

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**KLINGER SOARES FERREIRA**

**ANÁLISE DAS DEFICIÊNCIAS DE UMA MERCEARIA ATRAVÉS DAS  
FERRAMENTAS DE QUALIDADE**

São Luís  
2018

**KLINGER SOARES FERREIRA**

**ANÁLISE DAS DEFICIÊNCIAS DE UMA MERCEARIA ATRAVÉS DAS  
FERRAMENTAS DE QUALIDADE**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof Dr. Ademir da Rosa Martins

São Luís  
2018

Ferreira, Klinger Soares.

Análise das deficiências de uma mercearia através das ferramentas de Qualidade / Klinger Soares Ferreira. – 2018. 25 f.

Orientador: Ademir da Rosa Martins.

Monografia (Graduação) - Universidade Federal do Maranhão, Curso de Administração, São Luís, 2018.

1. Qualidade. 2. Diagrama de Ishikawa. 3. Gráfico de Pareto. 4. Matriz de GUT. I. Martins, Ademir da Rosa. II Título.

**KLINGER SOARES FERREIRA**

**ANÁLISE DAS DEFICIÊNCIAS DE UMA MERCEARIA ATRAVÉS DAS  
FERRAMENTAS DE QUALIDADE**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /2018.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Ademir da Rosa Martins (orientador)  
Dr em Informática na Educação  
Universidade Federal do Maranhão

---

2º Examinador  
Universidade Federal do Maranhão

---

3º Examinador  
Universidade Federal do Maranhão

## RESUMO

Os pequenos estabelecimentos comerciais enfrentam grande resistência a mudanças em prol de melhorias, em troca da satisfação do cliente. No entanto, para manter a competitividade e a fidelização da sua clientela, é necessário identificar fatores que possam estar negativando a imagem do estabelecimento. Neste contexto, este trabalho apresenta o estudo de uma mercearia em São Luís-MA, visando investigar suas inconformidades, através da percepção dos consumidores deste local. Para isso, foi realizada uma pesquisa de opinião, cujos resultados serviram de base para a análise dos problemas encontrados, através das ferramentas de qualidade como diagrama de Ishikawa e gráfico de Pareto. Além destas foi realizada a análise através da matriz GUT, com a qual foi possível obter melhores diretrizes para tomada de decisão. Desta forma, foi possível revelar que as deficiências na administração de materiais deste estabelecimento, sua gestão financeira, bem como sua gestão de pessoas e seu ambiente, foram fatores que contribuíram para uma maior insatisfação dos seus consumidores, assim como uma forma melhor de lidar com os estes.

**Palavras-chave:** Qualidade. Diagrama de Ishikawa. Gráfico de Pareto. Matriz de GUT.

## **ABSTRACT**

Small business establishments face great resistance to change for improvement in return for customer satisfaction. However, in order to maintain the competitiveness and loyalty of its clientele, it is necessary to identify factors that may be negatively affecting its image. In this context, this work presents the study of a grocery store in São Luís-MA, aiming to investigate its nonconformities, through the perception of its customers. For this, an opinion survey was conducted, whose results served as the basis for the found problems analysis, making use of quality tools such as Ishikawa Diagram, Pareto Chart. In addition, the analysis was performed through the GUT (Gravity, Urgency, and Tendency) Matrix method, with which it was possible to obtain better guidelines for decision making. In this way, it was possible to reveal that the deficiencies of the store's material, financial, personnel, and environment management, were factors that contributed to a greater dissatisfaction of its customers, as well as a better way to deal with them.

Keywords: Quality. Diagram of Ishikawa. Pareto chart. GUT Matrix.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### FIGURAS

Figura 1 – Diagrama de causa e efeito .....	11
Figura 2 – Gráfico de Pareto .....	12
Figura 3 – Diagrama de Ishikawa da mercearia .....	17
Figura 4 – Diagrama de Pareto dos problemas relatados .....	19

### TABELAS

Quadro 1 – Exemplo de Matriz de GUT .....	14
Quadro 2 – Inconformidades citadas pelos clientes .....	16
Quadro 3 – Cálculo da porcentagem individual e acumulada dos problemas .....	18
Quadro 4 – Matriz de GUT dos principais problemas relatados .....	20

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	7
2	A QUALIDADE E SUAS FERRAMENTAS .....	9
2.1	Um breve histórico da Qualidade.....	9
2.2	Diagrama de Causa e Efeito .....	10
2.3	Gráfico de Pareto.....	11
2.4	Matriz de GUT.....	12
3	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	15
4	RESULTADO DA PESQUISA.....	16
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	22
	REFERÊNCIAS.....	23
	APÊNDICE - PESQUISA DE OPINIÃO .....	25

## 1 INTRODUÇÃO

Os pequenos e mais antigos estabelecimentos comerciais ludovicenses tendem a ser mais conservadores quanto às melhorias no seu funcionamento. Os proprietários, muitas vezes, se conformam com seus próprios métodos de vendas e são céticos em relação às mudanças que possam tirá-los de sua zona de conforto. Os consumidores, por sua vez, estão cada vez mais exigentes quanto à qualidade dos serviços e produtos oferecidos. Com o crescimento de grandes redes de supermercado e até mesmo novas mercearias pequenas nos bairros, os clientes têm mais opções e assim, mais critérios de escolhas, que vão além de preços e localidade.

Devido à crescente competição por clientela entre grandes e pequenos comerciantes, faz-se necessário implementar mudanças e atualizações afim de evitar a perda de vendas. De acordo com Juran (1993), no mundo competitivo, todas as organizações aspiram ter uma vantagem competitiva única. Essa vantagem pode ser conquistada pelo preço, pela habilidade em atender as necessidades do cliente a curto prazo, e pela qualidade.

Para que essas necessidades sejam atendidas, é necessário conhecê-las, e posteriormente, determinar quais delas tem mais importância para a maioria dos clientes. Assim, a partir das deficiências mais relatadas, para as de menor grau de incômodo, o proprietário deverá pensar formas de minimizá-las afim de que não afetem o desempenho financeiro do estabelecimento.

Assim, faz-se necessário identificar os fatores que influenciam na preferência dos clientes, pois a partir dos dados obtidos, será possível enxergar melhor quais são os aspectos que mais necessitam de melhorias. A partir de uma mercearia de São Luís-MA, esta pesquisa busca identificar: quais são as deficiências deste estabelecimento?

Através de questionários e ferramentas de Qualidade como Diagrama de Causa e Efeito, Gráfico de Pareto e ainda, o uso da matriz GUT. este trabalho buscará identificar e analisar estes problemas, e assim essas informações possam contribuir para melhorias futuras.

O objetivo geral deste trabalho é identificar as principais deficiências observadas pelos consumidores da mercearia em estudo. Ao mesmo tempo, tem como objetivos específicos:

- Enumerar os problemas da mercearia na ótica dos consumidores;
- Relacionar as causas e efeitos dos problemas detectados;
- Identificar quais deficiências tem um maior peso de acordo com os dados obtidos nos depoimentos dos clientes.

Este trabalho está organizado em cinco capítulos, sendo o primeiro esta introdução e o segundo o referencial teórico, em que são abordados a qualidade, desde a sua conceituação, seu histórico, e duas de suas ferramentas: o Diagrama de Causa e Efeito e o Gráfico de Pareto. Além destas é também abordada a matriz GUT, como forma de complementar a análise deste estudo.

No terceiro capítulo será detalhada a metodologia adotada, explicando assim como cada uma das teorias do capítulo anterior será aplicada a partir dos dados da pesquisa realizada na mercearia. Além disso, serão detalhados os materiais usados neste processo.

No quarto capítulo temos o resultado da pesquisa, em que finalmente os dados obtidos com a pesquisa são utilizados para serem analisados através das ferramentas da qualidade e da matriz GUT, sendo este processo explicado de forma detalhada e sugestões para os principais problemas encontrados são realizadas ao final, de forma a contribuir para a minimização dos aspectos negativos da mercearia em estudo. Por fim, as considerações finais.

## **2 A QUALIDADE E SUAS FERRAMENTAS**

A Qualidade possui diversas definições, que variam de acordo com o tempo, autor e o local onde foram proferidas. Quando é originada das características do produto, a qualidade é uma variável precisa e mensurável (ABBOTT,1955). Para Edwards (1968), é a capacidade de satisfazer desejos. Broh (1974) defende que qualidade é um grau de excelência a um preço aceitável, enquanto Crosby (1979) afirmou que este termo está atrelado à conformidade das especificações.

No entanto, Pirsig (1974) foi mais subjetivo, dizendo que a qualidade existe, mas não pode ser definida. Ainda assim, de acordo com Juran (1993, p.3) a qualidade pode ser bem definida como “a satisfação das necessidades do consumidor... Qualidade é adequação ao uso”. Esta última definição ilustra a atual filosofia das organizações que buscam se diferenciar e ser mais atrativas aos olhos do consumidor, num mercado cada vez mais competitivo.

### **2.1 Um breve histórico da Qualidade**

Desde o início da civilização humana existiu a necessidade e o desejo em modificar cada vez os objetos e as relações com outros indivíduos, de forma que assim também, a qualidade de vida dos primeiros povos pudesse ser melhorada. Nas primeiras cidades, a figura do artesão se destacava por empregar as primeiras noções de qualidade, pela proximidade ao cliente e a busca da satisfação deste, pois a reputação do artesão dependia disso.

No entanto, alguns fatores ainda não eram levados em consideração, pois de acordo com Carvalho e Paladini (2012, p.2)

(...) conceitos importantes para a área de qualidade moderna, como o de confiabilidade, conformidade, metrologia, tolerância e especificação, ainda eram embrionários. Além disso, o foco do controle da qualidade era o produto, não o processo, feito via inspeção de todos os produtos pelo artesão.

Com a Revolução Industrial, o processo produtivo passou a ser fragmentado, posicionando os trabalhadores em fases isoladas da fabricação.

Nesse contexto surge a função de inspetor, a fim de fiscalizar a qualidade dos produtos (CARVALHO; PALADINI, 2012).

A chegada do século XX, por sua vez, trouxe consigo diversas inovações tecnológicas e ideias produtivas, com a introdução de novos termos como controle de qualidade, melhoria de qualidade contínua, controle de qualidade total, entre outros (JURAN, 1993). O aumento da competitividade internacional e o impacto da Crise de 29 impulsionaram ainda mais a utilização destes novos conceitos buscando melhorar os parâmetros de qualidade.

Após a Segunda Guerra Mundial, a revolução da qualidade na indústria japonesa trouxe diversos novos conceitos e procedimentos, além de maior preocupação com o meio ambiente, segurança e qualidade do comércio internacional (JURAN, 1993). Mas ainda havia uma lacuna na normatização.

Com a globalização, ao final dos anos 80 foi criado o modelo normativo ISO (*International Organization for Standardization*), série 9000, para a gestão de qualidade, que apesar dos entraves iniciais, acabou por melhorar as relações comerciais ao longo da cadeia produtiva (CARVALHO; PALADINI, 2012). Também surgiu nessa época, na Motorola, o programa chamado Seis Sigma, com uma maior preocupação com o uso de ferramentas estatísticas, ainda que tenha se popularizado apenas a partir do final do século XX.

## **2.2 Diagrama de Causa e Efeito**

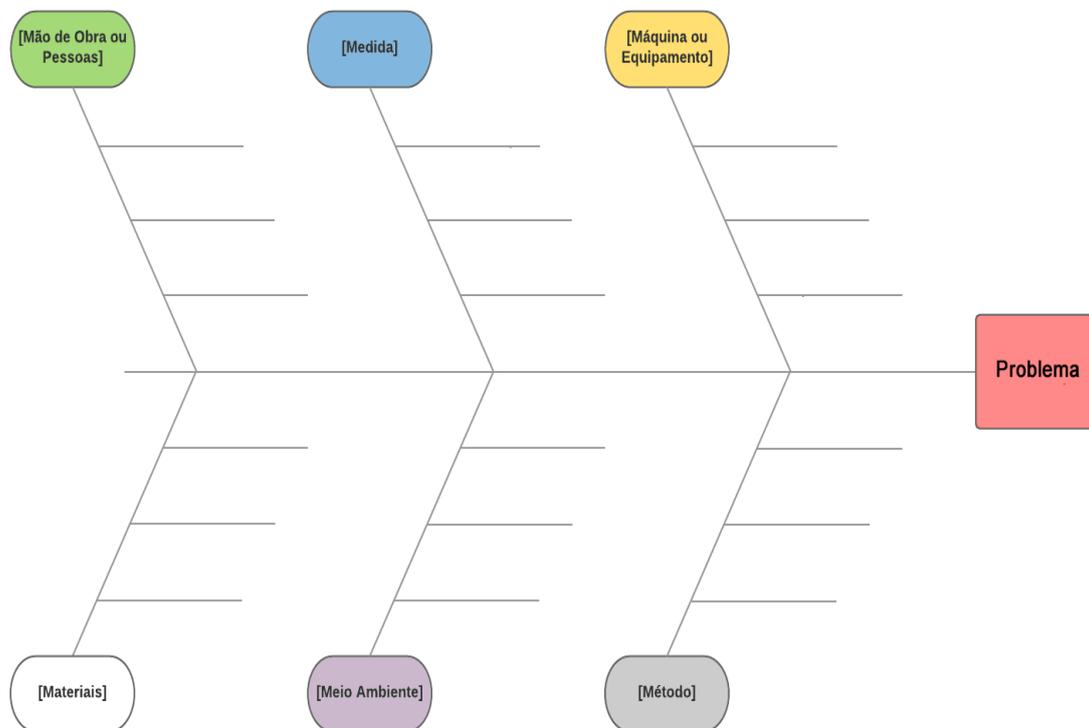
O diagrama de causa-efeito e o gráfico de Pareto são duas das ferramentas da qualidade que buscam analisar as relações entre causa e efeito. O diagrama de causa-efeito também é chamado de gráfico de espinha de peixe ou diagrama de Ishikawa, nome do engenheiro japonês Kaoru Ishikawa que desenvolveu este diagrama em 1943. Este diagrama visa analisar as operações dos processos produtivos (CARVALHO; PALADINI, 2012).

Para que a análise seja feita, é construído um gráfico com o problema identificado e suas causas prováveis. Desta forma, pode-se observar as causas mais importantes das falhas de um procedimento ou processo.

Segundo afirma Las Casas (2008, p. 81)

Para construir um diagrama deste tipo é necessário seguir certas etapas. O primeiro passo é colocar na cabeça-de-peixe o principal problema detectado pelas ferramentas anteriores e que precisam de análise para identificação das principais causas.

Figura 1 – Diagrama de causa e efeito.



Fonte: SILVEIRA, C. B. (2018)

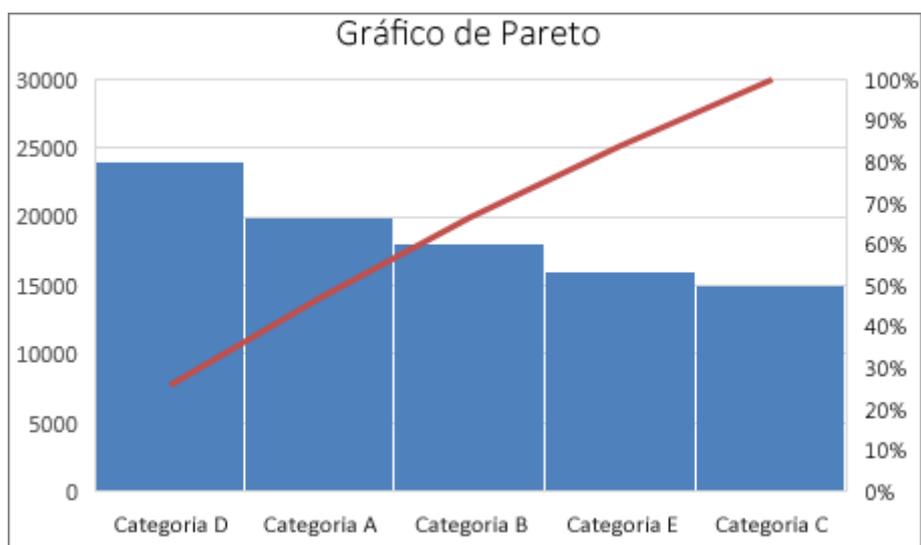
A figura 1 exemplifica a estrutura do diagrama de causa e efeito. O problema logo à direita, na "cabeça" do gráfico, e as causas ocupando as ramificações, separadas por categorias por "espinha". A partir das informações obtidas, busca-se formas de atacar os problemas identificados.

### 2.3 Gráfico de Pareto

O economista Vilfredo Pareto desenvolveu um estudo sobre distribuição de renda no seu país, Itália, em 1897. Durante o processo, percebeu que esta distribuição da riqueza não acontecia de forma equilibrada, mas 80% na riqueza concentrada para apenas 20% da população. Esta distribuição foi demonstrada num gráfico que hoje tem seu nome e se tornou uma conhecida ferramenta da qualidade (CARVALHO; PALADINI, 2012).

A importância deste gráfico reside na possibilidade de se identificar as causas mais frequentes e tipos de problemas mais importantes de um determinado local. A frequência normalmente é posta no eixo vertical, e ainda é possível incluir o percentual ou custo (LAS CASAS, 2008).

Figura 2 – Gráfico de Pareto.



Fonte: MICROSOFT (2018)

Como é possível observar na Figura 2, as Categorias A, B e D representam a maioria significativa dos problemas desse exemplo. De acordo com Carvalho e Paladini (2012, p.362), “o que o diagrama de Pareto sugere é que existem elementos críticos e a eles deve-se conferir prioridade de análise”. Assim, o gráfico de Pareto permite uma avaliação mais direta nos problemas que mais impactam determinada organização.

## 2.4 Matriz de GUT

A matriz, ou método de GUT (**G**ravidade, **U**rgência e **T**endência), desenvolvida por Kepner e Tregoe na década de 1980, com o objetivo de resolver problemas complexos nas indústrias americanas e japonesas, segundo Kepner e Tregoe (1981), é uma ferramenta muito importante que ajuda a definir prioridades dentre múltiplas questões, por atribuir notas a cada quesito de forma objetiva (MEIRELES, 2001).

Com essa ferramenta, podemos analisar mais a fundo os aspectos de cada caso e atribuir, de forma mais efetiva, uma prioridade para a busca de uma ou mais soluções. Assim, torna-se obrigatório avaliar cada problema sob a ponderação dos três focos: gravidade, urgência e tendência (MEIRELES, 2001).

- a) **Gravidade:** Avalia-se, quantitativa ou qualitativamente, a intensidade ou a profundidade do dano causado sob negligência do problema, numa a escala de 1 a 5:
  1. Mínimo;
  2. Leve;
  3. Regular;
  4. Grande
  5. Máximo.
- b) **Urgência:** Avalia-se o tempo limite para o surgimento de danos ou outros resultados negativos sob negligência do problema, numa escala de 1 a 5:
  1. Longuíssimo (dois ou mais meses);
  2. Longo (um mês);
  3. Médio (uma quinzena);
  4. Curto (uma semana);
  5. Imediatamente (está acontecendo).
- c) **Tendência:** Avalia-se o desenvolvimento do problema, em função do tempo, sob negligência deste, igualmente aos anteriores, numa escala de 1 a 5:
  1. Desaparece;
  2. Reduz-se rapidamente;
  3. Permanece;
  4. Aumenta;
  5. Piora muito.

Essa ferramenta requer a elaboração de uma matriz de cinco colunas, formadas pelos itens: Problemas, Gravidade, Urgência, Tendência e GUT, sendo este o produto das notas atribuídas aos três focos. O valor do GUT determina a prioridade do problema, sendo do menor valor ao maior, para a

mínima prioridade à máxima, respectivamente. É válido poderar que o método não está livre de falhas e pode avaliar erroneamente, mas ajuda a trazer um pouco de “racionalidade” à resolução dos problemas (MEIRELES, 2001).

O quadro a seguir, com dados fictícios, descreve bem como funciona a matriz:

Quadro 1 – Exemplo de Matriz de GUT.

<b>PROBLEMA(S)</b> (Problema resumido)	<b>GRAVIDADE</b> (Dano)	<b>URGÊNCIA</b> (Prazo)	<b>TENDÊNCIA</b> (Desenvolvimento)	<b>GUT</b> (GxUxT, Prioridade)
Problema 1	1	2	4	<b>8</b>
Problema 2	5	2	4	<b>40</b>
Problema 3	3	5	1	<b>15</b>
Problema 4	5	1	1	<b>5</b>
Problema 5	5	5	5	<b>125</b>

Fonte: Elaborada pelo autor.

Através desta, é possível determinar que os problemas apresentados se classificam nas seguintes prioridades: Problemas 4, 1, 3, 2 e 5, sendo o 4, o menos prioritário (GUT=5) e o 5, o mais urgente (GUT=125).

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste trabalho foi realizada uma pesquisa descritiva, pois tem o objetivo de identificar, registrar e analisar os fatores que diminuem o interesse dos clientes no estabelecimento a ser estudado. Após a coleta de dados, foi realizada uma análise das relações entre causas para uma posterior determinação dos efeitos resultantes na mercearia.

A abordagem adotada foi quantitativa, através de um levantamento de informações a respeito da opinião dos consumidores do estabelecimento. Devido a natureza objetiva desta pesquisa, foi feita aos entrevistados uma única pergunta, solicitando a enumeração de elementos negativos observados no estabelecimento, conforme mostra o apêndice.

Foram entrevistados 38 clientes do estabelecimento escolhido na capital do Estado do Maranhão, São Luís, no bairro do Anil. A quantidade média de clientes por dia é cerca de 90 pessoas, de acordo com os proprietários. Foi adotada a amostragem por conveniência, devido a imprevisibilidade da chegada dos clientes ao local, tornando o processo demorado e, devido a localidade, perigoso.

Os produtos oferecidos no estabelecimento vão desde gêneros alimentícios a produtos de limpeza e higiene pessoal. No mesmo endereço do estabelecimento, os clientes foram abordados após a compra e foram solicitados a indicar até 3 problemas ou fatores que os incomodam em relação à mercearia. A partir desses dados, foi elaborado um diagrama de causa e efeito, classificando os problemas de acordo com suas origens.

O próximo passo foi criar uma tabela com os dados obtidos, enumerando os itens citados e calculando sua porcentagem em relação aos demais. A partir desta tabela, foi construído o gráfico de Pareto deste caso em estudo, de forma a melhor identificar os problemas mais citados pelos entrevistados. Por fim, foi realizada a análise dos principais problemas através da matriz de GUT, para auxiliar assim, na tomada de decisões.

Para esta pesquisa foram utilizados um computador, uma prancheta, folhas de papel para anotação das entrevistas e o pesquisador.

#### 4 RESULTADO DA PESQUISA

A partir das fichas preenchidas com as respostas dos clientes da mercearia, foi obtida uma lista de não conformidades, citadas ao longo da entrevista. O questionário aplicado pode ser visto no Apêndice A, e as respostas podem ser visualizadas no Apêndice B deste trabalho.

O Quadro 2 contém todos esses itens, seguido da quantidade de vezes em que foram citados.

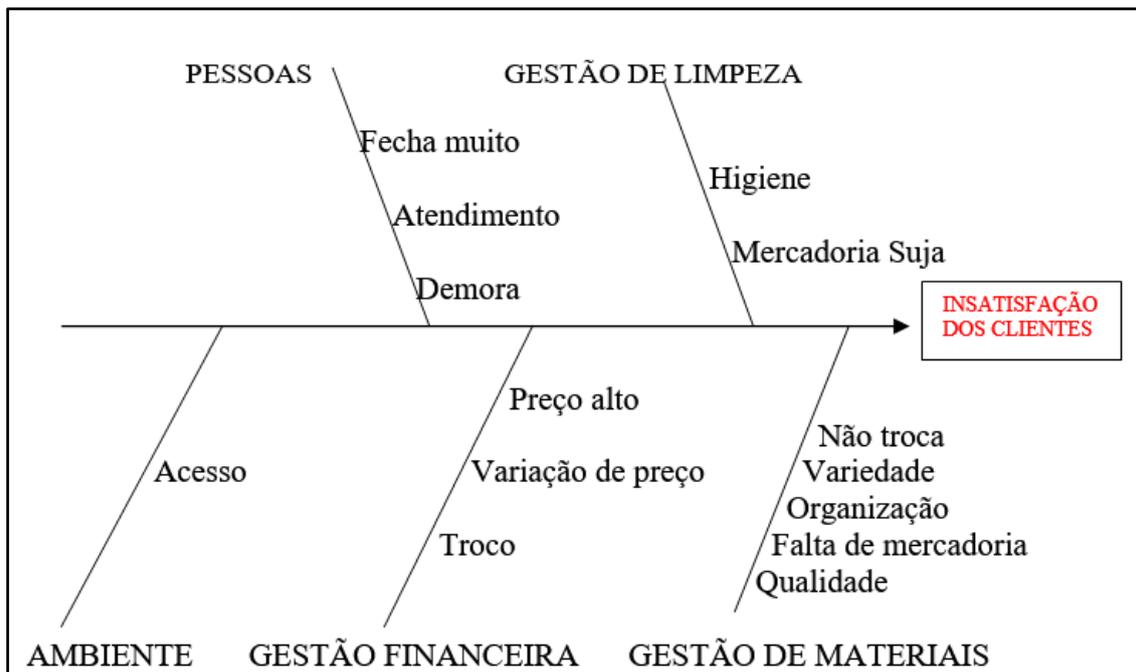
Quadro 2 – Inconformidades citadas pelos clientes.

MERCADORIA SUJA	2	VARIEDADE	2	ACESSO	10	HIGIENE	2
NÃO TROCA	2	ORGANIZAÇÃO	6	PREÇO ALTO	20	TROCO	5
ATENDIMENTO	10	DEMORA	16	FECHA MUITO	1	QUALIDADE	1
		FALTA DE MERCADORIA	24			VARIAÇÃO DE PREÇO	4

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a posse dessa lista, foi possível elaborar o diagrama de causa e efeito, para assim entender a origem de cada problema relatado. O diagrama de Ishikawa das inconformidades desta mercearia é apresentado na Figura 3.

Figura 3 – Diagrama de Ishikawa da mercearia.



Como pode ser observado, as inconformidades foram classificadas em cinco grandes categorias, sendo que em Gestão de Materiais foram alocadas a maioria delas, com 35 menções, dentre elas a mais citada, que foi a falta de mercadoria. Por outro lado, em Gestão de Limpeza teve apenas 4 menções, o que nos leva a pensar que para a maioria este aspecto não é tão relevante, ou se tratou de casos isolados.

Em segundo lugar temos a Gestão Financeira, com 29 menções, entre as quais está a segunda mais votada, que é Preço alto, revelando assim a importância deste fator na satisfação dos clientes, no momento de fazer as suas compras. Logo em seguida, o fator Pessoas conta com 27 menções, sendo a terceira mais votada no quadro geral a demora. Este aspecto é bastante sensível pois aborda o contato direto dos atendentes, que são os próprios proprietários, com os clientes.

Na categoria Ambiente, o único item citado foi acesso, com 10 menções, colocando este fator numa posição mediana pois foi citado por quase um quarto dos entrevistados, refletindo o descontentamento dos clientes em relação as características físicas do lugar. No estabelecimento escolhido, os consumidores não tem acesso direto as mercadorias, que ficam ao alcance apenas dos atendentes, que efetuam a entrega logo após o pagamento.

Após a análise do Diagrama de Ishikawa, seguimos para o outro parâmetro escolhido para investigar as deficiências da mercearia, o Gráfico de Pareto. Para que possamos obter um gráfico preciso, é necessário organizar os dados de forma adequada para conseguir calcular os valores de forma correta, evitando informações equivocadas que prejudiquem a análise do problema estudado. Assim, foram utilizados os recursos do programa Microsoft Office Excel para organizar os dados desta pesquisa e conseqüentemente, gerar o Gráfico de Pareto com as informações obtidas.

Os dados do Quadro 2 foram úteis para construir o Quadro 3, a seguir, organizando os itens de acordo com a quantidade citada, da maior quantidade para a menor, com os valores dispostos na primeira coluna. Em seguida, foi calculada a porcentagem de cada item em relação a quantidade total. Na terceira coluna as porcentagens são acumuladas sucessivamente até chegar a porcentagem total.

Quadro 3 – Cálculo da porcentagem individual e acumulada dos problemas.

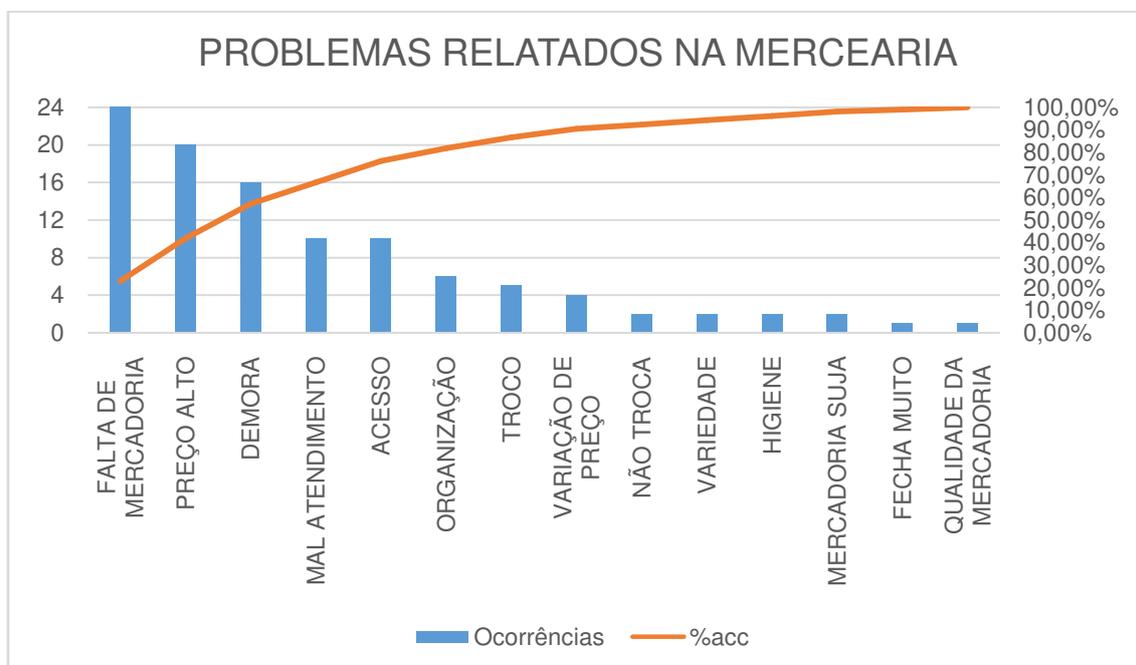
<b>LISTA</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>PORC. (%)</b>	<b>PORC. ACUM. (%)</b>
FALTA DE MERCADORIA	24	22,857	22,857
PREÇO ALTO	20	19,048	41,905
DEMORA	16	15,238	57,143
ATENDIMENTO	10	9,524	66,667
ACESSO	10	9,524	76,190
ORGANIZAÇÃO	6	5,714	81,905
TROCO	5	4,762	86,667
VARIAÇÃO DO PREÇO	4	3,810	90,476
NÃO TROCA	2	1,905	92,381
VARIEDADE	2	1,905	94,286
HIGIENE	2	1,905	96,190
MERCADORIA SUJA	2	1,905	98,095
FECHA MUITO	1	0,952	99,048
QUALIDADE DA MERCADORIA	1	0,952	100
<b>TOTAL</b>	<b>105</b>	<b>100</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir do quadro anterior foi possível gerar o gráfico apresentado na Figura 4 a seguir. Como pode ser observado, o gráfico demonstra que as colunas dos três itens mais citados tocam a linha de porcentagem acumulada.

Desta forma, segundo o método de Pareto, temos a indicação dos problemas mais relevantes, levando em consideração a quantidade de menções pelos clientes da mercearia.

Figura 4 – Diagrama de Pareto dos problemas relatados.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se ainda, segundo o diagrama de Ishikawa, que estes três primeiros itens fazem parte de setores distintos, mostrando que a ocorrência de inconformidades é diversificada em suas origens.

O gráfico de Pareto aqui gerado mostra-se uma ferramenta importante na identificação dos problemas mais frequentes. No entanto, para auxiliar o proprietário na tomada de decisão, foi importante fazer uma análise adicional através da matriz de GUT. Além dos três itens mais citados, foram acrescentados os dois seguintes, pois cada um deles foi mencionado 10 vezes, representando a opinião de mais de 10% dos entrevistados. Desta forma, inclui aqui mais de 75% das menções realizadas.

Assim, de acordo com este método, foi obtida a matriz presente no Quadro 4.

Quadro 4 – Matriz de GUT dos principais problemas relatados.

<b>PROBLEMAS</b>	<b>GRAVIDADE</b>	<b>URGÊNCIA</b>	<b>TENDÊNCIA</b>	<b>GUT</b>
Falta de mercadoria	5	5	5	<b>125</b>
Preço alto	5	5	2	<b>50</b>
Demora	4	4	1	<b>16</b>
Mal atendimento	4	4	1	<b>16</b>
Acesso	5	2	1	<b>10</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como pode ser observado no quadro, os três primeiros itens continuam tendo mais relevância, em especial, os dois primeiros. Segundo essa análise, a falta de mercadoria é extremamente grave e precisa de ação imediata pois irá piorar rapidamente a medida que os produtos vão acabando, pois este é um processo contínuo e diário. O proprietário deve pensar formas de controlar melhor seu estoque, priorizando produtos com maior rotatividade e comprar os demais através de quantidades mais razoáveis para cada tipo.

O preço alto apresenta gravidade e urgência semelhantes, porém tende a piorar a longo prazo, devido a inflação ou outros fatores mercadológicos. Um dos fatores que pode contribuir com a melhora nesse aspecto é a busca por fornecedores com produtos mais acessíveis. Outra forma seria a compra em maiores quantidades, mas esta opção poderia ir de encontro com a solução do primeiro problema, além de haver limitações financeiras por parte do proprietário.

A demora e o mal atendimento tem a mesma pontuação. Isto pode ser justificado por estarem na mesma categoria e dependerem do mesmo fator: pessoas. Devido ao fato da mercearia estar na mesma edificação que é a casa os proprietários, pode haver demora a partir do tempo em que o cliente chama até o tempo em que finalmente este é atendido. Além disso, como mostra a pesquisa, o mal atendimento é um fato frequente, demonstrando pouco valor do proprietário aos seus clientes. Estes fatores só poderão ser minimizados a

partir da conscientização dos proprietários sobre a importância do atendimento bom e rápido para fidelização dos clientes.

Por fim, o acesso é outro fator considerado extremamente grave, devido a limitação dos clientes em relação ao local. Estes são sempre atendidos do lado de fora do estabelecimento, pois são separados dos atendentes e das mercadorias por uma grade, que apenas é aberta na entrega de mercadorias maiores. No entanto, foi considerado pouco urgente, pois é justificado pelos proprietários devido a questões de segurança e possibilidade extremamente alta de assaltos na região. Além disso permite aos proprietários o acesso ao interior da casa, sem a preocupação com furtos que poderiam ocorrer na sua ausência momentânea. Assim, a tendência, ao menos por enquanto, é que este cenário não irá mudar, pois depende de fatores externos ao estabelecimento.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste trabalho foi realizada uma análise dos problemas identificados na mercearia em estudo, através do resultado da pesquisa de opinião aplicada junto aos seus consumidores. As ferramentas da qualidade escolhidas permitiram visualizar melhor a relevância das inconformidades citadas e identificar aquelas que necessitam maior prioridade na sua resolução.

No entanto, para que a percepção dos consumidores em relação a este estabelecimento seja alterada, é importante que as sugestões aqui descritas sejam adotadas. Por outro lado alguns fatores ainda precisaram de uma mudança de cenário externo, como é o caso da acessibilidade do local.

Ainda assim, de posse destes resultados, o proprietário, se assim quiser poderá procurar formas de satisfazer seus consumidores, corrigindo não apenas as deficiências mais urgentes, como também as demais citadas. Instituições de suporte ao pequeno empreendedor oferecem auxílio e consultoria necessária para desenvolver e atualizar esses tipos de estabelecimento.

Desta forma, os proprietários poderão melhorar sua gestão e, conseqüentemente, a percepção dos seus clientes para com a mercearia. Sendo assim, obterão resultados financeiros ainda melhores.

## REFERÊNCIAS

ABBOTT, L. **Quality and competition: an essay in economic theory**. New York: Columbia University Press, 1955

ALGARTE, Waldir; QUINTANILHA, Delma. **A história da qualidade e o programa brasileiro da qualidade e produtividade**. Rio de Janeiro: INMETRO/SENAI, 2000.

BROH, R. A. **Managing quality for higher profits**. New York: McGraw-Hill, 1974.

CARVALHO, Marly Monteiro de & PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

CROSBY, Philip B. **Qualidade é Investimento**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1979.

EDWARDS, E. L. **Managerial attitudes and performance**. Chicago: Homewood, R.D. Irwin, 1968.

GARVIN, D.A. **Managing quality: the strategic and competitive edge**. New York: Havard Business School, 1987.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JURAN, J. M. **Quality planning and analysis: from product development through use**. 3 ed. Singapore: McGraw-Hill, 1993.

KEPNER, Charles H.; TREGOE, Benjamin B. **O administrador racional**. São Paulo: Atlas, 1981.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7. ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MEIRELES, Manuel. **Ferramentas administrativas para identificar, observar e analisar problemas: organizações com foco no cliente**. São Paulo: Arte & Ciência, 2001. 51p.

MICROSOFT. **CRIAR UM GRÁFICO PARETO**. Disponível em: <https://support.office.com/pt-pt/article/criar-um-gráfico-pareto-a1512496-6dba-4743-9ab1-df5012972856>. Acesso em: 05 dez. 2018.

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa – características, uso e possibilidades.** Cadernos de pesquisa em administração, São Paulo. V.1, nº 3, 2ºsem. 1996.

PIRSIG, Robert M. **Zen and the art motorcycle maintenance.** New York: Bantam Books, 1974.

SILVEIRA, Cristiano B. **Diagrama de Ishikawa, Causa e Efeito ou Espinha de Peixe [Video].** Disponível em: <https://www.citisystems.com.br/diagrama-de-causa-e-efeito-ishikawa-espinha-peixe/>. Acesso em 29 nov. 2018.

**APÊNDICE - PESQUISA DE OPINIÃO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**PESQUISA DE OPINIÃO**

Pesquisa de Opinião do Consumidor para elaboração de trabalho acadêmico

- Quais aspectos negativos você observa neste estabelecimento?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_