



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

THAUANE SANTOS LINO

**A BUSCA PELA COMPETITIVIDADE ATRAVÉS DA GESTÃO DA QUALIDADE
DO PRODUTO EM EMPRESAS DO RAMO VAREJISTA DE COURO: O CASO DA
EMPRESA ALOEH.**

**FEIRA DE SANTANA - BA
2017**

THAUANE SANTOS LINO

**A BUSCA PELA COMPETITIVIDADE ATRAVÉS DA GESTÃO DA QUALIDADE
DO PRODUTO EM EMPRESAS DO RAMO VAREJISTA DE COURO: O CASO DA
EMPRESA ALOEH.**

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Estadual de Feira de Santana, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração, sob orientação do Prof. Dr. Hélio Ponce Cunha.

FEIRA DE SANTANA - BA

2017

TERMO DE APROVAÇÃO

THAUANE SANTOS LINO

A BUSCA PELA COMPETITIVIDADE ATRAVÉS DA GESTÃO DA QUALIDADE DO PRODUTO EM EMPRESAS DO RAMO VAREJISTA DE COURO: O CASO DA EMPRESA ALOEH.

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Estadual de Feira de Santana, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração, sob orientação do Prof. Dr. Hélio Ponce Cunha.

Data ____/____/____

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Helio Ponce Cunha - Orientador
Universidade Estadual de Feira de Santana – UEFS

Prof.^a.
Universidade Estadual de Feira de Santana – UEFS

Prof.
Universidade Estadual de Feira de Santana – UEFS

À minha mãe, Eliane Santos, exemplo de determinação e dignidade. Agradeço por todo apoio, dedicação e amor a mim dispensados.

AGRADECIMENTOS

Começo agradecendo a Deus pelo dom da salvação e da saúde, por me amar e me impulsionar à frente, sempre! O Senhor é a minha fortaleza!

Dedico esta conquista à minha mãe, Eliane, por jamais me deixar só e sempre me ensinar que o melhor caminho é a persistência e a verdade. Minha vitória é a sua.

Agradeço aos meus familiares que sempre me apoiam, cuidam de mim e me acompanham em todos os momentos de minha vida. Família é tudo!

Aos colegas e amigos por sempre estarem ao meu lado me mostrando que amizade é força e renovação para as nossas vidas.

Agradeço à UEFS, seus professores e funcionários, que proporcionaram um aprendizado fantástico; não só acadêmico, mas de formação pessoal. Muito obrigada, em especial, ao meu orientador Hélio Ponce pelo apoio, ensinamentos e por estar sempre disponível para me ajudar dividindo comigo seu conhecimento.

Obrigada à empresa Aloeh, exemplo de perseverança e compromisso com seus parceiros.

A Romeu, que sempre esteve presente cuidando de mim e me apoiando independente das circunstâncias. Vou ser eternamente grata a você.

Inicio mais uma nova etapa da minha vida, certa de que a administração me abrirá caminhos tão intensos e incríveis como o que eu acabo de conquistar!

RESUMO

Nota-se que o mercado vem enfrentando um momento de concorrência acirrada, em que os consumidores possuem cada vez mais opções de escolhas e meios de informação sobre a qualidade dos produtos oferecidos. Desta forma, se tornou mais difícil conquistar a fidelidade de um cliente, o que tem exigido não somente o comprometimento dos gestores, como produtos de alta qualidade, que possam se tornar o diferencial de uma organização, tornando contínuo o relacionamento cliente-empresa, ao superar suas expectativas. Nesse sentido, a problemática deste trabalho buscou responder como a Gestão da Qualidade do Produto pode trazer vantagens competitivas às empresas do ramo varejista de couro, tendo como base de estudo a empresa Aloeh. Logo, por resultados, foi possível reconhecer que os clientes da Aloeh que foram indagados valorizam a qualidade do produto e suas ferramentas. A pesquisa apontou que os clientes buscam a satisfação de necessidades e superação das suas expectativas quanto ao produto oferecido. Assim, este presente trabalho tratou dos conceitos de gestão da qualidade do produto, como fator principal para a busca da fidelização de clientes e diferenciação no mercado.

Palavras-chave: gestão da qualidade do produto, empresas varejistas e competitividade

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	8
2.METODOLOGIA.....	13
3. GESTÃO DA QUALIDADE DO PRODUTO	15
3.1 CONCEITOS SOBRE A QUALIDADE	15
3.1.1 Histórico e Características da Gestão da Qualidade	17
4. COMPETITIVIDADE	20
4.1 CONCEITO E IMPORTÂNCIA DA VANTAGEM COMPETITIVA	21
4.1.1 A Diferenciação como Vantagem Competitiva.....	22
5. GESTÃO DA QUALIDADE DO PRODUTO	24
5.1 PARÂMETROS DA QUALIDADE DO PRODUTO	26
5.1.1 Qualidade do Produto X Satisfação do Cliente	27
5.2 EMPRESAS VAREJISTAS	28
5.2.1 Características do consumidor varejista	31
5.2.2 Preço x Valor	33
6. ESTUDO DE CASO: A busca pela competitividade através da gestão da qualidade do produto em empresas do ramo varejista de couro: o caso da empresa Aloeh.....	36
6.1 HISTÓRICO DA ALOEH.....	36
6.2 ANÁLISE DE DADOS.....	37
6.2.1 Entrevista.....	37
6.2.2 Análise de dados obtidos através do questionário aplicado	41
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
REFERÊNCIAS	51
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	54
APÊNDICE B – FORMULÁRIO DE ENTREVISTA.....	56

1.INTRODUÇÃO

O desenvolvimento e consolidação de micro e pequenas empresas varejistas estabelece um grande desafio para seus gestores na atual conjuntura empresarial, pressionando as organizações a apresentarem não só inovações, mas produtos de qualidade cada vez mais significativa. Quando se trata sobre o varejo no ramo de produtos em couro, este desafio torna-se ainda maior. A concorrência crescente e inevitável, o aumento do interesse dos clientes por artigos em couro e conseqüente ampliação de suas exigências à respeito do produto e a necessidade de mão de obra especializada são apenas alguns fatores que impulsionam as empresas a buscar a diferenciação para se destacar das demais e ganhar o mercado. Desta forma, as empresas estão em busca de estratégias adequadas para conseguirem se adaptar a este novo ambiente. Demonstrou-se então, que para se manterem competitivas no mercado atual, é necessário adotar a qualidade do produto como diferencial para a consolidação e fidelização de seus clientes.

Focar na qualidade do produto, buscando atender e superar as expectativas dos clientes tem sido uma premissa adotada por empresas voltadas para a competitividade, uma vez que, um cliente fiel proporciona incontáveis vantagens à empresa, promovendo e divulgando seus produtos, estando sempre dispostos à comprar independente das circunstâncias do mercado e finalmente, enxergando a empresa como seu parceiro. Portanto, fidelizar clientes através de um produto de qualidade pode ser considerado como um fator indispensável de vantagem competitiva.

Acredita-se que os clientes de hoje, cada vez mais exigentes quanto ao que compram, não podem ser satisfeitos com programas de descontos, brindes e ofertas, se a empresa não oferece invariavelmente um produto de qualidade destacável das demais. Evidencia-se então, que construir um relacionamento de confiança com seus clientes através da qualidade do produto transforma o modo como estes enxergam a organização e aumenta suas chances competitivas no mercado varejista.

Sendo assim, foi escolhido como objeto de estudo deste trabalho a Aloeh Bolsas, que é uma microempresa que produz e comercializa bolsas e acessórios em couro. A grife, que recebe este nome graças a uma homenagem de sua criadora Eliane Santos à flor Israelense, Aloeh, foi fundada em Agosto de 2010 e atua com sucesso no mercado baiano há 7 anos, tendo sua sede na cidade de Salvador, mas operando também em cidades do recôncavo e sul da Bahia. A Aloeh possui fábrica própria onde são produzidas, em média, 50 bolsas por semana para atender a

demanda do seu varejo. Sua atividade é direcionada para a produção e comercialização de bolsas de couro com alto padrão de qualidade e acabamento.

A empresa Aloeh se preocupa com a satisfação de cada cliente seu, procurando satisfazê-lo em sua busca por itens únicos. Assim, lança peças especiais, 100% delas produzidas em fábrica própria, garantindo exclusividade para os consumidores da marca. O público alvo da Aloeh consiste nas classes A, B e C, recebendo principalmente mulheres que pretendem ter um produto de qualidade que atenda ou supere suas expectativas, e entendendo que suas clientes utilizam a marca como afirmação de estilo próprio.

A Aloeh Bolsas vende seus produtos exclusivamente em lojas físicas e *showrooms* licenciados. Essa determinação assegura o bom atendimento e fortalece a relação marca-cliente, aproximando a indústria do consumidor final com diferenciação e exclusividade. Na loja física Aloeh, sediada na capital baiana, as bolsas e acessórios em couro ficam à disposição do cliente, podendo este, dispor do modelo que desejar, com opções de pelo menos 3 cores ou combinações de acordo com sua preferência.

Conforme já mencionado, a Aloeh trabalha exclusivamente com peças em couro legítimo, tendo em mente que a qualidade é a matéria prima do sucesso. A qualidade do produto sempre foi um fator indispensável para estabelecer a personalidade da empresa, distinguindo-as de todas as outras no ambiente competitivo.

O estabelecimento de uma gestão voltada para a qualidade envolve atividades coordenadas para dirigir e controlar a organização no sentido de possibilitar a melhoria de seus produtos com vistas a garantir a completa satisfação das necessidades dos clientes com relação ao que está sendo oferecido, ou ainda, à superação de suas expectativas. Para que a organização consiga manter a qualidade de seus produtos atendendo suas necessidades atuais e futuras, é necessário que ela tenha sempre seu foco voltado para a melhoria contínua.

Alinhada às tendências de mercado e focando na fidelização de seus clientes, a Aloeh sempre observou a qualidade e acabamento de seus produtos como fator decisivo dentro da organização, porém não trabalhou, durante estes 7 anos de atuação, de forma planejada na busca por esta qualidade.

Segundo Garvin (1992) “... se a qualidade deve ser gerenciada, precisa ser primeiro entendida.” De fato, nem sempre existe uma correspondência nítida entre os atributos desejados pelo cliente e a qualidade, porém podemos classifica-la como sendo a capacidade que uma organização tem em atender e surpreender seus clientes e o mercado, com produtos e serviços que acatem suas necessidades e superem suas expectativas.

Assumindo-se que a Gestão da Qualidade do Produto pode ser a melhor maneira de garantir lucros e reduzir prejuízos à empresa, o presente trabalho justifica-se pela relevância de introduzir a Gestão da Qualidade na produção de itens que estejam de acordo com as novas demandas do mercado, pois nota-se que a busca pela renovação e fidelização de clientes, na atual conjuntura mercadológica competitiva, deve ser priorizada para sobrevivência organizacional.

Desta maneira, fica clara a necessidade de alertar os empresários que administram essas organizações para a importância da Gestão da Qualidade do Produto, desmistificando este termo ao mostrar que o conhecimento é um recurso chave para a competitividade em qualquer segmento de mercado.

Questão Central da Pesquisa

No comércio varejista, observa-se um alto número de estabelecimentos de pequeno porte, em termos de pessoal ocupado, cujas vendas destinam-se ao consumidor final, para uso familiar ou pessoal. Um ponto determinante à respeito destas empresas é que graças à sua estrutura os problemas enfrentados por estas organizações ganham maior proporção, isto porque o impacto que eles causam nessas empresas é mais contundente do que seria em uma grande organização.

Entretanto, mesmo com sua importância para a economia mundial, as micro e pequenas empresas varejistas ainda têm grandes dificuldades com relação a conhecer, analisar e desenvolver alternativas para melhorias nesse segmento empresarial. De acordo com dados fornecidos pela Federação Nacional das Indústrias (FIEB), através do SESI/SENAI, duas das razões pelas quais esses esforços devem se intensificar são a importância econômica e social da empresa varejista na atual conjuntura do mercado brasileiro e a explícita alavancagem dos problemas e dificuldades comuns a essas empresas, o que implica num elevado índice de mortalidade.

Desta forma, o estudo da Gestão da Qualidade do Produto no cenário das empresas varejistas de couro e como esta gestão pode gerar vantagens competitivas merece uma exploração mais minuciosa, e por esse motivo, este tema foi o ponto chave deste estudo, que tem como problema norteador a seguinte questão: **Tendo por base a empresa Aloeh, como a Gestão da Qualidade do Produto pode gerar vantagens competitivas às empresas varejistas de couro?**

A construção da presente monografia teve como seu **objetivo principal:**

Verificar, sob a perspectiva dos postulados teóricos e da análise empírica, qual o grau de influência da Gestão da Qualidade do Produto na competitividade das empresas varejistas de couro.

Como objetivos específicos, o presente estudo buscou:

- Identificar quais as principais características esperadas pelo consumidor para definir os produtos de couro como sendo de qualidade.
- Apresentar quanto o consumidor varejista está disposto a pagar por um produto de qualidade.
- Analisar a satisfação e o grau de fidelização do cliente ao comprar um produto de qualidade.

Com foco na questão central (problema) levantada para este estudo, buscou-se verificar a seguinte hipótese principal:

Baseando-se nas tendências de mercado para o consumo de produtos em couro, a gestão da qualidade do produto é essencial para que sejam geradas vantagens competitivas para as empresas varejistas de pequeno e médio porte, aumentando suas taxas de sobrevivência e diminuindo as taxas de mortalidade.

Como hipótese secundárias, o presente estudo partiu das seguintes inferências:

- A vasta concorrência no setor faz com que as empresas varejistas de couro primem pela qualidade como fator de diferenciação.
- Os clientes destas empresas, pertencentes às classes A, B e C, estão naturalmente mais exigentes quanto à qualidade do produto devido à grande oferta existente no mercado.

Estes fatores são evidenciados pela crescente concorrência entre empresas do setor varejista. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o segmento varejista, embora composto por empresas de menor tamanho médio, corresponde à maior parte do pessoal ocupado no comércio (7.659 mil ou 73,4% do total) devido ao grande número de empresas nele existente (1.259 mil ou 78,9% do total). Em termos de salários, retiradas e outras remunerações, o comércio varejista responde por R\$ 104,6 bilhões ou 62,2% do total pago na atividade comercial.

Desta forma, fica evidenciado que, quanto maior a quantidade de empresas varejistas existentes no mercado brasileiro, maior será a oferta que influenciará o consumidor a

desenvolver análises críticas quanto aos produtos a ele oferecidos, de modo que a qualidade do produto se apresentará cada vez mais como um significativo elemento ganhador de pedido.

Assim, este trabalho estará estruturado da seguinte forma: o primeiro capítulo conterà a introdução contextualizando o tema e apresentando a metodologia utilizada; o segundo capítulo será contido pelo referencial teórico dividido em tópicos com considerações sobre gestão da qualidade do produto. Os primeiros tópicos serão de exposições à respeito do conceito de qualidade na visão das empresas varejistas e dos clientes deste ramo; após, a contextualização da relação entre a competitividade e a gestão da qualidade do produto; os próximos tópicos abordarão assuntos mais específicos como as características das empresas varejistas do ramo de couro e a gestão da qualidade do produto nelas aplicada. O terceiro capítulo abordará o histórico da empresa Aloeh e a análise de dados com a tabulação qualitativa. Por último serão feitas as considerações finais com a retomada das hipóteses.

2.METODOLOGIA

A presente pesquisa tem como objetivo identificar como a gestão da qualidade pode influenciar na competitividade de empresas varejistas no comércio de artigos em couro. Utilizou-se o método dedutivo, pois se criou hipóteses com base nos gráficos. Como apresentado anteriormente, o objeto estudado é a empresa Aloeh, observando seu comportamento à respeito da Gestão da Qualidade do Produto e como ela influenciou na competitividade da empresa, desde a sua criação no ano de 2010 até o ano de 2017. O estudo de caso, segundo Gil (2009), é o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de forma que permita seu amplo conhecimento.

Quanto aos meios, a pesquisa apresenta um estudo de caso bibliográfico, descritivo e de caráter exploratório. O meio bibliográfico apresenta-se através da leitura e interpretação de contribuições já realizadas sobre o tema. Conforme Oliveira (2002) a pesquisa bibliográfica tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno. A busca e seleção dos materiais bibliográficos foram realizadas empregando-se as seguintes palavras-chave: gestão da qualidade do produto, empresas varejistas e competitividade; além da inclusão de livros e artigos no estudo.

O caráter exploratório se dá pelo aprofundamento de como se comporta a competitividade entre empresas varejistas de couro que desenvolvam a gestão da qualidade do produto, tendo como base a empresa Aloeh. Segundo Boaventura (2004) a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ao construir as hipóteses.

O caráter descritivo se apresenta através da coleta, do registro e da análise das variáveis ligadas à gestão da qualidade do produto na Aloeh, para descrever como elas se relacionam com o fator competitividade no ramo varejista. Gil (2009) afirma que a pesquisa descritiva tem por objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis.

Quanto à natureza dos dados, a pesquisa foi classificada como qualitativa por haver uma entrevista que permite observar, descrever e registrar a incidência do fenômeno, explorar suas dimensões, analisar como se manifesta e com que fatores se relaciona, sendo ideal para determinar como a competitividade e a gestão da qualidade do produto se relacionam no caso da empresa Aloeh. Segundo Marconi e Lakatos (2006), a pesquisa qualitativa se detém em analisar e interpretar aspectos profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano, permitindo a inquirição metódica com a compreensão dos seres humanos e do caráter de suas relações consigo mesmos e com o ambiente.

Por se tratar de uma pesquisa que envolverá coleta, apreciação e interpretação de dados obtidos através de questionário aplicado aos clientes da empresa, a pesquisa é também quantitativa. O questionário, segundo Gil (2009, p. 115) “constitui o meio mais rápido e barato de obtenção de informações, além de não exigir treinamento pessoal e garantir anonimato.” A pesquisa de campo, que será utilizada como procedimento para coleta de dados por meio do estudo de caso, ocorre, segundo Gil (2009), quando esta é desenvolvida por meio de observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar dados. O universo da pesquisa foram de 30 clientes, constituindo uma amostra não probabilística por acessibilidade nas cidades de Salvador, Feira de Santana e Ilhéus, que apresentassem mais de uma compra na empresa. A análise de dados foi por meio de análise de conteúdo e tabulação de dados em tabelas, que além de fornecer uma fácil visualização, facilitou a construção das análises críticas durante o processo de descrição dos resultados.

Os questionários, organizados em forma de questões fechadas, tinham 5 (cinco) questões, sendo a primeira para identificação do perfil do cliente, no que se refere à utilização dos produtos fornecidos pela Aloeh; e as demais para identificação da percepção dos clientes sobre estes produtos, visando à melhoria contínua dos mesmos. Será utilizada escala Likert em uma das questões aplicadas, escala esta que, segundo Las Casas (2010, p. 76) “É um método de soma das avaliações usualmente de até 5 pontos que varia de “concordo plenamente” ou “discordo plenamente.” Estes questionários foram aplicados a 30 clientes durante o período de 01 de Maio a 15 de Maio de 2017 e suas informações foram organizadas nos gráficos contidos no capítulo 3, onde estarão expressas as análises.

A entrevista com a gestora, aplicada em 1 de Abril de 2017, foi organizada em 5 (cinco) questões abertas abrangendo questionamentos sobre seu posicionamento de mercado e visão quanto à qualidade do produto oferecido, com o intuito de compreender quais as estratégias utilizadas pela empresa, seu histórico na gestão da qualidade do produto, e qual o papel desta gestão na busca pela competitividade no mercado varejista e fidelização de seus clientes. Foi utilizado um gravador digital e seu conteúdo integral está transcrito em anexo. Para sua análise e compilação foi utilizado a técnica da análise de conteúdo e sua análise e interpretação também está expressa no capítulo 3, à seguir.

3. GESTÃO DA QUALIDADE DO PRODUTO

3.1 CONCEITOS SOBRE A QUALIDADE

Para o desenvolvimento da pesquisa aqui proposta, se faz necessária a assimilação de algumas visões de teóricos clássicos e contemporâneos que abordem sobre gestão da qualidade do produto, competitividade e sobre empresas do ramo varejista. A qualidade que é inerente ao produto, existe objetiva e concretamente, podendo ser avaliada e mensurada através da comparação com padrões e especificações. Os consumidores varejistas estão cada vez mais exigentes quanto ao fator qualidade, tendo em vista o advento da tecnologia, que possibilitou acesso mais rápido às ofertas de mercado; e ao considerável aumento da concorrência, aumentando as opções de escolha de produtos por parte dos clientes.

Desta forma, surge a preocupação das empresas varejistas em como poderão satisfazer a seus clientes na busca pela fidelização. Kotler (2006, p.139), afirma que a satisfação é uma sensação variável, tendo em vista que o cliente pode estar ou não satisfeito conforme o alcance de suas expectativas por parte do produto/serviço oferecido.

Satisfação é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (resultado) percebido de um produto ou serviço com as expectativas do cliente. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente fica insatisfeito. Se alcançá-las, ele ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado.

De fato, apesar de sua intangibilidade, há muitas maneiras para se alcançar a satisfação do cliente, e entre elas está a oferta de qualidade. Sob a ótica deste estudo, a qualidade não pode ser avaliada através de uma simples definição, já que o cliente irá julgar a qualidade do produto de acordo com as suas necessidades em uma dada situação. Devido a isto, será utilizado o termo conceito, de modo que possa ser demonstrado o sentido amplo e abrangente que a qualidade exige para ser apresentada.

Na nova proposta ISO/DIS 9000:2000 (1999)¹ o termo qualidade está assim colocado: “habilidade das características inerentes de um produto, sistema ou processo de atender as necessidades dos clientes e outras partes interessadas.” Já segundo SLACK (1993) qualidade é “fazer certo”, e esta visão corrobora a importância que a confiabilidade tem sobre a percepção do consumidor, que espera receber o que foi prometido com segurança e precisão.

Com o passar do tempo a qualidade e a tecnologia passaram a caminhar juntas, e a busca pelo aperfeiçoamento se tornou evidente para que a qualidade fosse cada vez mais percebida pelo consumidor. Desta forma, a qualidade passa de uma simples percepção a um ramo de

¹ Projeto de Norma ISO/DIS 9000:2000 – *Quality management systems – fundamentals and vocabulary*, ISO, proposta datada de 25-11-1999.

estratégia fundamental para as organizações que buscam se diferenciar no mercado através da oferta de produtos que atendam às expectativas do cliente e do mercado, garantindo assim a satisfação. De acordo com Maranhão (2006, p.4) “com a Qualidade, você manterá os clientes já existentes e conquistará outros, assim operando com os menores riscos e maior volume de negócios.”

No ambiente literário, a qualidade também possui várias definições. Garvin (1992) classificou cinco abordagens distintas da qualidade: transcendental; baseada no produto; baseada no usuário; baseada na produção; baseada no valor. A tabela 1 sintetiza as definições da qualidade sob o prisma de cada uma das abordagens citadas acima.

Tabela 1 – Abordagem da Qualidade

ABORDAGEM	DEFINIÇÃO	FRASE
Transcendental	Qualidade é sinônimo de excelência inata. É absoluta e universalmente reconhecível. Dificuldade: pouca orientação prática.	“A qualidade não é nem pensamento nem matéria, mas uma terceira entidade independente das duas...Ainda que qualidade não possa ser definida, sabe-se que ela existe.” (PIRSIG, 1974)
Baseada no Produto	Qualidade é uma variável precisa e mensurável, oriunda dos atributos do produto. Corolários: melhor qualidade só com maior custo. Dificuldade: nem sempre existe uma correspondência nítida entre os atributos do produto e a qualidade.	“Diferenças na qualidade equivalem a diferença na quantidade de alguns elementos ou atributos desejados.” (ABBOTT, 1995)
Baseada no Usuário	Qualidade é uma variável subjetiva. Produtos de melhor qualidade atendem melhor aos desejos do consumidor. Dificuldade: agregar preferências e distinguir atributos que maximizam a satisfação.	“A qualidade consiste na capacidade de satisfazer desejos...” (EDWARDS, 1968) “Qualidade é a satisfação das necessidades do consumidor...Qualidade é adequação ao uso.” (JURAN, 1974)
	Qualidade é uma variável precisa e mensurável, oriunda do grau de conformidade do planejamento com o executado.	“Qualidade é a conformidade às especificações.”

Baseada na Produção	Esta abordagem dá ênfase a ferramentas estatísticas (Controle do processo). Ponto Fraco: foco na eficiência, não na eficácia.	“...prevenir não-conformidade é mais barato que corrigir ou refazer o trabalho.” (CROSBY, 1979)
Baseada no Valor	Abordagem de difícil aplicação, pois mistura dois conceitos distintos: excelência e valor, destacando os trade-offs qualidade x preço. Esta abordagem dá ênfase à Engenharia/Análise de Valor-EVA.	“Qualidade é o grau de excelência a um preço aceitável.” (BROH, 1974)

Fonte: Paladini, 2006, p.8

A abordagem que será desenvolvida nesta pesquisa será a baseada no produto buscando demonstrar como a qualidade do produto pode ser nítida ao consumidor de modo a influenciar diretamente o seu consumo e fidelização.

3.1.1 Histórico e Características da Gestão da Qualidade

O termo gestão remete a uma série de julgamentos, porém, a aplicação da gestão como sinônimo de gerenciamento se tornou unanimidade. Gerir significa conduzir diligências à realização de um negócio, e a empresa que entende a Gestão da Qualidade como fator crucial em seu desenvolvimento deve compreender que o ser humano, representado neste caso como o gestor, é um componente fundamental para levar organização ao campo de diferencial competitivo. Segundo Paladini (2005), a decisão gerencial entre produzir ou produzir com qualidade está sendo substituída pela decisão estratégica de produzir com qualidade ou pôr em risco a sobrevivência da organização.

Para que a efetiva implantação do modelo gerencial da qualidade ocorra é indispensável a presença dos processos de educação e treinamento. A Gestão da Qualidade consiste em atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização com relação à qualidade e para Garvin (1992), se a qualidade deve ser gerenciada, precisa primeiro ser entendida.

Não existe gestão da qualidade sem esses dois componentes vitais que permitam a aquisição de habilidades específicas necessárias ao novo paradigma gerencial. SLACK (1997, p. 667), afirma que "Não é coincidência que muitos programas bem sucedidos têm um gerente de treinamento como um dos principais impulsionadores."

Nas últimas décadas um número crescente de empresas no mundo vem empregando sistemas de treinamento da qualidade com o intuito de assegurar melhores condições competitivas e garantir sua permanência no mercado. Para compreendermos melhor o conceito de Gestão da Qualidade é preciso buscar sua história e evolução.

Apesar da idealização dos sistemas da qualidade ter acontecido na década de 20, foi apenas na década de 50 que a qualidade começou a ser vista como gestão, quando deixou de ser responsabilidade exclusivamente de um setor específico e passou a ser de toda a empresa. Os objetivos departamentais dão lugar aos objetivos da organização como todo.

Uma das classificações temporais da qualidade mais utilizada dispõe a evolução da qualidade em quatro eras: Inspeção; Controle Estatístico do Processo; Garantia da Qualidade; Gestão da Qualidade Total; apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2 – Eras da Qualidade

Características Básicas	Interesse Principal	Visão Qualidade	Ênfase	Métodos	Papel dos Profissionais da Qualidade	Quem é o Responsável Pela Qualidade
Inspeção	Verificação	Um problema a ser resolvido.	Uniformidade do Produto	Instrumentos de medição	Inspeção, classificação, contagem, avaliação e reparo	O departamento de inspeção.
Controle Estatístico do Processo	Controle	Um problema a ser resolvido.	Uniformidade do produto com menos inspeção.	Ferramentas e técnicas Estatísticas.	Solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos.	Os departamentos de fabricação e engenharia (o controle de qualidade).
Garantia da Qualidade	Coordenação	Um problema a ser resolvido, mas que é enfrentado proativamente.	Toda cadeia de fabricação, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais para impedir falhas de qualidade.	Programas e sistemas.	Planejamento, medição da qualidade e desenvolvimento de programas.	Todos os departamentos com a alta administração se envolvendo superficialmente no planejamento e na execução das diretrizes da qualidade.
	Impacto Estratégico	Uma oportunidade de diferen-	As necessidades	Planejamento estratégico, estabe-	Estabelecimento de metas,	Todos na empresa, com a alta

Gestão da Qualidade total		ciação da concorrência.	de mercado e do cliente.	lecimento de objetivos e a mobilização da organização.	educação e treinamento, consultoria a outros departamentos e desenvolvimento de programas.	administração exercendo forte liderança.
----------------------------------	--	-------------------------	--------------------------	--	--	--

Fonte: Paladini, 2006, p.7

As forças do ambiente atual dos negócios fez com que a gestão da qualidade passasse a se preocupar também com o que está acontecendo ao redor da empresa e não mais somente com seus processos internos, tornando imprescindível compatibilizar os interesses da organização com o seu mercado.

Desta forma, estabelecer objetivos, processos e recursos para alcançar os alvos da qualidade provendo a confiança através do cumprimento dos requisitos da qualidade, devem ser o foco desta gestão.

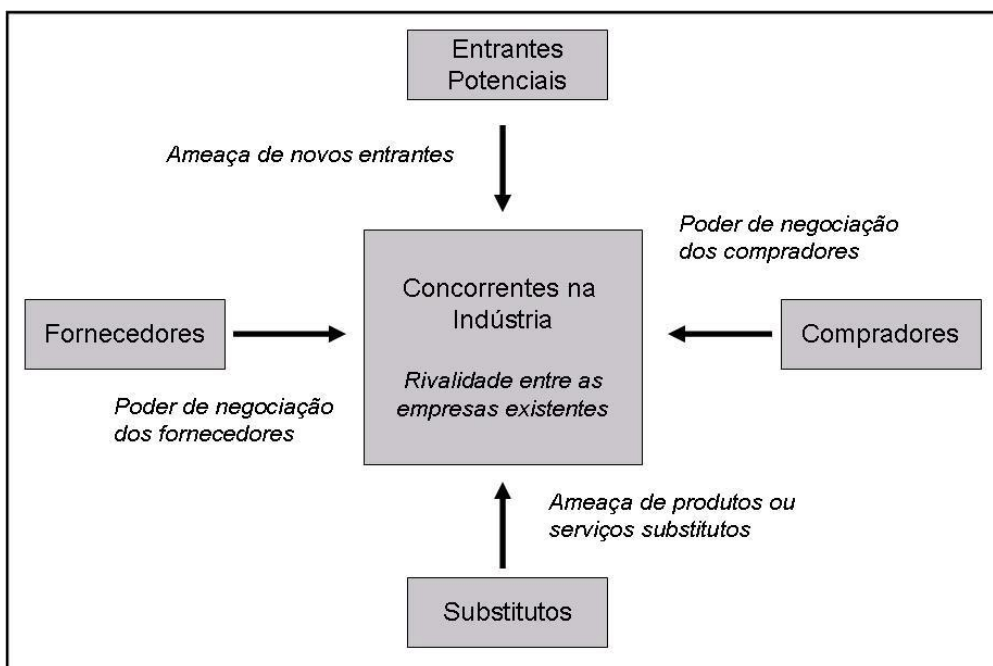
4. COMPETITIVIDADE

O primeiro passo para desenvolver a identidade competitiva de uma organização é perceber o ambiente em que ela está inserida. O meio ambiente onde a empresa atua é como um campo de competição e a sua capacidade de formular e programar estratégias concorrenciais é o que lhe permite manter, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. Competitividade significa basicamente identificar, desenvolver e tomar vantagem dos embates de mercado onde uma vantagem palpável e duradoura nos negócios possa ser conquistada. Segundo afirma Campos (2004, p. 7), “o que realmente garante a sobrevivência das empresas é a garantia de sua competitividade”.

A competitividade se tornou de fato a base para o sucesso ou fracasso da organização. Para ser competitivo é fundamental saber extrair do meio ambiente condições favoráveis para a sobrevivência da empresa. Segundo Mariotto (1991), a competitividade de uma empresa é a sua capacidade de ser bem-sucedida em mercados em que existe concorrência.

As organizações de sucesso compreendem que o atual cenário do mercado tem exigido estratégias muito mais amplas e integradas para vencer as forças competitivas que nele atuam. Segundo Porter (1990), as cinco principais forças competitivas que atuam neste ambiente são: a rivalidade entre concorrentes, o poder de negociação com os clientes, o poder de negociação com os fornecedores, a ameaça de novos concorrentes e a ameaça de produtos substitutos. Para melhor visualização, estas cinco forças estão representadas na Figura 1.

Figura 1: Forças Competitivas nas Indústrias



Fonte: Adaptado de Porter (1990)

Quintela e Dantas (2005) complementam que cada empresa inserida num determinado setor, quando analisada sob a luz das forças competitivas, tende a apresentar variações com relação à importância das mesmas para atingir uma vantagem competitiva.

Desta forma, o sucesso e a capilaridade de uma empresa dependem de vários fatores, que podem internos ou externos à organização, desenvolvendo sempre uma relação de dependência entre eles. Cabe à cada empresa descobrir qual a forma mais vantajosa de utilização destes fatores, pois, segundo Gonçalves, França e Silvestre (2012), as organizações que adotam estratégias de condutas mais adequadas ao padrão de concorrência setorial são as mais competitivas.

4.1 CONCEITO E IMPORTÂNCIA DA VANTAGEM COMPETITIVA

A vantagem está diretamente ligada à criação de valor e, desta forma, vantagem competitiva advém do valor que uma organização consegue criar em seus produtos, ultrapassando o custo de fabricação da empresa e aplicando o conceito de diferenciação, que será abordado mais a frente neste trabalho. Para Magalhães, Crnkovic e Morelli (2009) a vantagem competitiva envolve não mais o produto simplesmente, mas perpassa por toda a unidade de negócios.

A necessidade de obter vantagem competitiva tem feito com que as empresas desenvolvam competências para lidar com cenários cada vez mais dinâmicos. O fenômeno da globalização representa hoje um elemento catalizador da ausência de fronteiras, permitindo a diversificação de produtos e aumento considerável da concorrência.

Ao considerar a análise da concorrência como aspecto fundamental para o desenvolvimento da vantagem competitiva, Porter rompeu os padrões de análise até então desenvolvidos, trazendo esta questão para o âmbito estratégico da organização. Porter (1990, p. 31) afirma que “uma estratégia competitiva efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas”.

A vantagem surge então à partir da capacidade do gestor de perceber a influência que estas forças exercem, além das tendências de mercado, buscando sempre estar à frente dos concorrentes e combinar na mesma direção a oferta de produtos da empresa. Aaker (1984 apud CEZARINO; CAMPOMAR, 2006) explica que a escolha de uma estratégia de negócios tem dois elementos centrais. O primeiro é a decisão de onde competir, à respeito do produto-mercado. O segundo é o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável. A possibilidade ou não de se conseguir uma vantagem competitiva sustentável passa a ser elemento-chave na seleção de uma estratégia de sucesso.

O esboço teórico que a vantagem competitiva fornece é suficiente para a investigação do desenvolvimento desse fenômeno em todas as empresas. Porém, a maneira como as pequenas empresas varejistas atuam em relação a isso torna-se um desafio à parte. A vantagem competitiva, segundo Barney e Hesterly (2007 apud CONCEIÇÃO; SILVA; SARRACENI, 2009) é a diferença do valor econômico obtido pela empresa e o valor econômico obtido pelos seus concorrentes. A obtenção de vantagens competitivas reflete a utilização de um processo de administração estratégica, que permite inevitavelmente a expansão da empresa.

Os investimentos que a organização deve fazer para ser de fato competitivo no mercado em que atua são enormes e a possibilidade de fracasso é do mesmo modo grande. De acordo com Bernardez (2005), para conseguir uma vantagem competitiva sustentável é preciso encontrar uma posição exclusiva, ao invés de tentar atender o mercado inteiro, o que requer uma posição e escolha clara com relação aos concorrentes.

É necessário então que os gestores estejam cada vez mais atentos a este cenário, adotando novos comportamentos que valorizem a flexibilidade, velocidade, inovação e a integração empresa-cliente para enfrentar os desafios que surgirem como resultados das constantes mudanças do ambiente empresarial competitivo.

4.1.1 A Diferenciação como Vantagem Competitiva

É fundamental às organizações o desenvolvimento de habilidades como a inovação e a capacidade de resposta ao cliente, sendo estas inerentes e inseparáveis do fator diferenciação. Apostar num produto de qualidade, que diferencie a empresa de seus concorrentes através da busca pela melhoria contínua é o marco de uma gestão competitiva.

A competitividade depende de vários pilares estratégico-administrativos e entre eles está a diferenciação do produto. A estratégia de diferenciação torna-se interessante, pois proporciona distinção do produto/serviço, diminui o poder de negociação de preços entre empresa e clientes e afasta as ameaças de substitutos (SOUSA, 2006).

O conhecimento da concorrência será fundamental para determinar se a vantagem competitiva da organização será por baixo custo ou por diferenciação. Para essa estratégia de diferenciação são necessárias grandes habilidades em marketing; engenharia de produto; criatividade; capacidade de pesquisa básica; reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia; longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidades trazidas de outros negócios e forte cooperação dos canais (SOUSA, 2006).

Apesar destas exigências implícitas ao desenvolvimento da diferenciação, é perfeitamente possível aplicar uma estratégia de vantagem competitiva através da diferenciação pela qualidade do produto. Segundo afirma Almeida; Souza; Mello (2010, p. 19):

Em resposta às diversas pressões por maior competitividade, cresce progressivamente o número de organizações de diferentes setores que vêm adotando os principais sistemas e modelos de gestão da qualidade utilizados no mundo.

A relação entre a qualidade do produto e a diferenciação como vantagem competitiva será abordada mais detalhadamente no próximo tópico desta pesquisa.

Porter (1990) afirma que “diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único, no âmbito de toda a indústria” é uma estratégia viável para uma organização obter retorno acima da média do mercado em que atua.

Desta forma, a diferenciação permite um certo isolamento da organização contra os concorrentes devido à lealdade dos consumidores com relação à marca, que pode vir a ser uma barreira a novos entrantes, como também uma menor sensibilidade ao preço. Ao final, a empresa que se diferencia para obter lealdade estará mais bem posicionada em relação aos substitutos; até por que fica mais difícil substituir o que é diferenciado (PORTER, 1990).

5. GESTÃO DA QUALIDADE DO PRODUTO

A qualidade é de fato uma concepção multidimensional, e sua compreensão, de acordo com o nicho de mercado em que atua, é o grande desafio das organizações. Gerir qualidade significa desenvolver atividades coordenadas para conduzir e controlar uma organização no sentido de possibilitar a melhoria de produtos/serviços de modo a garantir a satisfação dos anseios de seus clientes, ou ainda, a superação de suas expectativas. Segundo Paladini (2000, p. 11) “a decisão gerencial entre produzir ou produzir com qualidade está sendo substituída pela decisão estratégica de produzir com qualidade ou pôr em risco a sobrevivência da organização”.

O sucesso de qualquer organização no atual cenário altamente competitivo, que queira desenvolver uma cultura voltada para a qualidade depende da observância de alguns conceitos básicos, ou princípios da gestão da qualidade. São eles: foco no cliente; liderança; envolvimento das pessoas; abordagem por processos; abordagem sistêmica; melhoria contínua; abordagem factual para tomada de decisões e benefícios mútuos na relação com fornecedores. Segundo Maranhão (2006, p.10), “todas as atividades possuem seus princípios ou fundamentos; dominá-los é pré-requisito para poder desempenhar esta atividade com nível competitivo”. A tabela 3 apresenta os princípios citados, assim como suas respectivas características.

Tabela 3 – Princípios da Gestão da Qualidade

Princípios	Características Básicas
Foco no cliente	O foco no cliente é um princípio fundamental da gestão da qualidade que deve sempre buscar o atendimento pleno das necessidades do cliente, sejam elas atuais ou futuras.
Liderança	Cabe aos líderes em uma organização criar e manter um ambiente propício para que os envolvidos no processo desempenhem suas atividades de forma adequada e que se sintam motivadas e comprometidas a atingir os objetivos da organização.
Envolvimento das Pessoas	As pessoas constituem a essência da organização. Portanto, a gestão da qualidade deve organizar o envolvimento de todos, de modo a possibilitar o uso de

	suas habilidades para o benefício da organização.
Abordagem por Processos	A abordagem por processos permite uma visão sistemática do funcionamento da empresa como um todo, permitindo o alcance mais eficiente dos resultados desejados.
Abordagem Sistêmica	Esta abordagem permite que os processos inter-relacionados sejam identificados, entendidos e gerenciados de forma a melhorar o desempenho da organização.
Melhoria Contínua	Para que a organização consiga manter a qualidade de seus produtos atendendo suas necessidades atuais e futuras é necessário que ela tenha seu foco voltado sempre para a melhoria contínua do seu processo e produto/serviço.
Abordagem Factual para Tomada de Decisões	As decisões devem ser tomadas com base em fatos, dados concretos e análise de informações, o que implica a implantação e manutenção de um sistema eficiente de monitoramento.
Benefícios Mútuos na Relação com Fornecedores	A organização deve buscar um bom relacionamento com seus fornecedores através do desenvolvimento de alianças estratégicas, parcerias e respeito mútuo, pois o trabalho em conjunto facilitará a criação de valor.

Fonte: Maranhão, 2006, p.12

Além de observar os princípios da qualidade citados acima, o lançamento de novos produtos e a melhoria da qualidade dos produtos já existentes lembram às empresas a relevância da capacidade competitiva dos seus produtos. O desenvolvimento de novos produtos se tornou uma dimensão crítica da competição entre as organizações e uma importante fonte de vantagem competitiva.

Hoje, a implantação da qualidade nos produtos não está devidamente caracterizada e estruturada nas empresas, ocorrendo de forma dispersa, com muitos geradores de mudança, sem

que haja uma definição clara da área funcional responsável por elas. A formulação de uma estratégia na área, e a estruturação de um sistema para melhorar a qualidade do produto são cruciais para a gestão deste processo qualificador. Segundo BELL *et al.* (1984) uma estratégia consciente para mudanças em produtos e processos, fortalecida por estímulos intermitentes, é o que geralmente distingue as firmas bem sucedidas, em indústrias estabelecidas, das indústrias nascentes nos países menos desenvolvidos.

As características da qualidade que serão abordadas nesta pesquisa serão as relacionadas ao produto, as quais estão presentes fisicamente no produto ou associadas a ele. De acordo com (JURAN, 1974, p.2.8) de modo genérico, característica de qualidade é definida como qualquer propriedade ou atributo de produtos, materiais ou processos, necessária para se conseguir a adequação ao uso. Essas características podem ser de ordem tecnológica, psicológica, temporal, contratual ou ética.

5.1 PARÂMETROS DA QUALIDADE DO PRODUTO

A gestão da qualidade do produto deve observar os parâmetros da qualidade do produto que serão tratados aqui como características específicas, ou conjunto de características do produto que integram um determinado aspecto da qualidade. Chamaremos de dimensão a um conjunto de parâmetros da qualidade, em função da similaridade de sua colaboração para a qualidade total do produto. Atributos de qualidade de projeto e de conformação compõem o parâmetro confiabilidade do produto, por exemplo. Este parâmetro, por sua vez, em conjunto com outros, como a disponibilidade e a inalterabilidade, compõem uma extensão da qualidade que representa a qualidade de características funcionais temporais do produto. Essa dimensão procura refletir a qualidade de funcionamento do produto ao longo do tempo. Tendo como ponto de partida o trabalho de Garvin (1984), nomeamos o conjunto dos parâmetros da qualidade nas seguintes dimensões:

a) qualidade de características funcionais intrínsecas ao produto:

Parâmetros:

- Desempenho técnico ou funcional
- Facilidade ou conveniência de uso

b) qualidade de características funcionais temporais (dependentes do tempo):

Parâmetros:

- Disponibilidade
- Confiabilidade
- Durabilidade

c) qualidade de conformação:

Parâmetro:

- Grau de conformidade do produto

d) qualidade dos serviços associados ao produto:

Parâmetros:

- Instalação e orientação de uso
- Assistência técnica

e) qualidade da interface do produto com o meio:

Parâmetros:

- Interface com o usuário
- Interface com o meio ambiente (impacto no meio ambiente)

f) qualidade de características subjetivas associadas ao produto:

Parâmetros:

- Estética
- Qualidade percebida e imagem da marca

g) custo do ciclo de vida do produto para o usuário:

- O custo do ciclo de vida do produto, para o usuário, compreende a soma dos custos de aquisição, de operação, de manutenção e de descarte do produto.

O conjunto dessas dimensões e parâmetros compõe o que estamos chamando de qualidade total do produto. A qualidade total do produto representa, portanto, a qualidade experimentada e avaliada pelo usuário, objetiva ou subjetivamente, na etapa de utilização do produto e em todas as suas dimensões, sejam intrínsecas ou associadas ao produto.

5.1.1 Qualidade do Produto X Satisfação do Cliente

Ao analisar a gestão da qualidade do produto, assim como seus parâmetros, pode-se inferir que qualidade será a soma dos predicados do produto que possa satisfazer as necessidades explícitas e até mesmo implícitas do cliente. Neste sentido, a satisfação perpassa pelos princípios da gestão da qualidade e os parâmetros para medi-la em um produto, num gerenciamento voltado para o cliente, buscando estabelecer uma relação mais estreita, com foco na melhoria contínua. Segundo (Whiteley, 1992, p. 2) “de fato satisfazer, e até empolgar, o cliente é absolutamente crucial, não apenas para o sucesso da empresa, mas até para sua sobrevivência”.

Segundo Kotler e Armstrong (1999) a necessidade é um estado de carência percebida. Essa necessidade se transforma em uma aspiração que, atrelada ao poder aquisitivo do

indivíduo, se torna uma demanda. Para que aconteça a demanda é fundamental a criação de produtos e serviços que ofereçam valor para o cliente; que é a percepção por ele dada à diferença entre os benefícios e os custos do produto.

A satisfação virá quando o produto oferecer valor; e a qualidade significa que esta satisfação que o cliente procura, aliada à ausência de defeitos, foi encontrada. Quando acontece o sistema de troca, realizando as necessidades e desejos do consumidor, ocorre também uma transação entre duas partes. Se as transações continuarem ocorrendo entre as mesmas partes desenvolve-se um relacionamento satisfatório de fidelização. Cria-se então um mercado que é um grupo de consumidores reais e potenciais de um produto ou serviço. A criação e permanência deste relacionamento é uma das mais importantes metas de qualquer organização varejista.

5.2 EMPRESAS VAREJISTAS

As empresas varejistas existem há milhares de anos, com características próprias, adequadas ao seu tempo e à cada cultura. Antes de se aprofundar no perfil destas empresas na atualidade é necessário um breve contexto histórico, traçando precedentes varejistas antes mesmo do caixeiro-viajante, considerado um dos precursores de venda no varejo.

A história da troca de mercadorias tem seu início com a auto suficiência. As famílias antigas produziam e fabricavam o que necessitavam para seu consumo. Através da constatação, por parte dos produtores, de que alguns produtos eram mais fáceis de fabricar do que outros, surgiram as especializações. A especialização permitia a produção de excedentes daquilo que se fazia de melhor originando-se a tendência em substituir os excessos produzidos de um bem por outros bens produzidos em outra unidade familiar. Começava então, a comercialização e a formação de mercados, onde surgiram as moedas e os intermediários como facilitadores dos processos de trocas. Estes intermediários são o que entende-se hoje como empresas varejistas.

Henry Richter (1954) define varejo como “o processo de compra de produtos em quantidade relativamente grande dos produtores atacadistas e outros fornecedores, e posterior venda em quantidades menores ao consumidor final.” Já para Kotler (1999), “qualquer organização que venda para os consumidores finais – seja ela um fabricante, atacadista ou varejista – está fazendo varejo.” De fato, é fácil perceber a relevância do varejo no contexto mercadológico e econômico.

Várias organizações comercializam produtos e serviços diretamente ao consumidor e milhões são transacionados diariamente. Há inúmeras funções desempenhadas por um intermediário varejista. A tabela 4 relaciona estas principais funções.

Tabela 4: Principais funções de um Intermediário Varejista

PRINCIPAIS FUNÇÕES DE UM INTERMEDIÁRIO VAREJISTA	
VENDAS	Promover o produto junto a clientes potenciais.
COMPRAS	Comprar uma variedade de produtos de vários vendedores, usualmente pra revenda.
SELEÇÃO	Fazer um sortimento de produtos, geralmente inter-relacionados, para clientes potenciais.
FINANCIAMENTO	Oferecer crédito a clientes potenciais para facilitar a transação; fornecer recursos para os vendedores para ajuda-los a financiar seus negócios.
ARMAZENAMENTO	Proteger o produto e manter estoques para oferecer melhores serviços ao consumidor.
DISTRIBUIÇÃO	Comprar em grande quantidade e dividi-la em quantidades desejadas pelo cliente.
CONTROLE DE QUALIDADE	Avaliar a qualidade dos produtos e ajudar no seu melhoramento.
TRANSPORTE	Movimentação física do produto do produtor ao consumidor.
INFORMAÇÕES DE MARKETING	Prestar informação aos fabricantes sobre condições de mercado, incluindo volume de vendas, tendências de moda e condições de preços.

Fonte: Las Casas, 1992, p.17

Além das funções que cada empresa exerce, perduram também várias classificações de lojas varejistas; uma vez que, se trata da etapa de comercialização direta ao consumidor e existem incontáveis formas, muitas ainda nem descobertas, de realizar esta comercialização. De acordo com Kotler (1999) os tipos de loja de varejo passam por estágios de crescimento e declínio que podem ser descritos como o ciclo de vida do varejo. Os tipos de lojas de varejo que mais se destacam são:

Loja de especialidade: possui linha restrita de produtos.

Loja de departamentos: possui várias linhas de produtos.

Supermercado: operações de auto serviço relativamente grandes, de baixo custo, baixa margem e alto volume, projetadas para atender a todas as necessidades de alimentação, higiene, limpeza e doméstica.

Loja de conveniência: lojas relativamente pequenas, localizadas nas proximidades de áreas residenciais, funcionam em horários prolongados, sete dias por semana e exibem uma linha de produtos de conveniência de alta rotatividade.

Loja de descontos: possui mercadorias padrão ou especialidades vendidas a preços mais baixos, com margens menores e volume maior.

Varejista off-price (de liquidação): possui sobras de mercadorias, pontas de estoque e produtos com defeito vendidos a preços inferiores aos de varejo.

Superloja: área de vendas com grande metragem, oferece o que os consumidores costumam comprar, além de serviços como lavanderia, lavagem a seco, consertos, troca de cheques e pagamentos de contas.

Showroom de vendas por catálogo: ampla seleção de mercadorias de preço elevado, alta rotatividade e marcas vendidas com descontos. Os clientes retiram nas lojas a mercadoria que encomendaram por catálogo.

Ao combinar diferentes níveis de serviço com diferentes sortimentos de produtos, pode-se distinguir quatro amplas estratégias de posicionamento disponíveis aos varejistas, conforme a Figura 2 abaixo:

Figura 2: Mapa de Posicionamento do Varejo



Figura 1 – Mapa de posicionamento do varejo

1 – *Bloomingdale's*: lojas que apresentam ampla variedade de produtos e alto valor agregado. Essas lojas dispensam bastante atenção ao próprio design, à qualidade do produto, aos serviços e à imagem. Sua margem de lucro é alta e, se tiverem a sorte de movimentar grandes volumes, elas serão muito lucrativas.

2 – *Tiffany*: lojas que apresentam pequena variedade de produtos e alto valor agregado. Cultivam uma imagem exclusiva e tendem a operar com alta margem e baixo volume.

3 – *Sunglass Hut*: lojas que apresentam uma linha reduzida e baixo valor agregado. Projetando lojas similares e centralizando compras, exposição, propaganda e distribuição, elas conseguem manter custos e preços baixos.

4 – *Wal-Mart*: lojas que apresentam uma linha ampla e baixo valor agregado. Procuram manter os preços baixos para conservar a imagem de um local para boas compras. Compensam as baixas margens com altos volumes.

No que diz respeito ao futuro das empresas varejistas, de fato, suas principais tendências são objeto de muitos estudos e adivinhações. Algumas tendências em outros países de economia avançada poderão ajudar na determinação dos futuros caminhos do varejo, analogamente ao que foi feito aos hábitos de consumo. De acordo com Las Casas (2013), o futuro do varejo dependerá principalmente do desenvolvimento das seguintes atividades:

Pesquisa de mercado: as alterações frequentes dos consumidores exigirão monitoramento de mudanças. Por isto, pesquisar será recomendado.

Automação: a automação já é uma realidade para os varejistas brasileiros; portanto, a melhor forma de fazer o uso do computador.

Franquias: o crescimento através de franquias será o caminho escolhido por muitas empresas.

Código de Defesa do Consumidor: a divulgação do Código de Defesa do Consumidor exigirá cada vez mais novos desafios para os comerciantes.

Marketing Interno: as empresas deverão estar atentas aos clientes internos: os funcionários da própria loja. Sem uma nova filosofia será impossível o trabalho harmonioso.

Sendo assim, diante de tantas características e peculiaridades do setor, uma eficiente administração varejista precisa acompanhar as mudanças ambientais e adaptar-se às tendências de consumo através da pesquisa, análise e observação do mercado.

5.2.1 Características do consumidor varejista

É de comum acordo entre os estudiosos que o varejo, acompanhado de suas características de armazenamento, variedade e distribuição, proporciona vários benefícios na

hora da compra, aos consumidores finais. Como no campo do varejo a principal função é a compra, o consumidor irá beneficiar-se do trabalho de um comprador especializado para o produto de que necessita. Os varejistas, entre outras vantagens, disponibilizam espaços para estacionamento, crédito direto, serviços de entrega e de manutenção.

Os consumidores varejistas, de acordo com as pressões externas, adaptam-se ao ambiente com vistas à satisfação de desejos ilimitados por meio de recursos limitados. A conciliação entre estas duas variáveis é ponto crucial para o empresário varejista. O sucesso do varejo baseia-se na capacidade de adaptação às tendências de consumo, que devem ser acompanhadas através da análise e observação do mercado. Para obter bons resultados na atividade de varejo, a adaptação das estratégias organizacionais a estas mudanças é outro ponto que o gestor não pode deixar negligenciado.

Não há dúvida de que as pressões ambientais estão ajudando a formar um novo consumidor. A localização, o layout, a escolha e exposição das mercadorias, o marketing interno e externo, as demonstrações e ofertas são fatores predominantes no processo de atração de clientes.

O cliente em potencial de um artigo de varejo está cada dia mais exigente e entrará numa loja que esteja bem localizada, bonita ou agradável, bem sortida de mercadorias ou bem promovida pela propaganda; mas, se eles chegarão a comprar ou se voltarão para novas compras, vai depender exclusivamente do atendimento oferecido e da qualidade do produto. A “orientação para o cliente” ou “orientação para as necessidades do cliente” é que deve presidir as propostas de produto/serviço da organização varejista.

Oferecer coisas que o cliente não precisa ou não quer não será visto por ele como algo bom, mas sim como pressão para fazê-lo gastar. Em contrapartida, a demonstração de interesse pelas necessidades do cliente e o estabelecimento de diálogo destinado a ouvir o cliente e reconhecer suas carências serão sempre vistos como ajuda para que ele se lembre de suas necessidades.

Além dos fatores citados é essencial para a organização varejista compreender o comportamento do comprador; e o ponto de partida para esta compreensão é o modelo de estímulo e resposta mostrado na figura 3.

Figura 3: Modelo do Comportamento do Consumidor



Fonte: Kotler e Keller, 2006

Estímulos ambientais e de marketing penetram no consciente do cliente, pois um conjunto de fatores psicológicos combinado a determinadas características do consumidor varejista leva a processos de decisão e decisões levam a compras. O desafio da empresa varejista é entender o que acontece no consciente do comprador entre a chegada do estímulo externo e a decisão de compra. De acordo com Kotler e Keller (2006), existem quatro fatores psicológicos que influenciam diretamente a reação do consumidor aos estímulos feitos pela organização: motivação, percepção, aprendizagem e memória.

Desta forma, é imprescindível que o gestor busque entender o comportamento do cliente em cada etapa do processo de compra, esteja ele influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais ou psicológicos; de modo que, as atitudes de outros indivíduos, os fatores situacionais imprevistos e o risco percebido não possam afetar diretamente a decisão da compra.

5.2.2 Preço x Valor

No atual clima de incerteza econômica tem sido muito mais fácil identificar o preço dos produtos em detrimento de seu valor. Embora muitos ainda confundam, preço e valor são dois fatores completamente distintos. Quando se fala em valor de um produto, os consumidores imediatamente remetem para o gasto, ou para quanto vão precisar desembolsar; mas o dinheiro está relacionado ao preço e não ao valor.

Muitos empresários atribuem valor aos seus produtos, mas este deve ser identificado pelo cliente, na hora da compra, através do encaixe entre as características dos produtos e suas necessidades pessoais. Decisões relativas a preço são vitais em função de produzirem

diretamente receitas para a organização. Porém, o valor tem ganhado uma importância especial nas decisões de compra dos consumidores e nos planos das empresas.

Os consumidores ponderam o valor de um produto de acordo com a diferença entre os benefícios totais que eles recebem e o preço total percebido que eles pagam. Quanto maior for a importância dada pelos consumidores aos benefícios em comparação com o preço percebido, maior será o valor identificado por eles naquele produto. Na prática, os consumidores não percebem o valor do produto isoladamente; em vez disso, eles observam o valor no contexto dos benefícios e dos preços de produtos concorrentes ou substitutos e, também, no contexto do ambiente de mercado. De acordo com Wood (2015) “muitos consumidores comparam os preços fazendo pesquisas on-line ou usando aplicativos de comparação de preços antes de tomar decisões de compra – o que afeta suas percepções de valor”.

Como o valor está dentro de mercados dinâmicos e competitivos e também entre eles, as empresas precisam de uma estratégia de valor bem definida. Para desenvolvê-la é preciso entender a relação e o intercâmbio que existe entre três espaços: (1) o espaço cognitivo do cliente; (2) o espaço de competência da empresa; e (3) o espaço de recurso do colaborador. O espaço cognitivo do cliente reflete as necessidades demonstradas e ocultas e engloba extensões como necessidade de participação, estabilidade, liberdade e mudança. O espaço de competência da empresa pode ser descrito em termos de amplitude (intuito do negócio abrangente *versus* focado) e profundidade (capacidades físicas *versus* baseadas em conhecimento). O espaço de recurso do colaborador envolve parcerias horizontais, em que as empresas escolhem parceiros segundo sua habilidade de explorar oportunidades de mercado relacionadas, e parcerias verticais, em que as empresas escolhem parceiros segundo sua habilidade de criar valor. Desta forma, o processo de entrega de valor envolve escolher, oferecer e comunicar um valor superior ao cliente.

Com relação à precificação, quando esta é planejada, o gestor deve investigar cuidadosamente as influências externas (consumidores, concorrentes, canais de distribuição e questões legais, regulatórias e éticas) e internas (custos e ponto de equilíbrio, definição de público alvo e estratégia de posicionamento, estratégia de produto e decisões de marketing) que podem afetar diretamente suas definições de preços. De acordo com Wood (2015, p. 150):

O preço de um produto é a fonte de receitas de uma organização, e por isso o gestor deve estabelecer objetivos específicos para todas as decisões relativas a preços, os quais devem ser coerentes entre si e com a missão, a direção, as metas e os objetivos do plano organizacional como um todo.

Existe um conceito denominado de preço de referência, que foi inicialmente proposto por Thaler (1999), definindo-o como sendo aquele usado pelo consumidor como base para

julgar o preço efetivamente cobrado pelo objeto da compra. A noção de justiça (*fairness* na expressão usada pelo autor) determina a fixação do preço de referência. Em outras palavras, o preço de referência é o preço que o comprador considera razoável, justo. Thaler (1999) argumenta que o preço de referência, isto é, o preço percebido como justo, depende em grande escala da percepção que o consumidor tem sobre o custo do produto para aquele que vende.

Assim, para obter um preço considerado justo, a empresa deve pesquisar e analisar como os consumidores percebem o valor de um produto, sendo este, o primeiro passo na criação dos preços de modo a aumentar a demanda e atingir os objetivos internos. No entanto, Nagle e Hogan (2003) indicaram que essa não é a abordagem típica com relação a preços. O modo mais comum é iniciar com o produto e seu custo, estabelecer um preço que cubra esse custo, acrescentar uma porcentagem para o lucro e então, comunicar o valor aos consumidores.

Para que este processo de definição de preço seja corrigido, a empresa deve ter bem definidos os conceitos de necessidade, desejo e demanda. Necessidades são as exigências humanas básicas como alimentação, segurança e abrigo. Desejo está ligado a um produto específico para a satisfação de uma necessidade. Demanda é o desejo de um produto para satisfazer uma necessidade, mas com dinheiro para comprar. Desta forma, no ambiente varejista, sempre serão reconhecidas aquelas organizações que conseguem evidenciar e agregar valor aos seus produtos, pois ao trabalharem em cima da percepção de valor de seus clientes, não ficarão reféns do preço.

6. ESTUDO DE CASO: A busca pela competitividade através da gestão da qualidade do produto em empresas do ramo varejista de couro: o caso da empresa Aloeh.

6.1 HISTÓRICO DA ALOEH

De acordo com informações da gestora da empresa, a Aloeh Bolsas é uma grife baiana que mistura conceitos da elegância do couro com o tropicalismo regional, fundada oficialmente em Agosto de 2010, com o objetivo de criar bolsas em couro, de alta qualidade e preços acessíveis. Porém, a Aloeh surgiu muito antes, em 2006, na cidade de Ilhéus – sul da Bahia - quando a gestora optou, por motivos pessoais, por desenvolver suas habilidades criando bolsas de retalhos de couro unidos com crochê. Com o passar dos anos, as bolsas ganharam a admiração das mulheres da região surgindo a necessidade de expandir a tiragem com bolsas costuradas e mais sofisticadas; e foi por meio da mudança para Salvador que esta necessidade pôde ser atendida. Através do curso profissionalizante do SESI-SENAI a gestora aprendeu o corte, costura e acabamento de bolsas em couro e à partir daí abriu um pequeno ateliê para iniciar suas atividades na capital baiana.

Em 2010, data escolhida para oficializar o início da Aloeh, duas irmãs se juntaram à ela como sócias. A sociedade foi um sucesso para a marca. No ano de 2015, foi iniciada uma nova sociedade na cidade de Ilhéus, abrindo mais portas no sul da Bahia e formando ali um importante polo de negócios da empresa. O projeto de abertura de uma loja em Ilhéus no ano de 2018 já está sendo desenvolvido. Posteriormente, em 2017, a sociedade com as irmãs se desfez, direcionando a fábrica da Aloeh para a cidade de Feira de Santana, um polo importante na operação de produtos em couro, com menores custos de produção, além de ser uma região que representa uma significativa parcela da carteira de clientes da marca.

A Aloeh Bolsas tem como missão identificar e promover os desejos da mulher, observando as tendências do mercado de couro e alinhando-as às expectativas de suas clientes, com foco na qualidade do produto. A visão da empresa é ser líder no mercado de bolsas em couro no Brasil, superando sempre as expectativas de seus consumidores e gerando valor tanto para os clientes como para o mercado. Segundo informações recebidas da gestão, a Aloeh é uma empresa de direito privado, com fins lucrativos, e sua atuação está voltada para a produção e comercialização de bolsas e acessórios em couro, com produtos de preços acessíveis que superem as expectativas de seus clientes no que diz respeito à qualidade e acabamento. No estado da Bahia a Aloeh dispõe de seis significativas cidades de revenda: a cidade de Feira de Santana, onde estará situada a sede da empresa desde o mês de Julho/2017; a cidade de Ilhéus, onde se localiza um *showroom* e atende ao sul da Bahia; a capital baiana, Salvador, através de revendedora exclusiva; e as cidades de Itamaraju, Teixeira de Freitas e Itarantim, extremo sul

baiano, com atendimento também através de revendedores licenciados. Além destes núcleos de revenda, também são realizadas vendas através das redes sociais – Instagram e Facebook – com envio para todo Brasil pelos Correios e pagamentos através do dispositivo de PagSeguro.

Atualmente, a fábrica está situada na Av. Oceânica, nº 3383, Bairro de Ondina em Salvador-Ba, sendo transferida em Julho/2017 para a cidade de Feira de Santana-Ba. A unidade conta atualmente com 7 colaboradores, sendo 04 efetivos e 03 terceirizados e 9 máquinas próprias divididas entre máquinas de viés, costura, carimbo, queima, corte e correia; todas dispostas em arranjo celular para facilitar o fluxo de produção. Segundo dados disponibilizados pela empresa, os principais fornecedores da Aloeh são os curtumes situados na cidade de Alagoinhas e no Sul do Brasil, que disponibilizam mantas de couro medidas em metros. Após a mudança para a cidade de Feira de Santana, a gestão da empresa pretende trabalhar com um showroom na cidade e terceirizar sua produção através do aluguel das suas próprias máquinas.

Na área de varejo de bolsas em couro, que é o foco deste trabalho, a Aloeh possui serviços e produtos que atendem ao interior baiano através de parcerias com revendedores licenciados. É oferecido gratuitamente ao cliente, além do produto, serviços como limpeza de bolsas, troca de ferragens e eventos voltados para as mulheres de cada região. A administração sistêmica e competitiva da Aloeh aplica entrevistas para manter a interação com suas clientes e selecionar as características que elas esperam no produto, para assim aplica-las estando sempre de acordo com o perfil da marca.

6.2 ANÁLISE DE DADOS

6.2.1 Entrevista

A entrevista foi aplicada no dia 08/04/2017 à gestora da Aloeh, que é responsável pela área de produção e administrativa da empresa. A gestora é também criadora da marca e atua na Aloeh desde o ano de 2006. A entrevista conteve cinco questionamentos, tendo como objetivo identificar qual a sua função na empresa e quais os benefícios que seu modelo de gestão traz à organização em relação à qualidade do produto e ao relacionamento com os clientes e com os colaboradores.

No primeiro questionamento foi perguntado a ela se é exercida na Aloeh uma gestão voltada para a qualidade do produto e, se sim, desde quando. Então, a entrevistada informou que existe sim uma gestão com foco na qualidade do produto desde o início da marca. Porém, ainda não foi atingido o objetivo de excelência esperado. Qualidade do produto, segundo a mesma, significa melhoria contínua, ou seja, sempre tem algo a mais para se fazer. No início, ela confirmou que só sabia que queria produzir algo que ela mesma quisesse comprar,

valorizando produtos de qualidade, independente do preço; mas tendo em mente que todo mundo gosta de economizar. A gestora ainda afirmou que entende que preço é diferente de valor. Pensando assim, determinou que seu produto teria valor, a um preço acessível para aquelas mulheres que, assim como ela, apreciavam a qualidade unida à economia. Segundo ela, parece que este caminho está dando certo, porque a empresa Aloeh é reconhecida hoje pela qualidade das bolsas e pelo preço justo, significativamente mais barato do que grandes marcas que não oferecem a qualidade que ela oferece. Na visão dela, esta diferença de preço acontece por conta do tempo em que estas outras marcas atuam no mercado, e da solidificação que seus nomes já desenvolveram; mas está certa de que a Aloeh também vai alcançar este patamar.

Assim, nota-se que o foco da gestão da empresa é a qualidade do produto como diferencial competitivo. Apesar de entender que seus concorrentes ainda possuem uma maior fatia do mercado devido ao tempo de atuação e ao nome já consolidado, a gestão da Aloeh acredita que o caminho da oferta de qualidade a um preço justo é o mais assertivo para a organização obter o sucesso que almeja. De acordo com BROH (1974), “Qualidade é o grau de excelência, a um preço aceitável.” Tal estratégia garante a sustentabilidade da marca no mercado, pois, apesar de haver custos para a manutenção de produtos de alta qualidade, a superação das expectativas dos clientes garante o retorno e a fidelização dos mesmos, mantendo e fechando novas vendas.

Na segunda pergunta foi questionado o que levou a gestora a decidir priorizar a qualidade do produto na Aloeh. Sua resposta foi que a primeira coisa que chamou sua atenção foi a má fama dos seus concorrentes com relação à qualidade dos produtos oferecidos. Ela afirma que viu imediatamente um vácuo a ser preenchido dentro do mercado baiano. De acordo com ela, quando chegou a Salvador e resolveu aprender a fabricar bolsas em couro, se assustou com os produtos que eram usados como exemplo. Não era aquilo que ela pretendia fabricar. Assim como ela, seu professor Messias – professor de produção de bolsas em couro do SESI-Salvador, muito elogiado pela entrevistada – também enxergava a importância da qualidade. Ela cita também o projeto de capacitação do SESI – onde teve suas aulas de fabricação – afirmando que, quando se está começando, ter pessoas competentes para ensinar faz toda diferença.

Com essa resposta, pode-se observar que o foco na qualidade surgiu primeiramente à partir de uma defasagem no mercado em que a Aloeh pretendia atuar, e que o gestor deve ter ciência da importância de que uma empresa voltada para a qualidade precisa atender às necessidades do cliente buscando a capacitação com organizações e pessoas que atuem com objetivos similares aos da sua empresa para que o produto esteja sempre em conformidade com

suas especificações, corroborando a visão de CROSBY (1986) que afirma que “...prevenir não conformidades é mais barato que corrigir ou refazer o trabalho.”

Na terceira pergunta buscou-se entender quais as principais características do produto Aloeh que fazem a gestora considera-lo como sendo um produto de qualidade. Ela informou que as principais características são a qualidade da matéria-prima utilizada e sua diferenciação quanto a cores e texturas; a atenção dada ao processo produtivo; o design diferenciado e exclusivo e a sua obsessão pelo acabamento impecável. Sobre a matéria-prima, segundo a gestora, sempre foi tido o cuidado de comprar peças de couro que tivessem sua procedência liberada pelos órgãos responsáveis, sendo ela, totalmente contra maus tratos aos animais. Diante disto, ela afirmou que sempre vai a curtumes que já atuam há muito tempo no mercado baiano, localizados nas proximidades da cidade de Alagoinhas, e quando há necessidade de cores e texturas mais diferenciadas, vai comprar em curtumes do Sul do Brasil. Quanto ao processo produtivo, a gestora garantiu que o acompanha de perto, sabendo que, como gestora, tem que assumir um papel estratégico na organização; mas, confessando que a produção enche seus olhos e que por isso faz questão de acompanhá-la sem deixar o padrão de qualidade cair, mesmo que seja necessário terceirizar em algum momento. Sobre isso, ela frisou que sempre terceiriza com ex-funcionários que foram treinados dentro da empresa e que hoje atuam independentes. Este fator, na sua visão, a ajuda muito porque eles já conhecem o padrão de qualidade exigido pela Aloeh. Sobre o design, a gestora informou que entende que é quase impossível inventar um modelo novo. Então, ela utiliza peças já existentes no mercado fazendo modificações significativas, que dão exclusividades às bolsas da Aloeh. Desta forma, pode-se compreender que a empresa valoriza o setor produtivo tanto quanto o de relacionamento com os clientes, pelo fato de haver uma íntima relação entre a matéria prima utilizada, o design e a produção com os objetivos estratégicos da organização. De fato, deve-se criar esforços no desenvolvimento da consciência dos profissionais e gestores envolvidos com a qualidade que vão requerer conhecimento, desenvolvimento de habilidades e modificação de atitudes (OLIVEIRA, 2009). Desta forma, a empresa busca estar sempre de acordo com as leis ambientais, pois sua principal matéria prima é um material vindo exclusivamente da natureza; de modo que seus clientes poderão perceber na Aloeh uma organização que se preocupa em manter a relação de confiança e respeito construída com a sociedade.

O quarto questionamento abordou sobre qual o principal fator a que se deve atentar para que seja desenvolvida uma boa gestão da qualidade do produto na marca Aloeh. Segundo ela, o principal ponto é a satisfação do cliente, sendo fundamental saber o que o cliente espera do produto – não supor, mas perguntar o que atende às suas expectativas e buscar sempre superá-

las. Outro ponto essencial, para a gestora, é o compartilhamento desses objetivos com seus colaboradores, pois todos devem trabalhar juntos. Esse processo de trabalhar junto, de acordo com a entrevistada, não é nada fácil. Para ela, o gestor precisa compreender que cada setor da sua empresa está preocupado com suas próprias atividades, e mudar esse pensamento demanda tempo, integração, compreensão e procedimentos bem definidos. Porém, ela acredita que é totalmente possível conseguir fazer com que um costureiro entenda que a vendedora da loja vai passar por uma situação constrangedora, caso uma alça descosture na hora em que ela estiver mostrando a bolsa para uma cliente. De acordo com ela, os clientes de bolsas em couro estão cheios de ofertas padronizadas na qualidade, e que se não for oferecida uma qualidade acima da média, que chame atenção e vire referência, eles vão deixar de ser seus clientes e passar a ser clientes da concorrência. A partir dessa resposta, pode-se afirmar que a superação das expectativas dos clientes é feita de forma estratégica, buscando a melhoria do produto através de um relacionamento de troca de informações com os clientes e da transferência destas informações recebidas para os colaboradores da empresa. De acordo com Maranhão (2006, p.310), “todas as atividades possuem seus princípios ou fundamentos; dominá-los é pré-requisito para poder desempenhar esta atividade com nível competitivo”. Assim, conforme informado por ela, é de extrema importância que sua atuação seja eficaz e integrada, pois a linha de frente é responsável por identificar prováveis demandas dos clientes, podendo ser reclamações, insatisfações ou necessidades e a produção é a principal responsável em atender estas demandas da melhor forma possível.

No quinto questionamento, foi perguntado quais recomendações a gestora daria para um outro gestor que queira aplicar a gestão da qualidade do produto em sua organização. Ela apontou que dentre as ações de fidelização dos clientes, primeiro deve-se convencer de que a qualidade do produto é uma questão estratégica e rentável. Em sua visão, o gestor deve acompanhar todo o processo de perto (pessoalmente ou através de olhos confiáveis); sem esquecer da qualidade da matéria-prima utilizada, pois, para ela, não adianta dizer que vai investir na qualidade se a empresa não estiver disposta a gastar. A qualidade do produto final vai exigir qualidade do material utilizado, qualidade das máquinas compradas, qualidade da mão de obra contratada, qualidade no ambiente de trabalho e qualidade no serviço oferecido. De acordo com a gestora, isso tudo é caro, mas é também muito recompensador. A partir daí, na sua opinião, existirão duas formas de compensar o investimento feito: ou o aumento do preço dos produtos e quem puder, vai pagar, ou se mantém um preço competitivo e justo e confia que, através da fidelização de seus clientes, o retorno vai chegar. Segundo a gestora, esta última opção que a escolheu para Aloeh e ela espera que dê cada vez mais certo. Desta forma, fica

claro que a visão da empresa é de crescimento através do convencimento de que o foco na qualidade do produto é o diferencial competitivo esperado pelo mercado de bolsas em couro e que isto envolve qualidade em todas as áreas da organização, desde a produção até o serviço prestado. A estratégia escolhida pela Aloeh é bem resumida na afirmação de Marques (1995, p. 22):

Quem quiser ser realmente competitivo nos próximos anos deve estar atento às seguintes condições: não adianta produzir mais e melhores produtos se estes não são aqueles que as comunidades realmente almejam; somente ganha espaço no mercado globalizado quem consegue fascinar o consumidor; bens e serviços devem ser medidos pelos valores que representam e não pelos custos de produção; a integração com as comunidades internas e externas às organizações deixou de ser mais uma alternativa para se tornar uma necessidade de sobrevivência; o ser humano não mais pode ser considerado apenas como mão de obra ou consumidor, ele precisa ser encarado com cidadão completo.

Desta forma, é através da oferta de bolsas de qualidade na matéria prima e acabamento que a Aloeh pretende ganhar o mercado de bolsas em couro no Brasil com uma precificação considerada justa para atender sua clientela em ascensão que está principalmente nas classes A, B e C da população.

6.2.2 Análise de dados obtidos através do questionário aplicado

O questionário foi criado no dia 12/02/2017 e enviado para as clientes da Aloeh através de aplicativo de comunicação (WhatsApp) com autorização e conhecimento das mesmas à partir do dia 13/03/2017. A Aloeh possui centenas de clientes no território baiano; desta forma, o questionário foi aplicado a 30 destas clientes, sendo 10 da cidade de Salvador, 10 da cidade de Ilhéus e 10 da cidade de Feira de Santana, pois estas correspondem aos 3 principais polos de atuação da marca. Todas as clientes responderam aos questionários enviados.

A primeira questão foram para conhecer a frequência de compras e a opinião das clientes da marca com relação à qualidade. Então, a primeira questão foi para identificar a média de produtos Aloeh que cada cliente possui. Obteve-se a seguinte resposta:

Tabela 01 – Quantidade de Produtos Aloeh

N	Descrição	Quant. (%)
A	Um	16,67%
B	Dois	3,33%
C	Mais de Dois	80%
D	Nenhum	0%
Total		100%

Fonte: Pesquisa Realizada (2017)

Sobre a quantidade de produtos Aloeh que cada cliente possui, logrou-se que 80% das clientes dispõem de mais de dois produtos, 16,67% tem um produto e 3,33% possui apenas dois produtos da marca. Desta forma, pode-se inferir que a maioria das clientes da Aloeh são fiéis à empresa, ou seja, clientes que voltaram a comprar seus produtos após o primeiro contato. Portanto, este é um fator no qual a Aloeh deve se atentar, pois, conforme Kotler (1990), a lealdade dos clientes à marca é um importante fator de vantagem competitiva no mercado varejista.

O segundo questionamento foi para identificar se as clientes consideram uma bolsa de couro como sendo um produto de qualidade.

Tabela 02 – Bolsa de Couro x Produto de Qualidade

N	Descrição	Quant. (%)
A	Sim	100%
B	Não	0%
Total		100%

Fonte: Pesquisa Realizada (2017)

De acordo com Garvin (1984), o conjunto das dimensões e parâmetros representa a qualidade total do produto que é avaliada pelo usuário objetiva e subjetivamente e, conforme demonstra o quadro acima, nota-se que todas as clientes da Aloeh consideram uma bolsa cuja matéria prima seja o couro, como sendo um produto de qualidade, pois 100% responderam “sim” ao questionamento. Assim, pode-se afirmar que a Aloeh trabalha com artigos de qualidade e fica claro que a empresa deve procurar manter o couro como a matéria prima principal de seus produtos por entender que suas características por si só já agregam a imagem de qualidade à marca.

A terceira pergunta tinha como objetivo identificar quais as principais características de uma bolsa de qualidade, na opinião das clientes, solicitando que fosse atribuído 1 à característica mais importante, 2 à segunda característica mais importante e assim sucessivamente.

Tabela 03 – Características mais importantes em uma bolsa de qualidade

N	Descrição	Quant. (%)
1	Custo	13,33%
2	Design	6,67%
3	Durabilidade	70%
4	Acabamento	6,67%
5	Conformidade com as tendências	3,33%
Total		100%

Fonte: Pesquisa Realizada (2017)

Ao observar o quadro, pode-se notar que 70% das clientes consideram a durabilidade como a característica mais importante em uma bolsa de qualidade. Desta forma, podemos relacionar a resposta desta terceira questão com as considerações feitas na segunda, apresentadas acima, tendo como base o fato de que a durabilidade é inquestionável em produtos que tenham por matéria prima o couro. Darvin (1984) apresenta os parâmetros de qualidade, sendo a durabilidade considerada um destes parâmetros de características funcionais temporais.

Outro fator importante que se pode extrair do quadro é que 13,33% (a segunda maior votação) foi para o custo das bolsas. De acordo com os estudos realizados e apresentados no referencial teórico deste trabalho, tendo como base Wood (2015), o preço do produto é a fonte de renda da organização e, desta forma, deve ser considerado com base não só nos custos, mas também no valor agregado de seu produto. Sendo assim, a precificação deve ser cuidadosamente planejada pelo gestor, de modo a agregar tanto as influências externas como as internas à organização no preço final do produto.

Identifica-se também que o design das bolsas e seu acabamento aparecem empatados em terceiro lugar com 6,67% dos votos. De acordo com a política da empresa, apresentada na entrevista com a gestora, o acabamento tem sido um fator de extrema atenção por parte de sua gestão. Sendo assim, de acordo com os resultados obtidos, sugere-se que a atenção com o acabamento seja mantida, porém dividida de forma mais igualitária com o custo do produto, que aparece em segundo lugar com 13,33% dos votos, como já citado.

Por último é apresentada a conformidade com as tendências com 3,33% dos votos como sendo o principal fator de qualidade de uma bolsa em couro, o que reafirma o perfil conservador das clientes da marca, que se atentam mais à durabilidade do que à moda.

Com a quarta questão, buscou-se analisar com que frequência as clientes da Aloeh compram suas bolsas.

Tabela 04 – Frequência na compra de Bolsas Aloeh

N	Descrição	Quant. (%)
A	Uma a cada ano	53,33%
B	Duas a cada ano	43,33%
C	Mais de duas por ano	3,33%
Total		100%

Fonte: Pesquisa Realizada (2017)

Através deste quadro, pode-se verificar que houve quase um empate entre as clientes que compram uma bolsa da Aloeh a cada ano (53,33%) e as que compram duas a cada ano (43,33%). Como apenas 3,33% das clientes entrevistadas afirmaram comprar mais de dois produtos da marca por ano, podemos reafirmar que a classe social atendida realmente não está no público AA, mas nos públicos A, B e C em ascensão, que valorizam um produto de qualidade mas não possuem poder aquisitivo para realizar várias compras dentro de um ano. De acordo com a Figura 3 - Modelo do Comportamento do Consumidor, p. 27, é essencial para a organização compreender o comportamento do consumidor, entendendo suas exigências devido à grande oferta do mercado e demonstrando interesse em superar suas expectativas; devendo ser esta superação, o foco da Aloeh para que seu público que compra mais de duas bolsas por ano seja aumentado.

Assim, sugere-se que a Aloeh realize pesquisas de satisfação para que se identifiquem outros fatores, além do poder aquisitivo, que possam estar influenciando na relativa baixa frequência de compra de seus produtos.

Na quinta questão, buscou-se identificar quanto cada cliente acredita valer uma bolsa de qualidade em termos monetários.

Tabela 05 – Valor monetário de uma bolsa de qualidade

N	Descrição	Quant. (%)
A	Até \$100,00	0%
B	De \$100,00 a \$300,00	43,33%
C	Mais de \$300,00	56,67%
Total		100%

Fonte: Pesquisa Realizada (2017)

Nesta questão, a maioria das clientes (56,67%) afirmam que uma bolsa de qualidade deve valer mais de \$300,00. Isto indica que o preço e a visão de valor da marca estão

intimamente relacionados, visto que não houveram votos para valores de até \$100,00 e 43,33% consideram que entre \$100,00 e \$300,00 está um preço considerado justo. Calcular quanto o consumidor varejista está disposto a pagar é um desafio para qualquer organização. De acordo com o tópico 2.4.2 - Preço x Valor - do presente referencial, muitos empresários atribuem valor a seu produto, mas este deve ser identificado apenas pelos seus clientes, pois, quanto maior o valor atribuído, mais caro ele estará disposto a pagar, mesmo que em uma frequência de compra menor.

Na sexta questão buscou-se identificar quais fatores fariam com que as clientes procurassem por outra marca.

Tabela 06 – Fatores que influenciam na escolha de outra marca

N	Descrição	Quant. (%)
A	Atendimento	10%
B	Conveniência	6,67%
C	Qualidade do Produto	50%
D	Preço Acessível	33,33%
Total		100%

Fonte: Pesquisa Realizada (2017)

O quadro acima mostra claramente que a qualidade do produto deve continuar sendo o foco de atuação da Aloeh, visto que 50% de suas clientes afirmaram que a falta de qualidade no produto as fariam procurar por outra marca. O segundo fator mais abordado foi o preço acessível. A precificação já foi tratada em questões anteriores e abordada de forma clara na entrevista realizada com a gestora da marca que afirmou que a política de relacionar alta qualidade mantendo um preço acessível nos produtos da Aloeh tem trazido bons retornos financeiros através da fidelização de suas clientes.

Ainda sobre qualidade, na sétima questão foi perguntado às clientes se a qualidade do produto pode ser considerada um fator indispensável para a durabilidade de uma marca.

Tabela 07 – A Qualidade do Produto como fator indispensável para a durabilidade da marca

N	Descrição	Quant. (%)
A	Concordo Plenamente	66,67%
B	Concordo Parcialmente	26,67%
C	Talvez	6,66%
D	Discordo Parcialmente	0%
E	Discordo Plenamente	0%
Total		100%

Fonte: Pesquisa Realizada (2017)

O quadro reafirma a posição da maioria das clientes da marca Aloeh com relação à qualidade do produto, acreditando-se ser este o principal fator de sucesso da marca, visto que 93,34% das clientes concordaram plena ou parcialmente com a afirmação de que a qualidade do produto é um fator indispensável para a durabilidade de uma empresa, não havendo nenhuma discordância desta afirmação. De acordo com Whiteley (1992), a satisfação ocorrerá quando o produto oferecer valor, sendo que a qualidade significa que esta satisfação que o cliente procura foi encontrada. Desta forma, se a empresa oferece qualidade realizando as necessidades e desejos do consumidor, a relação de confiança é estabelecida desenvolvendo a fidelização com a marca.

Com base nas respostas acima, pode-se perceber que a Aloeh possui uma gama de clientes que já estabeleceram uma relação fiel com a marca, além de já possuir uma imagem consolidada de qualidade, o que possibilita um melhor relacionamento com essas clientes. Porém, sugerem-se à Aloeh que sejam reavaliados os processos de prospecção de novos clientes e acompanhamento de demandas dos clientes atuais, visto que muitos deles mencionaram uma baixa frequência na compra de seus produtos.

Apesar deste ponto crítico, a Aloeh obteve como aspecto positivo fatores como: todas mencionaram a qualidade do produto como fator principal para a manutenção da relação com a empresa; a maioria das clientes acredita que a qualidade do produto é um fator significativo para durabilidade de uma marca, favorecendo assim a gestão escolhida pela empresa, voltada para a qualidade do produto; oitenta por cento das clientes entrevistadas afirmaram possuir mais de dois produtos da Aloeh, demonstrando o grau de fidelidade com a marca.

Portanto, a Aloeh deve intensificar a atuação com seus clientes, mantendo o padrão de qualidade em seus produtos e acompanhando suas necessidades atuais e futuras através de

questionários, ligações, participações em eventos de moda, de modo a conseguir estreitar o relacionamento com os clientes já cativos e aumentar sua atuação no mercado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de exposto anteriormente, pode-se inferir que a qualidade do produto é determinante para o sucesso da empresa, garantindo assim a satisfação do cliente e dando destaque em relação a concorrência do mercado varejista. É de extrema importância que a gerência da empresa utilize ferramentas de qualidade, com princípios e parâmetros para buscar firmar um relacionamento duradouro com o mercado em que atua.

Retomando as questões iniciais da pesquisa aqui apresentada, o problema de pesquisa foi: **Tendo por base a empresa Aloeh, como a Gestão da Qualidade do Produto estruturada pode gerar vantagens competitivas às empresas varejistas de couro?**

O principal fator influenciador do consumo varejista da atualidade é a satisfação do cliente quanto ao produto oferecido.

Assim, é possível responder ao problema da pesquisa e confirmar a hipótese inicial de que nas tendências de mercado para o consumo de produtos em couro, a gestão da qualidade do produto é essencial para que sejam geradas vantagens competitivas às empresas varejistas de pequeno e médio porte, aumentando suas taxas de sobrevivência e diminuindo as taxas de mortalidade. O fator primordial para estar à frente na competitividade de mercado e na conquista da fidelização dos clientes é a busca pela superação de suas expectativas quanto ao produto oferecido, tendo em vista que apenas o atendimento de suas necessidades não tem sido suficiente para mantê-lo fidelizado à empresa.

As hipóteses secundárias da pesquisa afirmam que a vasta concorrência no setor faz com que as empresas varejistas de couro primem pela qualidade como fator de diferenciação e que os clientes destas empresas, pertencentes às classes A, B e C, estão naturalmente mais exigentes quanto à qualidade do produto devido à grande oferta existente no mercado.

De forma sintética, é possível dizer que, a qualidade do produto é de fato significativamente relevante no desenvolvimento de uma marca que utilize a qualidade como carro chefe de sua atuação no mercado varejista. Sobre a ambiência para diferenciação, a pesquisa permite afirmar que este fator estende-se não só às clientes do mercado Feirense, mas em todas as cidades em que o questionário foi aplicado a qualidade do produto se mostrou um coeficiente de exigência diretamente ligado à satisfação e fidelização das clientes à marca.

A construção da pesquisa teve como seu objetivo principal verificar, sob a perspectiva dos postulados teóricos e da análise empírica, qual o grau de influência da gestão da qualidade do produto na competitividade das empresas varejistas de couro. Como objetivos específicos buscou-se identificar quais as principais características esperadas pelo consumidor para definir os produtos de couro como sendo de qualidade; calcular quanto o consumidor varejista está

disposto a pagar por um produto de qualidade e analisar a satisfação e o grau de fidelização do cliente ao comprar um produto de qualidade.

Partindo do entendimento de que a qualidade do produto, principalmente na perspectiva do cliente, não ocorre sem que a empresa esteja focada em trabalhar com qualidade em todos os seus setores, percebe-se que a dedicação à excelência desde a criação do produto até o pós-venda é essencial para a criação de valor, fazendo com que o cliente esteja disposto a pagar mais para ter um produto considerado por ele como sendo de qualidade.

Através dos questionários aplicados, pode-se afirmar que a Aloeh preocupa-se com o relacionamento de troca de informações com seus clientes, tendo em vista que a empresa aplica frequentemente pesquisas de satisfação. Além disto, está em constante contato com suas clientes mais fiéis em busca de sugestões de melhoria no produto e no serviço oferecido. Porém, também por meio das respostas do questionário aplicado, pode-se inferir que a Aloeh ainda deixa a desejar quando o questionário é estimular compras mais frequentes, pois no quesito frequência, a maioria afirmou não realizar mais de duas compras de seus produtos durante um ano.

Assim, sugere-se que a Aloeh priorize, além da qualidade do produto, ações de marketing e promoções, canalizando os esforços nessas clientes principais, tendo em vista que as mesmas podem ser mais rentáveis à empresa como capital humano, já que as clientes em potencial serão atendidas e fidelizadas à medida que conhecerem a qualidade dos produtos da marca. Portanto, ao garantir a fidelização e retorno mais constante das clientes já fidelizadas, o potencial competitivo da Aloeh será sistematicamente aumentado no mercado.

Desta forma, sugere-se também que seja prestado um atendimento diferenciado às clientes mais antigas, propondo parcerias de divulgação que tenham relação com a qualidade empregada no produto, visto que este é o carro chefe da marca. Nesta nova versão de relacionamento com suas clientes a Aloeh forneceria benefícios para elas, como descontos e produtos adicionais à cada compra, e em contrapartida as clientes desenvolveriam um relacionamento mais íntimo com a marca, se comprometendo com a divulgação informal, considera atualmente como um dos principais canais de sucesso das organizações.

Outro ponto significativo é o fato da Aloeh possuir uma carteira de clientes bem dividida e alocada em importantes cidades do território baiano, possibilitando a cada revendedora da equipe de vendas atender a seu cliente de forma personalizada e mais agilmente. Então, apesar de não existir um profissional exclusivamente de marketing atuando na empresa, identifica-se que a marca possui uma estratégia de atuação bastante estruturada para atender seus clientes; e esse pode ser o motivo pelo qual as clientes pesquisadas afirmaram valorizar a qualidade dos

produtos oferecidos e serviço de vendas, tendo em vista que a empresa investe fortemente no relacionamento com sua clientela.

Por fim, pode-se concluir que é de grande relevância o papel da qualidade do produto no atual cenário de competitividade em que as empresas varejistas estão inseridas. O desenvolvimento de uma gestão voltada para a qualidade não é natural ou acidental e deve ser fruto de ações que envolvam toda a organização. Para utilizar a qualidade do produto como ferramenta para que seja promovida uma posição sustentável no mercado é imprescindível que as organizações atuem com a gestão da qualidade como fator principal de atuação, considerando as particularidades do segmento varejista, de modo a se tornarem realmente competitivas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. M. de S., SOUZA, L. G. M. de A., MELLO, C. H. P. **A comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade: estudo de caso em uma empresa global de comunicação.** Gest.Prod., 2010, vol.17, no.1, p.19-34.

BELL, R.M.; ROSS-LARSON, B.; WESTPHAL, L.E.: **Assessing the performance of infant industries.** World Bank, Washington, (World Bank Staff Working Papers, n.666, p.1-43), 1984.

BOAVENTURA, Edivaldo Machado. **Metodologia da pesquisa:** monografia, dissertação, tese. São Paulo: Atlas, 2004. 160 p.

Brasil em Síntese: Comércio. Disponível em:
<http://brasilemsintese.ibge.gov.br/comercio.html>. Acesso em 23 de Julho de 2016.

BERNARDEZ, Gustavo. **Marketing para pequenas empresas: dicas para a sobrevivência e crescimento do seu negócio.** Blumenau, SC: Hermann Baumgarten, 2005.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – Controle da Qualidade Total.** Rio de Janeiro: Bloch Editores, 2004.

CEZARINO, Luciana Oranges; CAMPOMAR, Marcos Cortez. **Vantagem competitiva para micro, pequenas e médias empresas: clusters e**

APLs Competitive advantage to small and medium business: cluster and LPAs. 2006. Disponível em:

<http://www.pucminas.br/imagetdb/documento/DOC_DSC_NOME_ARQUI20070529090550.pdf>. Acesso em: 10 de Setembro de 2016.

CONCEIÇÃO, Luan Rodrigues da; SILVA, Heloisa Helena Roverly da; SARRACENI, Jovira Maria. **Administração Estratégica e vantagem competitiva.** 2009. Disponível em:

<<http://www.unisalesiano.edu.br/encontro2009/trabalho/aceitos/CC36390277873.pdf>> Acesso em: 10 de Setembro de 2016.

COSTA, EVERTON F.; NASCIMENTO, RENATO NUNES DO; PEREIRA, FERNANDO DA SILVA; **Gestão da Qualidade: A Qualidade como fator de Competitividade e Satisfação do Cliente.**

CROSBY, Philip B. **Qualidade é Investimento.** Rio de Janeiro: José Olympio, 1986.

GARVIN, David A. **Gerenciando a Qualidade:** a visão estratégica e competitiva. Qualitymark, 1992.

GARVIN, David A.: "O que realmente significa a qualidade do produto?". **Sloan Management Review**, p.25-43, Fall/1984.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GONÇALVES, Flávio de Oliveira; FRANÇA, Marco Túlio Aniceto; SILVESTRE, Rodrigo Gomes Marques. Dimensões latentes da competitividade da micro e pequena indústria de

transformação no Brasil: uma análise multivariada para o estado de Minas Gerais. **Revista Economia & Tecnologia (RET)**, v.8, n.3, p. 133-164, Jul/Set 2012.

JURAN, J.M.: **Manual de Controle de Qualidade**, 3.ed.. McGraw-Hill, New York, 1974.

KOTLER, P.; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P. E ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. *Prentice-Hall* do Brasil Ltda. Edições, 1999.

LAS CASAS, L. Alexandre; GUEVARA, H. Arnaldo Jose. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2010.

LAS CASAS, L. Alexandre. **Marketing de Varejo**. 5 ed São Paulo: Atlas, 2013.

MAGALHÃES, Maria dos Remédios Antunes; CRNKOVIC, Luciana Helena; MORELLI, Sergio Luiz do Amaral. **Importância do Marketing de Relacionamento para a Melhoria do Atendimento e da Vantagem Competitiva nos Serviços Médicos Privados**. REMark - Revista Brasileira de Marketing, São Paulo, v. 8, n. 1, p 70-92, jan./jun. 2009.

MARANHÃO, M. **ISO Série 9000: manual de implementação: versão 2000: o passo-a-passo para solucionar o quebra-cabeça da gestão**. 8.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MARIOTTO, Fábio L. **O conceito de competitividade da empresa: uma análise crítica**. São Paulo, 1991.

MARQUES, J. M. **Produtividade: alavanca para a competitividade**. São Paulo: EDICON, 1995. 270p.

NAGLE, Thomas; JOHN, Hogan: **Estratégia e Táticas de Preço**. São Paulo: Pearson, 2003.

OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica: Projetos de Pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

OLIVEIRA, O.J. **Gestão da Qualidade: Introdução à História e Fundamentos**. In: OLIVEIRA O.J. (Org.). **Gestão da Qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

PALADINI, P. Edson; CARVALHO, M. Marly. **Gestão da Qualidade: Teoria e Casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PALADINI, P. Edson. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000. 330p.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

QUINTELLA, Heitor M.; DANTAS, M. Angélica Meschesi. **Competitividade e práticas de liderança**. 2005. Disponível em:

<http://www.producao.uff.br/conteudo/rpep/volume52005/RelPesq_V5_2005_09.pdf> Acesso em: 18 de Setembro de 2016.

RICHERT, Henry G. *Retailing: principles and practices*. 3 ed. New York: MacGraw-Hill, 1954.

SLACK, Nigel et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997

SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo, Atlas, 1993.

SOUSA, Ronei Pinto. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade para micro e pequenas empresas**. [dissertação]. Centro Universitário de Brasília: 2006.

THALER, R. *Mental Accounting Matters, Journal of Behavioral Decision Making*, v.12, p.183-206, 1999.

WHITELEY, R. C. **A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 263p.

WOOD, MARIAN B. **Planejamento de Marketing**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Este questionário trata da coleta de dados para a Monografia da discente do curso de Bacharelado em Administração, Thauane Santos Lino, com o tema “A busca pela competitividade através da Gestão da Qualidade do Produto em empresas do ramo varejista de couro: o caso da empresa Aloeh.”, orientado pelo Prof. Dr. Hélio Ponce.

Gostaríamos de contar com sua colaboração, no sentido de dedicar alguns minutos de seu tempo para o preenchimento do questionário, que é composto por 6 (seis) questões, o qual deverá ser respondido com base em sua percepção como cliente da Aloeh Bolsas. Informamos que não haverá divulgação dos respondentes, para garantir o sigilo e a imparcialidade da pesquisa.

1. Quantos produtos da empresa Aloeh você tem?
 - a) Um
 - b) Dois
 - c) Mais de dois
 - d) Nenhum

2. Você considera uma bolsa de couro como sendo um produto de qualidade?
 - a) Sim
 - b) Não

3. Por favor, indique pela ordem quais são, em sua opinião, as características mais importantes numa bolsa de qualidade. Atribua 1 à característica mais importante, 2 à segunda característica mais importante e assim sucessivamente:
 - () Custo
 - () Design
 - () Durabilidade
 - () Acabamento
 - () Conformidade com as tendências

4. Partindo do pressuposto que a bolsa Aloeh atende às características de qualidade citadas na questão acima, com que frequência você compra estas bolsas?
- a) Uma a cada ano
 - b) Duas por ano
 - c) Mais de duas por ano
5. Quanto você acredita que vale uma bolsa de qualidade?
- a) Até R\$100,00
 - b) De R\$100,00 a R\$300,00
 - c) Mais de R\$300,00
6. Quais fatores abaixo fariam você optar por outra marca?
- a) Atendimento
 - b) Conveniência
 - c) Qualidade do produto
 - d) Preço acessível
7. Julgue a sentença à seguir: “A qualidade do produto é um fator indispensável para a durabilidade de uma empresa.”
- a) Concordo plenamente
 - b) Concordo parcialmente
 - c) talvez
 - d) discordo parcialmente
 - e) discordo plenamente

APÊNCICE B – FORMULÁRIO DE ENTREVISTA



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Dados pessoais:

Nome:

Cargo Desempenhado:

Questões:

1. Como gestora, você considera que a Aloeh exerce uma gestão voltada para a qualidade do produto? Desde quando?
2. O que te levou a priorizar a qualidade do produto na Aloeh?
3. Quais as principais características do seu produto que te fazem considera-lo como sendo de qualidade?
4. Na sua opinião, qual o principal ponto a que se deve atentar para que seja desenvolvida uma boa gestão da qualidade do produto na sua marca?
5. Quais recomendações você daria para um gestor que queira realizar gestão da qualidade do produto?

Respostas:

1. Sim! Desde o início da marca. Porém, ainda não atingimos nosso objetivo de excelência. Qualidade do produto é melhoria contínua...sempre tem algo a mais para se fazer. No início, eu só sabia que queria produzir algo que eu quisesse comprar. Sempre gostei de produtos de qualidade, independente do preço; mas todo mundo gosta de economizar, não é? Eu entendo que preço é diferente de valor. Pensando assim, determinei que meu produto teria valor, a um preço acessível para aquelas mulheres que, assim como eu, valorizavam a qualidade unida à economia. Acho que está dando certo, porque hoje a Aloeh é reconhecida pela qualidade das bolsas e pelo preço justo, significativamente mais barato do que grandes marcas que não oferecem a qualidade que oferecemos. É

certo de que isso acontece por conta do tempo atuando no mercado, da solidificação que certos nomes já criaram...entendo isso! Vamos chegar lá também!

2. A primeira coisa que me chamou atenção foi a má fama dos meus concorrentes com relação à qualidade dos produtos oferecidos. Vi imediatamente um vácuo a ser preenchido! Quando eu cheguei em Salvador e resolvi aprender a fabricar bolsas em couro, tomei um susto com os produtos que eram usados como exemplo! Não era aquilo que eu pretendia fabricar. Graças a Deus tive um ótimo professor, S. Messias, que enxergava a importância da qualidade, assim como eu. Não posso deixar de citar o SESI...que trabalho de capacitação incrível eles fazem! Quando estamos começando, ter pessoas competentes para nos ensinar faz toda diferença.

3. As principais características são a qualidade da matéria-prima que eu utilizo e sua diferenciação quanto a cores e texturas; a atenção dada ao processo produtivo; o design diferenciado e exclusivo e a minha obsessão pelo acabamento impecável. Sobre a matéria-prima, sempre tivemos o cuidado de comprar peças de couro que tivessem sua procedência liberada pelos órgãos responsáveis. Sou totalmente contra maus tratos aos animais! Sempre vou a curtumes que já atuam há muito tempo no mercado baiano, localizados nas proximidades da cidade de Alagoinhas; e quando quero cores e texturas mais diferenciadas compro em curtumes do Sul do Brasil. Para eles, as peças de lá são comuns, mas para nós são novidade! Rs
 Quanto ao processo produtivo, esse eu acompanho de perto. Sei que como gestora eu tenho que assumir um papel estratégico na organização, mas confesso que a produção enche meus olhos e por isso a acompanho sem deixar o padrão de qualidade cair, mesmo que seja necessário terceirizar em algum momento. Sobre isso, vale frisar, que eu sempre terceirizo com ex-funcionários que foram treinados lá dentro da empresa e hoje atuam independentes...isso me ajuda muito porque eles já me conhecem e conhecem o padrão da Aloeh.
 Sobre o design, é quase impossível inventar um modelo novo. Então, nós utilizamos peças já existentes no mercado e fazemos modificações. São mudanças significativas, que dão exclusividades às bolsas da Aloeh, com certeza!

4. Com certeza o principal ponto é a satisfação do cliente. É fundamental saber o que o cliente espera do produto – não supor, mas perguntar o que atende às suas expectativas e buscar sempre superá-las. Outro ponto essencial é compartilhar esses objetivos com meus colaboradores. Todos nós temos que trabalhar juntos!
 Esse processo de trabalhar junto, não é nada fácil. O gestor precisa compreender que cada setor da sua empresa está preocupado com suas próprias atividades, e mudar esse pensamento demanda tempo, integração, compreensão e procedimentos bem definidos. Conseguir fazer com que meu costureiro entenda que a vendedora da loja vai passar por uma situação constrangedora, caso uma alça descosture na hora em que ela estiver mostrando a bolsa para uma cliente, é totalmente possível! Os meus clientes estão cheios de ofertas padronizadas na qualidade...se eu não oferecer uma qualidade acima da média, que chame atenção e vire referência, eles vão deixar de ser meus.

5. Primeiro, convencer-se de que a qualidade do produto é uma questão estratégica e rentável. O gestor deve acompanhar todo o processo de perto (pessoalmente ou através de olhos confiáveis); sem esquecer, claro, da qualidade da matéria-prima utilizada. Isso é muito importante! Não adianta dizer que vai investir na qualidade se você não estiver disposto a gastar. A qualidade do produto final vai exigir qualidade do material utilizado, qualidade das máquinas compradas, qualidade da mão de obra contratada, qualidade no ambiente de trabalho e qualidade no serviço oferecido. Isso tudo é caro, mas é também muito recompensador! Você tem à partir daí, na minha opinião, duas formas de compensar o investimento feito: ou aumenta seu preço, e quem puder vai pagar ou mantém um preço competitivo e justo e confia que, através da fidelização de seus clientes, o retorno vai chegar. Foi esta última opção que eu escolhi para Aloeh. Espero que dê cada vez mais certo!