hipermercados, geralmente, distante de suas casas. Os atributos mais referendados pelos entrevistados foram: proximidade da loja em relação ao local onde residem; facilidade de acesso; rapidez para encontrar os produtos que desejam; aparência da loja (organização e limpeza), variedade do *mix* de produtos.

O preço foi lembrado pelos entrevistados. A opinião deles sobre esse quesito é bem próxima. Inicialmente, alguns julgavam que pelas características do ambiente físico da loja, mais sofisticadas, os itens comuns de consumo – hortifrutí, padaria e limpeza – deviam ser “muito” mais caro do que o praticado pela concorrência. Entretanto, após frequentar o Verdemar, passaram a perceber maior valor na experiência da compra do que simplesmente o preço dos produtos. Alguns afirmam que, em certas ocasiões, determinados produtos estão com o mesmo preço ou até mais baratos do que a concorrência. O preço alto praticado no açougue foi citado como motivo para procurar estes produtos na concorrência.

Obviamente, todos os entrevistados desejavam ser bem atendidos pela equipe do Verdemar (pergunta 3). Alguns avaliaram o serviço de atendimento igual ao recebido nas demais lojas do grupo. Os consumidores associaram o serviço à simpatia dos atendentes. Foi mencionado que a equipe passa a imagem de que está mais bem treinada e preparada para realizar o atendimento do que a concorrência. Nesta mesma linha, foi detectado que os entrevistados pensam que há uma sintonia entre a sofisticação da loja e a qualidade do atendimento.

Quanto às possíveis mudanças frente às expectativas iniciais sobre o atendimento (pergunta 4), os entrevistados afirmam que continuam a avaliar positivamente o supermercado. Segundo eles o serviço é diferenciado porque os agentes de atendimento estão comprometidos e auxiliam corretamente nas ocasiões em que são solicitados. Foram apontadas situações que reforçam o preparo e a boa imagem da equipe de atendimento. Inclusive, com casos que revelam certo encantamento. Por exemplo, a falta de um produto foi registrada por um entrevistado quando este estava no *check-out*. O atendente fez a anotação e solicitou o telefone do cliente para posterior contato para avisá-lo da chegada do produto. Quando o produto chegou alguém da equipe ligou mesmo para o cliente, a fim de avisá-lo.



A pergunta 5 completa essa leitura sobre os serviços porque ela teve a intenção de verificar o nível de satisfação dos clientes. Os entrevistados disseram estar satisfeitos com o atendimento. Na percepção deles, os serviços superaram as expectativas ou estão dentro de um padrão aceitável.

Na pergunta 6 os entrevistados afirmam que o pessoal da linha de frente tem buscado dar respostas rápidas as suas solicitações, sempre que necessário. Na opinião dos entrevistados esse bom atendimento é o resultado do treinamento que os atendentes recebem do supermercado.

A próxima análise faz considerações sobre o atendimento do Verdemar como estratégia para conquistar a preferência dos consumidores (pergunta 7). Na visão dos entrevistados a concorrência no bairro é grande e, por isto, o Verdemar acertou ao investir na qualidade do atendimento, visto que, muitas vezes suas decisões são tomadas por acreditar que, além de encontrar bons produtos de que necessitam, vão receber um serviço diferenciado. Eles julgaram que o atendimento é essencial no processo de conquista e encantamento dos clientes.

As pessoas pesquisadas também relataram que a localização e a facilidade de acesso ao supermercado são fatores importantes nas suas decisões de compra. O preço competitivo frente aos concorrentes foi mencionado, visto que há pouca ou nenhuma diferenciação de preços.

Na pergunta 8, a entrevista quis diagnosticar qual setor tem oferecido um serviço especial. A padaria foi a mais citada porque na visão dos clientes é o setor mais procurado por eles. A principal explicação para isto foi o número de atendentes no local e a simpatia da equipe que se esforça para oferecer um serviço ágil. Os serviços da seção de bebidas (adega) também foram elogiados porque a equipe de atendimento é percebida como qualificada. Neste setor, os clientes sentem mais necessidade de auxílio. Outro setor lembrado pelos entrevistados foi a peixaria.

Os entrevistados disseram ter vivenciado experiências negativas no Verdemar (pergunta 9). A situação mais lembrada pelos consumidores foi a falta de algum produto. Nesta situação, os clientes disseram se sentir insatisfeitos quando os atendentes anotam os seus telefones e não lhes retornam. Outra insatisfação foi com o produto perecível estragado.

A pergunta 10 procurou descobrir ações que possam somar ao que já existe no supermercado, a fim de aumentar o nível de satisfação dos consumidores.



Apesar de reconhecer os esforços do Verdemar para melhorar o uso do estacionamento nas horas de pico, os entrevistados julgaram que deve ser estudado um acesso pela Rua Vitória Magnavacca, o que viria a facilitar a entrada ao supermercado.

Na parte da floricultura, foi sugerido que o supermercado tenha flores avulsas mais usadas para decoração de ambientes. Atualmente, os clientes encontram apenas vasos de plantas.

O bairro Burity oferece várias opções de restaurantes, mesmo assim, apareceu a sugestão para que o supermercado ofereça este serviço.

O Verdemar possui uma revista própria que segundo os entrevistados deveria ser oferecida gratuitamente aos melhores clientes. Para isto, deveria ser criado um critério de identificação e premiação dos melhores clientes. A sugestão dos entrevistados inclui uma prática comum no varejo: em compras acima de determinado valor, o cliente levaria a revista para casa. Atualmente, esta revista é vendida nas lojas do grupo.

5 Conclusão

Ao longo deste trabalho levantamos a discussão sobre a importância da qualidade voltada para o atendimento. Principalmente, em função do cenário de alta competitividade em que se encontram as empresas nos dias de hoje. Nesta jornada, buscamos o endosso de vários autores conhecidos da nossa literatura técnica – Marketing, Comportamento do Consumidor e Administração – para mostrar um quadro em que os consumidores exercem forte influência sobre as ações mercadológicas das empresas. São eles que determinam os caminhos que as empresas devem buscar para atender às suas necessidades e desejos.

Nosso recorte neste trabalho passou pela escolha de um supermercado de vizinhança, o Verdemar – Padaria e Supermercado, objeto deste estudo, para que possamos concluir que dentre os fatores que contribuíram para o avanço deste novo formato varejista deve ser incluído o atendimento. A qualidade do atendimento deve ser entendida como uma forma de diferenciação capaz de ganhar a preferência dos consumidores, principalmente, porque no varejo esta é uma característica que as empresas devem aprimorar.

6 Recomendações

As delimitações deste trabalho foram expressas nos objetivos. E, por isto, fica evidente que diversos pontos importantes foram meramente citados ou, até mesmo, deixaram de ser



abordados em nossas considerações. Pela importância do assunto aqui tratado é que sugerimos os seguintes estudos:

- Estudar os mecanismos utilizados pelos supermercadistas de vizinhança para a escolha do *mix* de produtos;
- Avaliar programas de relacionamento desenvolvidos pelos supermercados de vizinhança.
- Fazer um estudo que tenha por objetivo verificar se os supermercados de vizinhança adotaram o Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão empresarial.
- Pesquisar a relação entre a qualidade dos serviços dos supermercados compactos (criatividade e inovação) e o nível de satisfação dos empregados com a empresa.

Referências Bibliográficas

AIDAR, Marcelo Marinho. **Qualidade Humana** - as pessoas em primeiro lugar: desenvolvendo uma cultura empresarial orientada para a qualidade, através da melhoria do relacionamento entre clientes internos e externos. São Paulo: Maltese 1995.

ARIADNE, Queila. Supermercados de Minas são destaque nacional. **O Tempo**, Belo Horizonte, 31 de agosto de 2006. Caderno Economia. Disponível em: < <http://www.otempo.com.br/otempo/noticias>. Acesso em: 25/03/2008.

BORGES, Admir R. **Marketing de varejo**: as estratégias adotadas pelos supermercados de vizinhança pra conquistar e fidelizar clientes. Florianópolis: UFSC, 2001.

HOFFMAN, K. Douglas, BATESON, John. E. G. **Princípios de Marketing de Serviços**: conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de varejo**. São Paulo: Atlas, 1992.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. São Paulo: Atlas, 2005.

MATTAR, Faúse N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

MIZHER, Alessandra. Vida de sonho. **Jornal da Pampulha**, Belo Horizonte, 17 de novembro de 2007. Caderno Habitar. Disponível em: < <http://www.jornalpampulha.com.br/noticias>. Acesso em: 25/03/2008.



RICHERS, Raimar. **Marketing uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

ROCHA, Ângela da, MELLO, Renato Cotta de. **Marketing de Serviços: casos brasileiros**. São Paulo: Atlas, 2000.

SAMARA, Beatriz S., BARROS, José C. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. São Paulo: Makron Books, 1997.

SAMARA, Beatriz S., MORSCH, Marco Aurélio. **Comportamento do Consumidor: conceitos e caso**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SHETH, Jagdish N., MITTAL, Banwari, NEWMAN, Bruce I. **Comportamento do Cliente – indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo, 2001.

TOWNSEND, Patrick. *Compromisso com a Qualidade*. Rio de Janeiro: Campus, 1991 *apud* AIDAR, Marcelo Marinho. **Qualidade Humana** - as pessoas em primeiro lugar: desenvolvendo uma cultura empresarial orientada para a qualidade, através da melhoria do relacionamento entre clientes internos e externos. São Paulo: Maltese 1995.

MÖLLER, Claus. *O lado humano da qualidade*. São Paulo: Pioneira, 1992 *apud* AIDAR, Marcelo Marinho. **Qualidade Humana** - as pessoas em primeiro lugar: desenvolvendo uma cultura empresarial orientada para a qualidade, através da melhoria do relacionamento entre clientes internos e externos. São Paulo: Maltese 1995.