

## **Gestão do Varejo de Moda Feminina: um estudo dos fatores críticos observados em lojas da cidade do Rio de Janeiro**

*Womenswear Retail Management: study of the critical factors observed in retail stores located in Rio de Janeiro*

**Maria da Conceição Silva Ipar**

SENAI/CETIQT.

**Luciene Nascimento de Almeida**

Consultora e Professora do SENAI/CETIQT.

---

### **Resumo**

Este trabalho tem como objetivo identificar os fatores críticos da gestão do varejo de moda feminina casual, tendo como foco lojas situadas no Município do Rio de Janeiro. Para atingir ao objetivo proposto foi realizado um estudo quantitativo, por meio de pesquisa de campo, com aplicação de questionários em vinte lojas do segmento e situadas em dois Shoppings Centers, no Rio de Janeiro. O resultado da pesquisa apontou a função de Compras como aquela que representa maior dificuldade na gestão do varejo de moda feminina casual, mas indicou, também, que a função de Controle de Estoque representa uma dificuldade significativa. Tendo em vista a expressividade que o varejo de vestuário vem assumindo no cenário atual, espera-se que este trabalho possa contribuir para a compreensão do fenômeno estudado, levando os gestores do segmento a refletirem sobre as causas e concentrarem esforços para a minimização de tais dificuldades.

**Palavras-chave:** Fatores Críticos. Gestão do Varejo. Moda Feminina Casual.

### **Abstract**

*The aim of this research is to identify critical factors in casual womenswear retail management in Rio de Janeiro. Therefore, the study was based on a quantitative analysis of data collected from questionnaires of twenty retail stores located in shopping malls in Rio de Janeiro. The results showed that Buying is the most difficult achievement in managing casual women's wear retail companies. However, it also showed that Inventory Control represents a significant challenge in such business. Nowadays, the importance of retail clothing being so impressive, this paper not only intends to have managers reflect upon the causes of the phenomenon but also focusing on overcoming the above-mentioned difficulties.*

**Keywords:** Critical Factors. Retail Management. Casual womenswear.

## 1 Introdução

A importância do varejo vem crescendo no panorama empresarial no Brasil e no mundo. O ritmo rápido e o fortalecimento do setor fazem aumentar o número de varejistas, de modo que, atualmente, o setor apresenta um volume anual de vendas superior a R\$ 100 bilhões, compreendendo cerca de um milhão de lojas e representando mais de 10% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. (PARENTE, 2000).

Em relação ao setor de varejo de vestuário, o Brasil é o mercado emergente mais atraente. De acordo com um estudo da consultoria internacional A.T. Kearney, o Brasil ficou em primeiro lugar, em 2009, pelo segundo ano consecutivo no *ranking* dos 10 países mais atraentes para o varejo de roupas e acessórios. (BRASIL..., 2009).

Apesar disso, não é possível ser plenamente otimista, pois, de acordo com Schmid (2004), de uma forma geral, o histórico do sucesso dos empreendimentos varejistas, no Brasil, ainda possui uma estatística preocupante.

Segundo dados do Serviço de Apoio a Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2007), o índice de mortalidade das empresas abertas entre 2000 e 2002 foi de 50,6%. Em 2007, pesquisa realizada sobre o mesmo tema, apontou que 22% dos empreendimentos abertos no período de 2003 a 2005 não sobreviveram.

Embora, de um modo geral, tenha ocorrido um aumento expressivo da taxa de sobrevivência, ao observar-se os dados por setor, percebe-se que a situação do Comércio (atacadista e varejista) é crítica, visto que 49,5% das empresas extintas pertenciam a esse setor, enquanto 38% eram do setor de Serviços e 12,5%, da Indústria.

Diante deste panorama, o objetivo geral desta pesquisa é identificar os fatores críticos da gestão do varejo de moda feminina casual, tendo como foco lojas situadas no município do Rio de Janeiro.

A justificativa deste estudo se fundamenta no grande crescimento do varejo de modo geral e, mais especificamente, do varejo de vestuário na economia mundial e nacional e na expressividade que os negócios de moda vêm assumindo nesse cenário. Por isso, um estudo que aborde as principais dificuldades encontradas pelos varejistas do segmento certamente tem relevância para o mercado, uma vez que poderá contribuir para a compreensão e a minimização de tais dificuldades.

Quanto ao segmento, a pesquisa delimita-se pela abordagem da gestão de varejo da moda feminina casual. O termo casual diz respeito ao estilo de roupa mais esportivo, de uso urbano, que surgiu nos últimos quinze anos (DICIONÁRIO..., 2002). Para os especialistas consultados do Centro de Tecnologia da Indústria Química e Têxtil (SENAI/CETIQT), moda casual é um segmento que enfatiza o conforto e a expressão pessoal dos usuários. É uma roupa do dia-a-dia que inclui diversas peças de vestuário e acessórios, exceto roupas de festas, uniformes militares ou profissionais e roupas

formais. Em relação à delimitação espacial, foram pesquisadas somente lojas de varejo situadas no município do Rio de Janeiro, mais especificamente, aquelas localizadas no *West Shopping* (Campo Grande) e *Norte Shopping* (Del Castilho).

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Conceito e Evolução do Varejo Brasileiro

Segundo Kotler (2000) *apud* Daud e Rabello (2007, p. 540) “qualquer organização que venda para os consumidores finais – seja ela um fabricante, um atacadista ou um varejista – está fazendo varejo”. Lewison (1997) *apud* Daud e Rabello (2007) chama a atenção para o fato de que existem varejistas que vendem produtos e outros que vendem serviços. Contudo, é preciso observar que, quando os varejistas vendem seus produtos, eles complementam suas atividades acrescentando serviços, enquanto vendedores de serviços acabam acrescentando produtos para obter bons resultados em seus negócios.

Las Casas (2006) lembra que muitas empresas atuam tanto no atacado, quanto no varejo e considera empresas varejistas aquelas em que mais de 50% de suas operações decorrem de vendas no varejo.

Almeida (2006) ressalta que a evolução do varejo brasileiro decorre de profundas modificações, como a abertura econômica, a estabilidade da moeda, a nova dinâmica do setor de distribuição, as novas tecnologias disponíveis e os novos hábitos de consumo da população.

Entre os setores da economia, o varejo é o mais suscetível à política econômica, pois o volume de vendas do setor está diretamente vinculado às mudanças na conjuntura econômica do país, especialmente aos indicadores de renda dos consumidores.

Almeida (2006) lembra que na década de 80 a convivência com o processo inflacionário que se encontrava crônico, fazia com que as empresas não procurassem competir com base em estratégias articuladas voltadas para a redução de preços e custos buscando eficiência e qualidade. Ao contrário, a constante remarcação de preços e o lucro passaram a ser mais importantes que a eficiência operacional.

Nessa época, o varejo brasileiro se caracterizava pela concorrência por região, por lojas especializadas que atuavam a nível local, cadeias de lojas de médio porte que também atuavam regionalmente e pouquíssimas cadeias de lojas em nível nacional. As grandes empresas e fornecedores estavam localizados na região Sul e Sudeste do Brasil, exceto as que forneciam produtos eletrônicos.

Nos anos 90, a liberação das importações e também o aumento da concorrência interna favoreceram a migração de concorrentes externos e a entrada de conceitos mais modernos em relação à operacionalidade, estabelecendo a necessidade de profundas

transformações para grande parte das empresas brasileiras. Em 1990, o Plano Collor imprimiu um novo ritmo ao processo de desenvolvimento do país. “A abertura comercial, fez surgir no mercado, em geral, e especialmente no varejo, produtos que despertaram as empresas brasileiras para as necessidades de atualização”. (ALMEIDA, 2006, p. 3).

A implantação do plano real foi o marco para o aumento das vendas no varejo. Com o Plano Real, implementado no Governo de Itamar Franco, em 1994, ocorreu a estabilidade da moeda e o aumento de poder aquisitivo da população, ocasionando o crescimento do consumo naquele ano e um crescimento real nas vendas no varejo. (ALMEIDA, 2006).

Após a estabilidade alcançada na implantação do Plano Real já era possível planejar, comprar, vender e utilizar estratégias empresariais. Com isso, o setor varejista foi evoluindo e configurando o panorama atual. (FUKUSHIMA; MULLER, 2008).

Para o Instituto para o Desenvolvimento do Varejo - IDV (2010), a importância do varejo na economia brasileiro é cada vez maior, visto que “além de gerador do maior número de empregos formais no País, o setor exhibe, especialmente nos últimos quatro anos, números expressivos de crescimento e consistentes indicadores de modernização”. (INSTITUTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO VAREJO, 2010).

As perspectivas continuam indicando um mercado aquecido para o varejo, com crescimento do consumo de bens duráveis e não duráveis. Os motivos estão relacionados ao aumento do poder aquisitivo e do poder de compra das Classes C e D, devido a diversos fatores, entre eles, a redução da taxa de inflação, a diminuição dos níveis de desemprego, o aumento do crédito pessoal e a política governamental de inserção social.

Estudos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2007) indicam que as tendências demográficas do Brasil são bastante favoráveis ao setor varejista, principalmente para as lojas de departamentos, visto que 81,2% da população concentram-se em áreas urbanas, onde está localizada a maioria das lojas de departamento.

## **2.2 Primeiros Passos do Varejo de Moda no Brasil**

Segundo Schmid (2004), até o final do século XVIII, a comercialização de vestuário no Brasil era de tal forma precária que as roupas eram herdadas através das gerações.

Foi somente com as iniciativas do Marquês de Pombal que se iniciou uma campanha para o desenvolvimento de uma produção de moda portuguesa no Brasil, viabilizada pela liberação da abertura de fábricas de tecido e fabricação de roupas. No entanto, o que ocorreu foi uma efêmera tentativa do setor, já que tratados com a Inglaterra deram isenção de impostos para os tecidos ingleses exportados para Portugal, o que acabou, temporariamente, com as pretensões de uma indústria local.

O processo de formação e consolidação da Indústria Têxtil no Brasil foi lento, refletindo no desenvolvimento do varejo de vestuário. Stein (1979) considera que o período de 1844 até 1913 corresponde à fase de implantação da Indústria Têxtil nacional. De acordo com o autor, em 1864, o Brasil já tinha uma razoável cultura de algodão, mão-de-obra abundante e um mercado consumidor em crescimento, fatores que influenciaram na evolução da Indústria Têxtil e, conseqüentemente, do varejo da moda.

### 2.3 Evolução do Varejo de Moda no Brasil

Dos anos 60 até a década atual, o varejo de moda no Brasil passou por grandes mudanças, não somente no que diz respeito a tendências, mas também no que concerne aos hábitos dos consumidores e à forma de atuação dos varejistas, fruto tanto de alterações ocorridas na sociedade brasileira, como de mudanças provocadas pelo avanço da tecnologia e a globalização dos mercados.

De acordo com Schmid (2004), na década de 1960 a cidade do Rio de Janeiro possuía poucas lojas em suas ruas. Nessa época as compras se localizavam nos grandes centros. É nesse período que se inicia o processo de descentralização do comércio na cidade, com o aparecimento de polos de comércio como o de Copacabana, da Praça Saens Peña e da Tijuca.

A autora explica que a partir da década de 1970 as pessoas não tinham mais tempo e paciência para procurar costureiras e ficar provando roupas sob medida e, em função disso, a forma de se vestir começou a mudar. Essa década foi fundamental para o lançamento de uma moda carioca.

Nos anos 80, conta Schmid (2004), o mundo passou a adotar um estilo mais executivo, nada parecido com a moda *hippie* que marcou a década anterior. O Rio de Janeiro passou a se inspirar na cidade de Manhattan; as mulheres começaram a usar perfumes masculinos; as pessoas passaram a cultivar o corpo; o tênis começou a fazer parte da moda; o *sportwear*, os agasalhos e os moletons passaram a integrar a moda do dia-a-dia.

De acordo com Fukushima e Muller (2008), antes do Plano Real, o Brasil copiava os produtos criados na Europa e Estados Unidos com seis meses de defasagem. Nesta época o mercado era fechado e o acesso à informação, a produtos e a matérias-primas era limitado. Isso protegia uma cadeia local lenta, com eficiência baixa e custo alto. Até então, para que marcas e varejistas internacionais conseguissem operar no Brasil para produção local ou desenvolvimento e compras no mercado interno era necessário obter uma licença.

Com a abertura econômica e o Plano Real, na década de 1990, a cadeia de moda brasileira foi um dos setores de bens de consumo mais afetado. "Houve uma rápida entrada de matérias-primas, produtos e marcas, forçando a redução de custos, preços e

melhoria em qualidade e grau de atualidade nos produtos nacionais". (FUKUSHIMA; MULLER, 2008, p. 108).

Os anos 90 foram marcados pelo fechamento de grandes redes de varejo, como, por exemplo, as Casas Pernambucanas, a *Sloper*, a *Sears*, a Casa José Silva, entre outras, em função do aumento geral da competitividade no varejo. (FUKUSHIMA; MULLER, 2008). A partir daí, os empresários começaram a perceber a necessidade da valorização do *brand*, ou seja, da marca de um produto; o consumidor brasileiro passou, gradativamente, a ser mais exigente; os *shoppings centers* apareceram com força no cenário e a moda adquiriu um visual mais moderno e urbano.

Para Fukushima e Muller (2008), a moda brasileira, a partir dos anos 2000, desenvolveu uma dinâmica própria, misturando matérias-primas e padrões de diversas coleções, conservando-se em linha com as tendências de mercados mais experientes e, em algumas circunstâncias, adiantando-as. Atualmente a moda brasileira vem desenvolvendo marcas e *designers* reconhecidos por seu estilo próprio e sua individualidade, abrindo espaço para incursões internacionais.

Quanto ao panorama geral, o varejo de moda no Brasil é pouco concentrado (FUKUSHIMA; MULLER, 2008). Flávio Rocha, principal executivo do grupo varejista Riachuelo/Guararapes e presidente do IDV, esclarece que as cinco maiores empresas de vestuário (C&A, Pernambucanas, Riachuelo, Renner e Marisa) detêm uma fatia de apenas 5% da receita total do setor.

No Brasil, além das grandes redes de lojas de departamentos, o setor de varejo de vestuário é composto por pequenas empresas e varejistas locais. Embora essas lojas possam carecer de escala, de uma rede ampla de fornecedores ou de eficiência operacional, conseguem competir com as grandes lojas e garantir a sua fatia de mercado. No entanto, "devido a sua falta de escala e fontes de capital escassas, tais empresas varejistas estão geralmente mais expostas aos reveses econômicos quando comparadas às grandes redes". (MARISA, 2010).

De uma forma geral, as perspectivas para o varejo de moda no Brasil são muito boas. De acordo com o Estadão (BRASIL..., 2009), um estudo da empresa de consultoria internacional A.T. Kearney aponta o Brasil, pelo segundo ano consecutivo, como o mercado emergente mais atraente para varejistas de vestuário, liderando o *ranking*, à frente da Romênia e da China.

O fato de, aproximadamente, 60% da população ter menos de 39 anos abre possibilidades para o varejo de moda, pois, de acordo com a análise da empresa Marisa (2010), os jovens são, geralmente, mais preocupados com a moda, gastando um percentual expressivo de sua renda com roupas. "De acordo com diversas pesquisas sobre o poder de consumo dos jovens, os gastos com vestuário estão entre os três maiores gastos mensais em todas as classes sociais analisadas dessa faixa da população". (MARISA, 2010).

## 2.4 Principais Funções do Administrador Varejista

Segundo Las Casas (2006), as principais funções de um administrador varejista são: Compra; formação de Preços; Promoção de Vendas e Propaganda; Oferta de Serviços; Venda Pessoal e Gestão de Estoque.

### 2.4.1 Compra

De acordo com Schmid (2004), essa função compreende a seleção e aquisição de mercadorias e suprimentos dos estoques. A autora considera necessário ter uma especial atenção com a função compras, pois caso o empresário cometa um erro e invista em mercadorias difíceis de vender, terá imobilizado uma parte do seu capital de giro por um tempo ou, até mesmo, ter prejuízos. Segundo Godoy (2004), comprar tem sido o grande desafio dos varejistas.

No segmento do varejo de moda, Schmid (2004) afirma que, independentemente de tratar-se de uma empresa que produz suas próprias peças ou de uma empresa que adquire de terceiros os produtos a serem comercializados, haverá sempre o envolvimento direto com a função de compras. Sendo assim, à função de compras cabe:

- a) avaliar a demanda dos clientes da loja;
- b) determinar os tipos e a quantidade necessária das mercadorias a serem adquiridas;
- c) selecionar os fornecedores, receber e inspecionar as mercadorias compradas e manter o controle das mercadorias, para, a partir disso, fazer novos pedidos.

Para Sarti (2009), dois fenômenos impactam diretamente a função de compras: o encurtamento do ciclo de vida do produto e a imprevisibilidade do clima.

A velocidade com que os produtos, atualmente, podem ser copiados, em função dos meios de informação e comunicação e do emprego de tecnologias semelhantes de produção, faz com que ocorra a tendência de transformação dos mesmos em *commodities*, gerando a necessidade constante de produzir novidades, o que diminui o ciclo de vida dos produtos.

As informações em tempo real fazem as tendências no campo da moda concorrerem globalmente, espalhando rapidamente a cópia de produtos e estilos, reduzindo as diferenças das organizações que se destacam pela vanguarda de suas criações. (SARTI, 2009).

O grande desafio do mercado de moda parece ser o de adequar-se a essa velocidade, entrando nesse ciclo de lançamentos constante de novos produtos. Segundo Sarti (2009), o modelo emergente é definido na Itália como *ready-to-wear* (pronto para usar) e é pautado na renovação constante nas lojas e na alta capacidade de resposta às mudanças do mercado.

A imprevisibilidade do clima e o aquecimento global também prejudicam o varejo da moda. O planejamento antecipado das coleções faz o varejo da moda perder as referências que caracterizam as estações do ano. A cada ano, os grandes *magazines*, para lançarem primeiro que os concorrentes adiantam a apresentação das coleções e, com isso, muitas vezes, é preciso fazer liquidação dos produtos precisamente no auge do clima predominante da estação. Por vezes ocorre a necessidade de adiantar as liquidações de uma coleção, devido à imprevisibilidade do clima. Ou seja, caso, ainda na coleção outono-inverno, a temperatura aumente, as roupas “de frio” tendem a ficar “encalhadas” e, por isso, as lojas são obrigadas a adiantar suas liquidações, causando uma redução da margem de lucro ou, até mesmo, prejuízo. O mesmo pode acontecer em relação à coleção primavera-verão. O desencadeamento das remarcações em todo mercado afeta as margens de lucro de grande parte dos varejistas e a percepção dos consumidores em relação ao valor dos produtos.

#### **2.4.2 Formação de Preços para as Mercadorias**

O empresário tem como objetivo principal gerar lucro e é por meio de um preço adequado que ele pode atingir esse propósito, ou seja, mediante a uma política eficiente de preços, ele consegue o retorno do investimento feito em mercadorias.

Para Schmid (2004), o principal método usado por pequenos e médios varejistas de moda para a determinação do preço final de uma mercadoria é o *mark-up* ou a determinação da margem de cobertura. Esse método consiste na aplicação de um percentual sobre o custo unitário das peças a serem vendidas.

Para a autora, os problemas do uso do *mark-up* como método exclusivo de precificação é o fato de não levar em conta o valor percebido do produto por parte dos consumidores e o preço da concorrência. Desta forma, a autora conclui que o preço final elaborado através de *mark-up* somente terá sucesso financeiramente se a empresa obtiver o volume de vendas que havia previsto ao estabelecer o percentual. Fora disso, o varejista corre o risco de ter prejuízo por não conseguir atingir as metas de faturamento ou de sobrefaturar os preços, ficando em desvantagem diante de concorrentes que praticam preços mais baixos.

Além de fatores internos do negócio, existem fatores externos que também refletem no preço de venda e nos resultados obtidos. Um desses fatores no varejo de moda é a expansão chinesa. Desde o final da década de 70 a economia chinesa tem apresentado as maiores taxas de crescimento do PIB e exercido impactos cada vez maiores na economia mundial. (HIRATUKA; SARTI, 2010).

O fato de a China ter se tornado uma exportadora relevante de uma diversidade cada vez maior de produtos manufaturados, que chegam aqui no Brasil com um preço inferior aos produtos nacionais, pode ser interpretado como uma ameaça importante para o mercado interno, principalmente no que diz respeito ao vestuário, pois, de acordo com Hiratuka e

Sarti (2010), a China já ocupa o segundo lugar entre os países de origem das importações brasileiras, com 10,5% de participação relativa.

Não bastando essa concorrência, o setor também enfrenta a concorrência interna desleal, que impacta as políticas de preço e o faturamento dos lojistas. Rocha (2005) argumenta que um dos grandes problemas do setor é a concorrência desleal representada pela informalidade, a pirataria e o contrabando, práticas que já respondem por cerca de metade das receitas do varejo. De acordo com Rocha (2005), a informalidade deve oscilar entre 60% e 70% no varejo de vestuário. Maior, portanto, que os 50% registrados no varejo em geral.

"A sobrevivência da economia varejista depende do combate às práticas ilegais, da redução da alíquota dos impostos e da racionalização dos tributos", mas também envolve a mudança na percepção da sociedade, pois "infelizmente os brasileiros, de um modo geral, ainda têm simpatia com a informalidade porque associam este fenômeno ao estereótipo do pai de família desempregado que virou camelô". (ROCHA, 2005).

### **2.4.3 Promoção de Vendas e Propaganda**

Para Las Casas (2006), a Promoção de Vendas é uma atividade cujo objetivo é atrair consumidores que resultem em vendas lucrativas, gerando, com isso, um fluxo de clientes e formando uma boa imagem para loja.

Algumas lojas são conhecidas como lojas promocionais, pois se baseiam em promoções realizadas com alguma frequência. Para o autor, os principais objetivos de uma promoção são: a) formar uma personalidade clara; b) gerar fluxo de clientes; c) expor a mercadoria comercializada pela loja e d) aumentar o lucro bruto.

Com esses objetivos, as promoções devem ser elaboradas a partir de uma constatação dos produtos mais necessários para a clientela em diferentes épocas. (LAS CASAS, 2006). O autor ainda considera que existem diferentes estratégias promocionais como, por exemplo:

- a) promoções centralizadas em preço, pois no varejo, o preço mais baixo que o do concorrente se torna um chamariz de clientes;
- b) promoções de produtos básicos divulgadas através de cartazes, encartes, jornais e, também, na mídia em geral, para, com isso aumentar venda dos produtos que não estão em promoção.

O setor varejista de moda, diferentemente de alguns outros segmentos, possui datas em que as vendas são mais intensas e que por isso, precisam de uma atenção especial do administrador. Nessas datas o lojista espera o aquecimento das vendas e, para isso, empenha-se na divulgação dos produtos. O calendário básico no varejo de moda feminina é apresentado a seguir:

Calendário de Vendas	
Março	Dia Internacional da Mulher
Maio	Dia das Mães
Junho	Dia dos Namorados; Preparação das compras para as férias escolares do meio do ano, período em que algumas famílias viajam
Julho	Dia da Avó
Dezembro	Natal; <i>Réveillon</i>

**Quadro 1: Calendário básico no varejo de moda feminina**

Fonte: Baseado em Las Casas, 2006

Segundo Armstrong e Kotler (2007), o objetivo da propaganda é, especificamente, de comunicação, para atingir o público-alvo determinado, durante certo período de tempo, com as finalidades de informar, persuadir e lembrar.

#### 2.4.4 Ofertas de Serviços

Segundo Schmid (2004), é importante ter em mente que a atividade varejista é algo ligado basicamente à prestação de serviços, pertencente ao setor terciário da economia. Sendo assim, o cliente estabelece uma imagem para a loja na qual decide fazer suas compras, devido a percepções que teve a respeito do tipo de prestação de serviços e da qualidade dos serviços.

Schimid (2004) observa que a prestação de serviço já está fazendo a diferença em relação ao *marketing* de moda, adicionada à imagem e ao estilo fixado pela marca na mente do cliente. A autora argumenta que os serviços de personalização das peças, concertos e ajustes são importantes, principalmente, para lojas que atendem o público de classe A. Algumas lojas, no Brasil, que atendem a um público mais exigente, oferecem ajustes e concertos gratuitamente, havendo casos em que as costureiras vão à casa dos clientes para fazer tais serviços. (PIANARO, 2007 *apud* GOMES DE SÁ; MARCONDES, 2010).

#### 2.4.5 Venda Pessoal

O atendimento pessoal é essencial para a boa qualidade na prestação de serviços e a satisfação dos clientes. (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988 *apud* GOMES DE SÁ; MARCONDES, 2010).

A venda pessoal incide na comunicação direta entre o cliente e o vendedor. O vendedor é peça-chave para que a venda aconteça, ele atua como o elo empresa-cliente. Ora ele representa a empresa junto ao cliente, ora ele leva ao conhecimento da empresa quais os desejos do cliente.

Segundo Lewison (1997) *apud* Gomes de Sá e Marcondes (2010), as principais habilidades necessárias aos vendedores são: a) comunicabilidade; b) personalidade sincera, honesta, confiável e disposta; c) boa aparência pessoal no que diz respeito à higiene e ao vestuário; d) atitude positiva; e) conhecimento do produto, dos clientes e da marca; f) saber ouvir e entender os clientes, percebendo seus desejos, demonstrando interesse e transmitindo empatia; g) adaptabilidade da linguagem e métodos de vendas e h) similaridade entre o estilo do vendedor e a marca.

McGoldrick (1990) *apud* Gomes de Sá e Marcondes (2010), alerta que em compras especializadas, como é o caso de peças de vestuário, que dependem de fatores como *design*, caimento, tamanho, cores, estampas etc., o atendimento dos vendedores pode contribuir bastante, sendo um diferencial na percepção dos clientes. A importância é tal que "91% das pessoas não voltam a comprar em estabelecimentos onde foram mal atendidas e 70% pagariam um preço mais elevado pelo produto, desde que o serviço fosse realizado além de suas expectativas." (MCGOLDRICK, 1990 *apud* GOMES DE SÁ; MARCONDES, 2010).

#### **2.4.6 Controle de Estoque**

Souza (2009) considera a gestão de estoque um dos pontos mais críticos em uma operação do varejo, principalmente no Brasil, que possui um custo alto de capital e adverte que "[...] em alguns casos ainda prevalece a cultura de que o segredo do varejo está na compra e não na qualidade da gestão dos estoques, na operação comercial e no relacionamento com os consumidores". (SOUZA, 2009, p. 55).

Las Casas (2006) destaca que a gestão de estoques está fortemente relacionada às vendas da empresa, visto que qualquer decisão acerca da quantidade de mercadorias a ser mantida no estoque provém da previsão de vendas definida para determinado período.

Para atender o desejo dos clientes por novidade, as lojas de varejo de moda precisam ter, em seu estoque, uma variedade de modelos que, por sua vez, também são subdivididos em diferentes tamanhos, cores, padrões de estampa etc.

Para fazer uma previsão de vendas por produto e, conseqüentemente, estabelecer a grade a comprar e o nível a ser mantido no estoque, é necessário avaliar a tendência de vendas, levando em consideração o público-alvo, bem como ouvir a opinião dos profissionais diretamente envolvidos com as vendas (gerentes, subgerentes e supervisores etc.).

Como são muitas as variantes a controlar, caso a empresa não disponha de profissionais qualificados e programas de computadores específicos para o controle eficiente de suas mercadorias, poderá sofrer com a falta das mesmas, pela demora na identificação de modelos que estejam abastecidos em pouca quantidade em relação a alguma variante.

Também pode acontecer de, em função do controle deficiente do estoque, ocorrer da loja solicitar a reposição de algum item, sem que haja a real necessidade, imobilizando capital indevidamente.

### 3 Metodologia

A pesquisa realizada utilizou-se do método quantitativo. Quanto à finalidade, é descritiva. O trabalho foi elaborado com base em pesquisa bibliográfica, usando, para isso, consulta a livros e material disponibilizado na Internet. Também foi realizada pesquisa de campo, em lojas de moda feminina casual, situadas em dois *shoppings* no município do Rio de Janeiro.

Para obtenção dos dados primários foi utilizado, como instrumento de coleta, um questionário composto de 10 (dez) questões, objetivando traçar o perfil da loja e conhecer os fatores críticos da sua gestão, sob o ponto de vista do administrador.

Das 10 (dez) questões elaboradas, 7 (sete) foram de múltipla escolha, 1 (uma) das quais podendo ser justificada pelos respondentes. As outras 3 (três) questões foram abertas, para que o respondente pudesse expressar a sua realidade.

Para a elaboração da questão referente às dificuldades encontradas, tomou-se como base o levantamento acerca das principais funções do administrador varejista. Desta forma, o respondente diante da questão "*Quais destas funções geram mais dificuldades na administração da loja?*" deveria optar por uma das seguintes possibilidades: Compras, Formação de Preços, Promoção, Oferta de Serviços para o Cliente, Controle de Estoque ou Outras Atividades, justificando a sua escolha.

Para o levantamento da população foi realizada uma pesquisa na página da ABRASCE - Associação Brasileira de *Shopping Centers*, em que se buscou a relação dos *shoppings* existentes na cidade do Rio de Janeiro. O passo seguinte consistiu em buscar no *site* de cada *shopping*, a quantidade de lojas de roupas femininas existentes. Desta forma foi possível chegar a população de 546 lojas de vestuário feminino em *shoppings* cariocas.

Por uma questão de facilidade de acesso e concentração de lojas, optou-se por extrair a amostra de dois *shoppings centers*: *West Shopping* (22 lojas) e *Norte Shopping* (48 lojas). A amostra foi composta pelas lojas cujos sujeitos se dispuseram a colaborar com o estudo. Desta forma, embora a intenção inicial tenha sido a de aplicar o questionário em todas as lojas dos dois *shoppings*, em função da disponibilidade dos sujeitos foram aplicados somente 20 (vinte) questionários: 10 (dez) no *West Shopping* e 10 (dez) no *Norte Shopping*.

Os sujeitos da pesquisa foram os gerentes, subgerentes, supervisores ou responsáveis de loja. As entrevistas para a aplicação dos questionários ocorreram nos dias 13/11/2010, 14/11/2010 e 17/11/2010. Para preservar o anonimato, as lojas foram codificadas em

ordem alfabética e os respondentes foram identificados pelo cargo, conforme apresentado nos Quadros 2 e 3.

<i>West Shopping</i>	
Código da Loja	Cargo do Respondente
A	Gerente
B	Gerente
C	Gerente
D	Supervisor
E	Supervisor
F	Subgerente
G	Gerente
H	Lider de setor
I	Gerente
J	Gerente

**Quadro 2: Codificação da loja e dos respondentes – West Shopping**

Fonte: Elaboração Própria

<i>Norte Shopping</i>	
Código da Loja	Cargo do Respondente
K	Assistente de Vendas II
L	Gerente
M	Gerente
N	Caixa responsável
O	Gerente
P	Vendedora
Q	Gerente
R	Subgerente
S	Gerente
T	Gerente

**Quadro 3: Codificação das lojas e dos respondentes – Norte Shopping**

Fonte: Elaboração Própria

Os dados coletados foram tabulados com o auxílio do Excel e as respostas obtidas foram tratadas por meio da estatística descritiva.

Aponta-se, como limitação do estudo, a possibilidade dos respondentes terem evitado abordar os aspectos críticos da gestão da loja por receio de comprometer a imagem da marca.

Outra limitação diz respeito à impossibilidade de generalização dos resultados, tendo em vista a quantidade de respondentes, em função da indisponibilidade de alguns gerentes, subgerentes e supervisores, da orientação de não responderem a pesquisas ou, do que pareceu ser, receio de revelar fragilidades das empresas em que atuam.

Alguns responderam 9 (nove) das 10 (dez) questões, evitando responder e justificar a pergunta de número 10, exatamente a que trata dos fatores críticos da administração da loja.

## **4 Resultados da Pesquisa**

### **4.1 Perfil das Lojas Pesquisadas**

A maior parte dos entrevistados foi composta por Gerentes de loja (60%), seguido por Supervisores (20%); "Outras" (15%) e subgerentes (5%). "Outras" se refere a denominações como: Assistente de Vendas II (Loja K), Líder de Setor (Loja H) e Caixa Responsável (Loja N). Tais funcionários, na ausência dos Gerentes, respondiam pela loja ou pelo setor, no caso das lojas de departamentos.

Quanto ao tipo de loja, 65% fazem parte de redes de lojas; 20% são lojas de departamentos e 15% são do tipo loja única ou independente.

Em relação à quantidade de funcionários, 50% das lojas pesquisadas possuem até 30 empregados; 40% possuem de 31 a 40 empregados e 10%, acima de 40 empregados. O grande número de funcionários deve-se ao fato de, em função do horário de funcionamento dos *Shoppings*, as lojas precisarem trabalhar com dois turnos.

Ao serem perguntados sobre o público-alvo, 60% responderam ser mulheres entre 26 e 50 anos de idade; 30% responderam vender para mulheres entre 18 e 25 anos e 10% para mulheres acima de 50 anos.

Sobre a posição relativa que ocupa no *Shopping Center*, 20% são lojas âncora; 5% têm posição estratégica e 75% não souberam responder.

Em relação ao fornecimento de produtos, 60% das lojas pesquisadas possuem produção adquirida de terceiros; 20% são abastecidas tanto com produtos de produção própria, como com produtos fornecidos por outros fabricantes e 15% possuem produção própria.

Sobre a forma de contratação do quadro de vendas, todas as lojas responderam que seus vendedores são permanentes. Isso causou estranheza, em função da época do ano, visto que, normalmente, a partir da segunda quinzena de outubro as lojas já começam

a selecionar vendedores temporários, preparando-se para o aquecimento das vendas de final de ano.

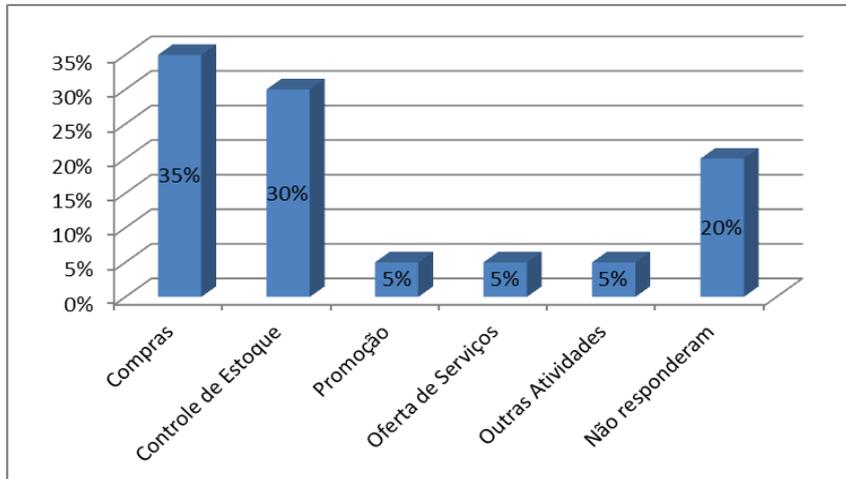
A pesquisa também revelou que a faixa etária dos vendedores varia da seguinte forma: 60% têm idade entre 18 e 25 anos; 30% estão na faixa de 26 a 35 anos e apenas 6% têm acima de 35 anos de idade.

Perguntados acerca do grau de escolaridade dos vendedores, 70% responderam que seus funcionários possuem ensino superior completo; 15%, que possuem curso superior incompleto; 5%, que possuem o curso superior completo e 5%, ensino médio incompleto.

#### 4.2 Fatores Críticos da Gestão do Varejo de Moda Feminina Casual

Em relação à principal dificuldade encontrada na gestão, 35% dos entrevistados apontaram estar ligada a Compras; 30%, responderam ser a Gestão do Estoque; 5% atribuíram a maior dificuldade à Oferta de Serviços; 5% à Promoção; 5% a outras atividades, que não dizem respeito diretamente à gestão e 20% optaram por não responder à pergunta.

O Gráfico 1 ilustra os resultados obtidos.



**Gráfico 1: Fatores críticos da gestão do varejo de moda feminina casual**  
 Fonte: Elaboração Própria

### 5 Análise dos Resultados

Das sete lojas que declararam que a principal dificuldade encontrada na gestão do varejo de moda está relacionada à função de Compras, apenas três justificaram a opção escolhida, ou seja, aproximadamente 57% dos respondentes optaram por não esclarecer, por escrito, o motivo da escolha. As justificativas registradas nos questionários foram as seguintes:

A quantidade que chega de produtos é muito pouca e não supre minhas necessidades. (Loja L).

São muitas lojas. A má distribuição de mercadoria por loja faz com que não se atenda à demanda. (Loja P).

O setor de compras, não se preocupa em fazer uma distribuição homogênea em todas as lojas, com isso uma loja recebe mais que a outra. Prejudicando, assim, a venda da loja, muitas vezes por falta de mercadoria de certo modelo, cor ou tamanho. (Loja R).

Embora não seja objetivo da pesquisa verificar os motivos que levam às dificuldades apontadas, é possível inferir pelos comentários apresentados, que o problema de abastecimento das lojas está relacionado à deficiente previsão de vendas, que não leva em consideração as demandas específicas de cada loja, como no caso das lojas de departamentos e das lojas que fazem parte de uma rede.

As observações feitas pelos respondentes das Lojas P e R indicam que, apesar da administração central adotar um critério para o abastecimento diferenciado de cada loja, ainda há perdas de vendas por falta de produtos, sinalizando para uma deficiente previsão de vendas.

Quanto às seis lojas que atribuíram ao Controle de Estoque a maior dificuldade encontrada na gestão, somente os respondentes das lojas B e I explicaram o motivo da escolha. Ou seja, aproximadamente 67% dos respondentes optaram por não registrar o porquê de ter apontado o Controle de Estoque como o principal problema que a loja enfrenta. As justificativas registradas nos questionários foram as seguintes:

O *mix* de produtos é muito grande, com grande variedade e profundidade. Os balanços (inventários) são semestrais, com isso, muitas vezes, fica difícil saber que peças estão acabando no estoque. (Loja B).

São enviadas para o estoque da loja pequenas quantidades por modelo. O controle de estoque é ineficiente e, com isso, muitas vezes, não podemos atender ao cliente satisfatoriamente. (Loja I).

Com base no comentário do respondente da Loja B, verificam-se dois diferentes e importantes aspectos. O primeiro está ligado ao fato da grande diversidade de produtos e suas variantes (cores, estampas e tamanhos) consistirem em uma dificuldade para a gestão do estoque. O segundo diz respeito à frequência com que são feitos os inventários. Quanto a esses dois aspectos, entende-se que em uma loja na qual todas as entradas (compras ou recebimento) e saídas (vendas) de produtos sejam controladas por meio de um sistema informatizado e que este esteja sendo operado por um funcionário treinado e qualificado, a diversidade de produtos e suas variantes não deva mais consistir em uma dificuldade e, sendo assim, não haja a necessidade da realização de inventários (contagem física) com uma frequência superior a duas vezes ao ano. No entanto, não foi possível verificar se a loja tinha um controle de estoque informatizado e operado de forma eficaz.

Quanto ao respondente da Loja I, observa-se na sua justificativa que, embora a explicação seja relativa à Gestão de Estoque, o problema também se estende a Compras, visto que a primeira frase aborda a forma deficiente como a loja é abastecida. Sobre isso, cabe destacar que os níveis de abastecimento do estoque estão fortemente relacionados às vendas da empresa, pois é com base na análise do histórico de vendas que devem ser realizadas as compras de mercadorias.

Outro fato apontado pelo respondente da Loja I foi quanto à ineficiência do Controle de Estoque, causando o desabastecimento da loja em relação a alguns produtos ou variantes e a consequente insatisfação do cliente. Mais uma vez é possível cogitar acerca de como e por quem é realizado esse controle.

## **6 Conclusões e Sugestões para Trabalhos Futuros**

Este estudo teve como objetivo identificar os fatores críticos da gestão do varejo de moda feminina casual, tendo como foco lojas situadas no município do Rio de Janeiro.

Para atingir esse propósito, foram pesquisadas 20 lojas, das quais 10 são situadas no *West Shopping*, em Campo Grande e as outras 10, no Norte *Shopping*, em Del Castilho. Entre as lojas pesquisadas estavam lojas únicas ou independentes, lojas de departamentos e lojas em rede ou em cadeia.

Como resultado da pesquisa verificou-se que a principal dificuldade encontrada na gestão do varejo de moda feminina casual está ligada à função de Compras, com 35% da escolha dos pesquisados. Em seguida é mencionado o Controle de Estoque (30%); à Oferta de Serviços (5%); à Promoção (5%) e outras atividades que não dizem respeito diretamente à gestão (5%). Optaram por não responder à pergunta 20% dos participantes.

A justificativa aparente para tais dificuldades parece estar relacionada à desconsideração das demandas específicas de cada loja ou a falhas na técnica empregada para a previsão de vendas.

Tendo em vista a diferença de apenas 5% entre os dois fatores mais votadas e a importância atribuída ao assunto, considera-se interessante que trabalhos futuros possam investigar uma quantidade maior de lojas, de modo que a amostra selecionada e os procedimentos estatísticos adotados reduzam a margem de erro e permitam a generalização dos resultados.

É interessante, também, que estudos futuros analisem cada um dos três tipos de loja separadamente, com objetivo de investigar se há diferenças entre as dificuldades enfrentadas por lojas únicas, lojas de departamento e lojas em rede, na gestão do varejo de moda feminina casual.

Trabalhos futuros também devem, a partir dessa contribuição, investigar as causas relacionadas às dificuldades apontadas.

## 7 Referências

- ALMEIDA, Paulo Cesar de. **A evolução e estratégias do setor varejista no Brasil**. 2006. Disponível em: <<http://www.gestaouniversitaria.com.br/index.php/edicoes/56-84/261-a-evolucao-e-estrategias-do-setor-varejista-no-brasil.html>>. Acesso em: 25 set. 2010.
- ARMSTRONG, Gary; KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.
- BRASIL lidera ranking de comércio de roupas em emergentes. **Estadão**, 2009. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/geral,brasil-lidera-ranking-de-comercio-de-roupas-em-emergentes,387689,0.htm>>. Acesso em: 15 out. 2010.
- DAUD, Miguel; RABELLO Walter. **Marketing do varejo: como incrementar resultados com a apresentação de serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- DICIONÁRIO de moda: guia de referencia de termos do mercado têxtil e moda. Cataguases: Inst. Francisca de Souza Peixoto, 2002.
- FUKUSHIMA, Cesar Takeshi; MULLER, Renato (Coord.). **Data & Varejo**. O comércio brasileiro em números. 2. ed. São Paulo: Gouveia de Souza, 2008.
- GODOY, Adriano. **Lojas: motivos que as levam ao sucesso ou ao fracasso: o manual do lojista**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- GOMES DE SÁ, Ricardo Rocha Leal; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. **O ponto de vendas de produtos de luxo da moda de vestuário feminino no Brasil**. 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512010000300009&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512010000300009&script=sci_arttext)>. Acesso em: 12 nov. 2010.
- HIRATUKA, Célio; SARTI, Fernando. **Ameaça das exportações chinesas nos principais mercados de exportações de manufaturados do Brasil**. 2010. Disponível em: <[http://www.sep.org.br/artigo/1726\\_319c245417789ac21ce12e6f6da79304.pdf](http://www.sep.org.br/artigo/1726_319c245417789ac21ce12e6f6da79304.pdf)>. Acesso em: 1 nov. 2010.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Tendências demográficas: uma análise da população com base nos resultados dos censos demográficos de 1940 e 2000**. 2007. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=892&id\\_pagina=1](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=892&id_pagina=1)>. Acesso em: 3 nov. 2010.
- INSTITUTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO VAREJO. **O comércio brasileiro em números**. 2010. Disponível em: <<http://www.idv.org.br/varejo-dados-index.aspx>>. Acesso em: 9 nov. 2010.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARISA. **O setor varejista de vestuário no Brasil**. 2010. Disponível em: <[http://www.mzweb.com.br/marisa/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&tipo=10535&conta=28](http://www.mzweb.com.br/marisa/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=10535&conta=28)>. Acesso em: 5 nov. 2010.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia (Resumo)**. 2000. Disponível em: <[http://www.editoraatlas.com.br/Atlas/webapp/detalhes\\_produto.aspx?prd\\_des\\_ean13=9788522426843](http://www.editoraatlas.com.br/Atlas/webapp/detalhes_produto.aspx?prd_des_ean13=9788522426843)>. Acesso em: 28 maio 2010.

ROCHA, Flávio. **O sonegador tem que sentir a espada da lei**. 2005. Entrevista. Disponível em: <<http://www.idv.org.br/imprensa-artigo.aspx?IdArtigo=164>>. Acesso em: 8 nov. 2010.

SARTI, Gustavo. **Velocidade: o novo paradigma do varejo de moda**. 2009. Disponível em: <[http://www.gustavosarti.com.br/site/pdf/67\\_26.pdf](http://www.gustavosarti.com.br/site/pdf/67_26.pdf)>. Acesso em: 27 maio 2010.

SCHMID, Erica. **Marketing do varejo de moda: uma ênfase em médias empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

SEBRAE. **Cresce a taxa de sobrevivência das micro e pequenas empresas**. 2007. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/noticia.kmf?canal=251&cod=6386717&indice=10>>. Acesso em: 7 nov. 2010.

SOUZA, Marcos Gouveia de et al. **Mercado & consumo**. O presente e o futuro do varejo. São Paulo: Gouveia de Souza, 2009. v. 2.

STEIN, Stanley J. **Origens e evoluções da indústria têxtil no Brasil-1850/1950**. Rio de Janeiro: Campus, 1979.

---

### **Currículo Resumido do(s) Autor(es)**

#### **Maria da Conceição da Silva Ipar**

Graduada em Administração de Empresas pela Faculdade SENAI/CETIQT (2010) e Técnica Têxtil em Confecção pelo SENAI/CETIQT (1985). Atuou nas empresas Toulon (1986 a 1988), na área de Planejamento e Controle de Produção e Weaver (1990 a 1991), como gerente de Produção. Atua no SENAI/CETIQT desde 1991, passando por diversas atividades como: consultoria a empresas e minicursos na área de confecção, coordenação das atividades de consultorias e cursos externos e controle de projetos.

e-MAIL: mipar@cetiqt.senai.br.

**Luciene Nascimento de Almeida**

Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial pela Universidade Estácio de Sá (2010), com MBA em Gestão de Recursos Humanos pela ESAB (2007), Licenciatura e Bacharelado em Português e Literatura Brasileira pela FTESM (1993) e Técnica em Malharia e Confecção pelo SENAI/CETIQT (1988). Atuou como Gerente de Produção, Supervisora de Treinamento e Inspetora de Qualidade. É consultora e professora do SENAI/CETIQT, tendo participado de projetos como: Oficinas de *Design*, Consultoria Tecnológica, Apoio Direto à Inovação, Gestão do Processo Produtivo na Indústria de Confecção, Programa *Master* para Gestores de Negócios de Moda.

e-MAIL: [lnalmeida@cetiqt.senai.br](mailto:lnalmeida@cetiqt.senai.br).

<http://lattes.cnpq.br/3386403829364632>