



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
INSTITUTO DE CULTURA E ARTE
CURSO DE DESIGN DE MODA

YASMINE ROCHA REIS

**“MODA À VENDA: UM MANUAL DE ATENDIMENTO PARA O VENDEDOR DO
VAREJO DE MODA”**

FORTALEZA

2014

YASMINE ROCHA REIS

**“MODA À VENDA: UM MANUAL DE ATENDIMENTO PARA O VENDEDOR DO
VAREJO DE MODA”**

Monografia apresentada ao Curso de Design de Moda do Instituto de Cultura e Arte da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Design de Moda. Área de concentração: Varejo de moda.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Francisca Raimunda Nogueira Mendes.

FORTALEZA

2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- R313m Reis, Yasmine Rocha.
Moda à venda : um manual de atendimento para o vendedor do varejo de moda / Yasmine Rocha Reis. –
2014.
116 f. : il. color.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Instituto de cultura e
Arte, Curso de Design de Moda, Fortaleza, 2014.
Orientação: Profa. Dra. Francisca Raimunda Nogueira Mendes.
1. Comércio. 2. Consumidores. 3. Varejo. I. Título.

CDD 391

YASMINE ROCHA REIS

COMPORTAMENTO DE VENDA: O PAPEL DO VENDEDOR NA VENDA DO VAREJO
DE MODA, EM FORTALEZA

Monografia apresentada ao Curso de Design de Moda do Instituto de Cultura e Arte da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Design de Moda. Área de concentração: Varejo de moda.

Aprovada em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Francisca Raimunda Nogueira Mendes (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^a. Msc. Aline Teresinha Basso
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^a. Msc. Emanuelle Kelly R. Silva
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Aos consumidores de moda.
Aos meus pais, Jeovah e Penha.

AGRADECIMENTOS

À Deus, Pai Todo-Poderoso, e sua onipresença, mesmo quando nos momentos de maior descrença.

À minha mãe, Maria da Penha, *in memoriam*, pela fibra e coragem. Pela mulher extraordinária. Pela luz e amparo, aonde quer que esteja.

Ao papai querido, Jeovah Reis, pelo amor incomensurável. Pelo exemplo de vivacidade, destemor, firmeza e crença na vida, depositados em mim todos os dias. Pelo acompanhamento fiel e pela certeza de que, não importa o que aconteça, o mundo não acabará. O melhor “pão” do universo.

À grande amada e orientadora, Francisca Mendes, pela segurança e confiança incondicionais. Pela educação. Por me dar as mãos desde faz tempo.

À amiga-irmã, capitã e anja, Raíssa Martins, pelo amor generoso. Pela amizade, confiança e apoio. Pelas noites insones e ajuda incansáveis desde sempre até os “finalmente”. Pela paciência, broncas e danças malucas. Pelo futuro querido. Sem ela, não teria conseguido.

Ao amigo maravilhoso Sérgio Klisman, pela “co-orientação”. Pela clareza de ideias. Pela ajuda e apoio sem hora, sem frescura. Pelo cuidado e carinho durante um ano tão difícil. Pela companhia e sinceridade que não quero perder nunca.

À Le Lis Blanc Deux, gerência e equipe, pela experiência e oportunidade. E aos demais gerentes, vendedores, lojistas, estilistas pela atenção e disponibilidade para a realização deste trabalho.

Às adoráveis professoras Aline Basso e Emanuelle Kelly, pela disposição em participar da minha banca.

Meu amor e imensa gratidão.

“A venda da moda coexiste com vendedor. O
vendedor de moda é a essência que faltava.”

(Jeovah Reis)

RESUMO

O presente trabalho trata do desenvolvimento do manual “Moda à Venda: Um Manual de Atendimento para o Vendedor do Varejo de Moda”. O manual se dispõe como um produto e um serviço voltado para a capacitação, o treinamento e o desempenho do profissional de vendas, no varejo de moda. O referencial teórico, a experiência de um ano e três meses na área, o questionário aplicado, os dados e depoimentos coletados de lojistas, gerentes, subgerentes e estilistas, as observações e o próprio consumo somam a metodologia de pesquisa utilizada. Como metodologia projetual são utilizados os conceitos do Design Thinking, Design Instrucional e 6Ds. O marketing e a estratégia se aplicam diretamente no desenvolvimento das competências do vendedor e na otimização do ambiente de venda, em busca da satisfação e da excelência no atendimento ao novo consumidor.

Palavras-chave: atendimento, vendedor, varejo de moda.

ABSTRACT

This paper deals with the development of the manual "Fashion For Sale: A Handbook of Services to the Retail Seller Fashion". The manual is available as a product and a service-oriented training, the training and the performance of the sales professional in the fashion retail. The theoretical framework, the experience of a year and three months in the area, the questionnaire, data and testimonies collected from tenants, managers, assistant managers and designers, the observations and own consumption are the research methodology used. As architectural design methodology concepts of design thinking are used, Instructional Design and 6Ds. The marketing strategy and apply directly in developing the skills of the seller and the optimization of the sales environment in search of satisfaction and excellence in service to the new consumer.

Keywords: treatment, seller, fashion retail.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Tipos mais importantes de varejistas.....	23
Figura 2 – Critérios de avaliação entre varejo tradicional e moderno.....	30
Figura 3 – Fachada do Shopping JK Iguatemi.....	35
Figura 4 – Fachada da loja no Shopping Morumbi – SP.....	35
Figura 5 – Shopping RioMar Fortaleza (projeção).....	38
Figura 6 – Opinião sobre a profissão.....	52
Figura 7 – Opinião sobre o profissional.....	53
Figura 8 – Sobre maior índice de diferença no atendimento.....	57
Figura 9 – Sobre diferença no atendimento e na imagem do vendedor.....	58
Figura 10 – Diagrama análise SWOT.....	61
Figura 11 – Diagrama 7 P's.....	64
Figura 12 – Painel de inspiração.....	73
Figura 13 – Alfabeto institucional.....	75
Figura 14 – Logotipo.....	76
Figura 15 – Cartão de visita (frente e verso).....	77
Figura 16 – Caneta.....	77
Figura 17 – Bloco de rascunho.....	78
Figura 18 – Pasta de papel.....	78
Figura 19 – Certificado.....	79
Figura 20 – Cores.....	80

Figura 21 – O perfil do novo consumidor.....	87
Figura 22 – Valores para o consumidor.....	88
Figura 23 – Qualificações do vendedor de moda.....	93
Figura 24 – Informação de moda.....	95

LISTA DE ENTREVISTADOS

VENDEDORA 1 (Sonho dos Pés, Centro, 21 anos)

VENDEDOR 2 (Sonho dos Pés, Centro, 30 anos)

VENDEDORA 3 (Arezzo, Centro, 27 anos)

VENDEDORA 4 (Coliseum, Centro, 38 anos)

VENDEDORA 5 (Coliseum, Centro, 34 anos)

VENDEDORA 6 (Ponto da moda, Centro, 28 anos)

VENDEDORA 7 (ponto da moda, Centro, 23 anos)

VENDEDORA 8 (Le Lis Blanc, Aldeota, 37 anos)

VENDEDORA 9 (Le Lis Blanc, Aldeota, 41 anos)

VENDEDORA 10 (Le Lis Blanc, Aldeota, 22 anos)

VENDEDORA 11 (Le Lis Blanc, Aldeota, 50 anos)

VENDEDORA 12 (Le Lis Blanc, Aldeota, 40 anos)

VENDEDORA 13 (Le Lis Blanc, Aldeota, 41 anos)

VENDEDORA 14 (Le Lis Blanc, Aldeota, 29 anos)

VENDEDORA 15 (Meia Sola Maison, Aldeota, 23 anos)

VENDEDORA 16 (Meia Sola Maison, Aldeota, 42 anos)

VENDEDORA 17 (Acessórios, Aldeota, 46 anos)

VENDEDORA 18 (Gisela Frank, Aldeota, 30 anos)

VENDEDORA 19 (Lez a Lez, Aldeota, 32 anos)

VENDEDORA 20 (Jolie, Aldeota, 21 anos)

VENDEDORA 21 (Jolie, Aldeota, 27 anos)

GERENTE 1 (Lez a Lez, Aldeota)

GERENTE 2 (Danashe, Centro)

GERENTE 3 (Handara, Centro)

GERENTE 4 (Kokid, Shopping Benfica)

GERENTE 5 (Damyller, Centro)

GERENTE 6 (Feitiço, Centro)

ESTILISTA (Manotropo, fábrica)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
2	OBJETIVOS.....	18
2.1	Objetivo Geral.....	18
2.2	Objetivos Específicos.....	18
3	METODOLOGIA.....	19
3.1	Metodologia da Pesquisa.....	19
3.2	Metodologia Projetual.....	20
4	VAREJO DE MODA.....	24
4.1	Varejo, sistema comercial unitário.....	31
4.2	O crescimento do varejo de moda.....	31
4.2.1	<i>Inserção de marcas internacionais no Brasil.....</i>	<i>32</i>
4.2.2	<i>Reposicionamento das marcas nacionais.....</i>	<i>36</i>
4.3	Varejo online: a nova plataforma da venda.....	40
5	A VENDA E O VENDEDOR DO VAREJO DE MODA.....	44
5.1	Conceito de venda.....	44
5.2	Bens tangíveis e intangíveis: a ordem do consumo.....	46
5.3	Vendedor, aquele que vende.....	48
5.3.1	<i>Escolha da profissão.....</i>	<i>48</i>
5.3.2	<i>Formação e capacitação.....</i>	<i>51</i>
5.4	A cultura do atendimento em Fortaleza.....	56
6	MARKETING E ESTRATÉGIA.....	59
6.1	Análise SWOT.....	60
6.2	Aplicação dos 7 Ps.....	63
6.3	Investimento.....	71
7	DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO E IDENTIDADE VISUAL DO MANUAL.....	72
7.1	Conceito.....	72
7.2	Identidade visual.....	74
8	MANUAL DE ATENDIMENTO PARA O VENDEDOR DO VAREJO DE MODA.....	82

8.1	Introdução.....	85
8.2	Quem é o consumidor de moda?.....	86
8.2.1	<i>Perfil do novo consumidor.....</i>	86
8.2.2	<i>A captação de valores.....</i>	87
8.3	O vendedor de moda.....	89
8.3.1	<i>Do currículo à contratação.....</i>	89
8.3.2	<i>As novas funções do vendedor de moda.....</i>	92
8.4	Comportamento e imagem do vendedor de moda.....	94
8.4.1	<i>A informação que convence.....</i>	94
8.4.2	<i>A imagem que apresenta.....</i>	96
8.4.3	<i>O que importa na hora do atendimento.....</i>	97
8.4.4	<i>Atendimento = Relacionamento.....</i>	98
8.5	Pós-venda: o atendimento continua.....	99
8.6	A relação marca x vendedor x consumidor.....	101
	Questionário-Análise.....	103
	Nota da autora.....	104
	Sobre a autora.....	105
	Apresentação Gráfica.....	106
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	148
	REFERÊNCIAS.....	150
	APÊNDICES.....	154

1 INTRODUÇÃO

Muitas mudanças aconteceram nas relações de consumo nas últimas décadas. Associado a isso, houve um aumento da renda da população. Assim, a partir do atendimento aos desejos mais básicos, surgem novas necessidades, mudando o padrão de consumo. Contudo, o ato da compra continua sendo encarado como uma forma de relacionamento social e não somente como relação de consumo.

A relação com o consumo tem sofrido mudanças influenciadas por essa demanda de ações e reações simultâneas, em curto espaço de tempo. Algo que já fora percebido, no final do século passado, segundo Mattar (2011, p. 11), e que repercute até hoje no relacionamento em busca da satisfação do consumidor.

Já afirmavam Shapiro e Sviokla (1999, p. XIII), que em um ambiente de negócios cada dia mais complexo e competitivo, não basta ter um novo e extraordinário produto ou serviço para assegurar a obtenção do sucesso. O diferencial da oferta, seja produto ou serviço, tem-se transformado ainda mais em uma função do próprio processo de vendas.

A propagação da moda acontece de modo cada vez maior e veloz no que tange o desenvolvimento de novidades e a satisfação do consumidor, que hoje anda minuciosamente em vias paralelas, entre desejo-necessidade e interação-poder.

Hoje, o consumidor leva em consideração muito mais do que apenas o produto e o preço na hora de decidir sua compra. Podem ser apenas detalhes, que acabam por ser o diferencial que vai atrair o cliente para a loja, atrair o consumidor pelos sentidos e concretizar a venda.

O varejo é uma forma comercial que denota o reflexo das mudanças do consumidor x oferta de produtos/serviços x compra/venda. A conduta dessas relações pré-definidas é de uma observância que leva a um retrato da atuação do varejo: como a venda de moda atende, atinge e persuade esse consumidor?

No geral, entende-se como vendedor aquele profissional que atua frente à oferta e venda de produtos e/ou prestação de serviços e que, por vezes, é visto como uma escolha feita por necessidade ou falta de recursos e outras oportunidades de emprego, de modo tal que qualquer pessoa possa vender ou ser vendedor.

O vendedor, no entanto, pode ser o fator mais importante do que o próprio produto/serviço e preço na hora da venda. Ele atua na linha de frente nos processos de percepção e de negociação do cliente que levam à indução do consumo. Tem o trabalho de persuadir e retratar “o que, o como, o quando e o por quê” da empresa estar ali, realizando ações e gerando necessidades de consumo.

Essa concepção possibilita entender não somente as ações e as motivações quanto as instruções e o posicionamento deste profissional diante a venda do varejo de moda e o seu consumidor.

Cobra (2010, p. 124) analisa que o vendedor de moda precisa ser mais que um consultor, deve mostrar os motivos lucrativos do seu produto para o cliente e de que forma ele está colocado no mercado. Assim como para a equipe de vendas dos seus clientes, em que é necessário passar conhecimentos como tendências de moda e movimentação do mercado.

Compreender, portanto, o atendimento da venda no varejo de moda leva em consideração as demais características, no que concerne a postura de um profissional de venda, onde a suficiência do vendedor depende das suas características pessoais, do seu meio condicionado, do seu comportamento e da sua imagem para satisfazer as demandas do mercado.

Como campo de estudo para o desenvolvimento deste, a cidade-capital de Fortaleza abriga uma multiplicidade de mercados. A moda, por exemplo, é um dos maiores setores, segundo o Anuário da Moda do Ceará (2012-2013, p. 65). São indústrias, fábricas, empresas e lojas, que crescentemente vêm sendo investidas e ocupando o comércio do vestuário e serviços, gerando maiores rendas e elevando a economia regional à consideráveis índices nacionais.

Entretanto, em análise percebeu-se que hoje, no comércio varejista de moda em Fortaleza, existem poucos vendedores com formação ou capacitação específica e apropriada para atuar na área da venda de moda. Uma realidade que demonstra, ao mesmo tempo, o carecimento de mão de obra e a necessidade de conhecimento, treinamento e acompanhamento desses profissionais que atuam, por vezes, sem regras, instruções e valores arraigados.

Nesse sentido, pensou-se em desenvolver um manual que agregasse um panorama mercadológico atual do varejo de moda, os meios de atendimento ao novo consumidor e os

conhecimentos necessários para a capacitação e atuação do vendedor na venda de moda. Por conseguinte, dispor-se como material didático, de ferramenta de apoio e de pesquisa para elaboração de treinamentos, consultorias e aulas, voltada para explanação e maior compreensão dos diversos profissionais da moda, em específico para o vendedor, acerca do assunto e sua importância no mercado.

A experiência de um ano e três meses na loja Le Lis Blanc (dezembro de 2012 a março de 2014) – da Avenida Dom Luís, no bairro Aldeota – como vendedora proporcionou o conhecimento sobre ambiente de vendas e maior noção de como funciona o comércio varejista de moda.

Entrevistas realizadas com vinte e um vendedores (entre 17 e 31 de maio de 2014) e com três gerentes de loja de rua (entre 31 de maio e 3 de junho de 2014) dos dois bairros Aldeota e Centro; depoimentos de três gerentes de loja e uma estilista de marca de vestuário feminino; o questionário aplicado, via formulário eletrônico, com cinquenta e uma pessoas (entre 25 e 28 de maio de 2014); mais a experiência de campo, o levantamento bibliográfico e a observação no próprio consumo, culminam nos dados e informações analisados para o desenvolvimento do manual.

Quanto à sua divisão, este trabalho está estruturado em sete capítulos. O primeiro capítulo define os objetivos gerais e específicos do desenvolvimento do manual. O segundo capítulo define a metodologia utilizada para a sua elaboração. O terceiro capítulo explana o mercado atual do varejo de moda, a entrada das marcas internacionais no Brasil e o reposicionamento das marcas nacionais, mais os passos do varejo *online*. O quarto capítulo volta-se para a venda e o vendedor do varejo de moda em conceitos, perfil de consumo e de atendimento em Fortaleza. O quinto capítulo aborda o marketing e a estratégia utilizados para o posicionamento mercadológico do manual. O sexto capítulo define o conceito e a identidade visual do manual. O sétimo e último capítulo apresenta o manual, em conteúdo e design gráfico.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Preparar o profissional de vendas para o varejo de moda através de um manual específico em atendimento.

2.2 Objetivos Específicos

- Compreender os desejos do novo consumidor;
- Analisar o perfil do vendedor no varejo de moda quanto aos seus comportamentos e imagem apresentados;
- Ressaltar o processo do pós-venda
- Relacionar a comunicação da marca/empresa com o consumidor através do vendedor;
- Apontar noções práticas e estratégias para o atendimento no varejo de moda,
- Promover a compreensão da importância do atendimento para equipe de vendas e demais profissionais de moda.

3 METODOLOGIA

3.1 Metodologia da Pesquisa

Buscando compreender o meio no qual o manual se insere, assim como definir seu conceito, público-alvo, perfil do consumidor mais a aceitação do serviço proposto e como dar-se-á o consumo do mesmo, são necessárias diversas pesquisas para a coleta de informações. Para que essas pesquisas ocorram de forma organizada, proporcionando maior aproveitamento de dados e resultados pertinentes se utilizam métodos com o objetivo de guiar o pesquisador nesse processo.

Para Minayo (2007, p. 14), a metodologia resume-se na forma como se aborda a realidade, resumindo o caminho do pensamento e a prática exercida. Assim, ela inclui “a teoria da abordagem (método), os instrumentos de operacionalização do conhecimento (as técnicas) e a criatividade do pesquisador (sua experiência, sua capacidade pessoal e sua sensibilidade)”.

Na verdade, a metodologia é muito mais que técnicas. Ela inclui as concepções teóricas da abordagem, articulando-se com a teoria, com a realidade empírica e com os pensamentos sobre a realidade. [...] Enquanto conjunto de técnicas, a metodologia deve dispor de um instrumental claro, coerente, elaborado, capaz de encaminhar os impasses teóricos para o desafio da prática. (MINAYO, 2007, p. 15)

Tendo por base a pesquisa de campo na cidade de Fortaleza, a experiência empregatícia na loja Le Lis Blanc, durante um ano e três meses, as observações como própria consumidora e estudante de moda, o levantamento bibliográfico, mais as análises de informações coletadas através de questionário, entrevistas e relatos de clientes, gerentes e donos de empresas de moda fundamentam quantitativa e qualitativamente a realização deste trabalho.

3.2 Metodologia Projetual

Uma vez definida a metodologia para realizar as pesquisas referentes ao mercado do varejo de moda, aos comportamentos e posicionamentos de venda e do vendedor de moda, bem como os conceitos necessários para a construção de um produto final como material didático, determinou-se a metodologia projetual. Esta utilizada para o desenvolvimento do manual (parte física) que, a *posteriori*, auxiliará na prestação e execução do serviço de consultoria e venda (parte abstrata).

De acordo com Silva (2009 *apud* HESKETH; NETO, 2009, p. 69) se estabelece uma metodologia projetual para resolução de problemas que se enuncia numa sequência de fases de organização do projeto, como: definição do problema; análise de soluções existentes; alternativas de solução; levantamento dos meios e dos materiais; avaliação de alternativas, desenvolvimento da alternativa escolhida; protótipo; pré-série; produção.

O designer não se limita a criar objetos elegantes ou embelezar o mundo ao nosso redor. Pode-se dizer que os melhores designers compatibilizam a exigência com a utilidade, as restrições com a possibilidade e a necessidade com a demanda.

A partir disso, foram avaliados e utilizados os conceitos e as ideias do *Design Thinking*, de Brown (2010) e Vianna *et al.* (2012), para a concepção deste manual. Atribuído ao *Design Thinking*, buscaram-se os princípios do Design Instrucional, de Filatro (2003) e a teoria dos 6Ds, de Wick *et al.* (2011), para o desenvolvimento das estratégias de ensino-aprendizagem que serão aplicadas no material didático proposto.

Dessa forma, a metodologia projetual empregada é um modelo adaptado das propostas do *Design Thinking*, do Design Instrucional e dos 6Ds.

Segundo Vianna *et al.* (2012, p. 7) o *Design Thinking* traz uma visão holística para a inovação. São equipes multidisciplinares que seguem um processo, entendendo os consumidores, funcionários e fornecedores no contexto onde se encontram cocriando com os especialistas as soluções e prototipando para entender melhor as suas necessidades, gerando ao final, novas soluções geralmente inusitadas e inovadoras.

Foi buscando novos caminhos para a inovação que se criou o que hoje é conhecido como “Design Thinking”: uma abordagem focada no ser humano que vê na

multidisciplinaridade, colaboração e tangibilização de pensamentos e processos, caminhos que levam a soluções inovadoras para negócios. (VIANNA *et al.*, 2012, p. 12).

Como a própria tradução, o *Design Thinking* se refere à maneira do designer de pensar, que utiliza um tipo de raciocínio pouco convencional no meio empresarial, o pensamento abduutivo. Nesse tipo de pensamento, busca-se formular questionamentos através da apreensão ou compreensão dos fenômenos, então, são formuladas perguntas a serem respondidas a partir das informações coletadas durante a observação. É pensando de maneira abduitiva que o designer constantemente desafia seus padrões, fazendo e desfazendo conjecturas, e transformando-as em oportunidades para a inovação, salienta os autores.

Não se trata de uma proposta centrada somente no ser humano, ela é profundamente humana pela própria natureza. Brown (2010, p. 4) acrescenta que o *design thinking* se baseia em nossa capacidade de ser intuitivo, reconhecer padrões, desenvolver ideias que tenham um significado emocional além do funcional, nos expressar em mídias além de palavras ou símbolos. Afinal, ninguém quer gerir uma empresa com base apenas em sentimento, intuição e inspiração, porém fundamentar-se demais no racional e no analítico também pode ser perigoso. A abordagem integrada que reside no centro do processo de design sugere um “terceiro caminho”.

O processo de *Design Thinking*, segundo Vianna *et al.* (2012, p. 16) é dividido em quatro fases introdutórias: “1. Imersão, 2. Análise e Síntese, 3. Ideação e 4. Prototipação.”

A primeira fase, denominada Imersão, é ainda subdividida em duas: a Imersão Preliminar e a Imersão em Profundidade. A Imersão Preliminar visa o entendimento inicial do problema e, caso necessário, seu reenquadramento. Já a Imersão em Profundidade, destina-se à identificação das necessidades dos atores envolvidos no projeto e prováveis oportunidades que emergem do entendimento de suas experiências frente ao tema trabalhado. Essa fase é contemplada no último capítulo, onde se apresenta o conteúdo desenvolvido para o manual de atendimento para o vendedor do varejo de moda, assim como seu processo de realização e problemática tratada.

A segunda fase, Análise e Síntese, tem como objetivo organizar esses dados visualmente de modo a apontar padrões que auxiliem a compreensão do todo e identificação de oportunidades e desafios. A Análise, por exemplo, pode ocorrer durante a Imersão e serve de apoio à fase seguinte, de Ideação. Essa fase discorre-se no sexto capítulo, que trata do

marketing e da estratégia utilizados para o posicionamento mercadológico do manual, seguindo os conceitos dos 7Ps e a análise *SWOT*, mais o investimento e aplicabilidade no setor.

Na terceira fase, Ideação, busca-se gerar ideias inovadoras através de atividades colaborativas que estimulem a criatividade. Normalmente, se utilizam as ferramentas de síntese desenvolvidas na fase de Análise como base para a geração de soluções que sejam direcionadas ao contexto do assunto trabalhado. Então, as ideias criadas são selecionadas - em função dos objetivos do negócio, da viabilidade tecnológica e, claro, das necessidades humanas atendidas - para serem validadas na última etapa, de Prototipação. A Ideação é apontada no sexto e último capítulos, que permeiam o processo de desenvolvimento do manual e as análises mercadológicas do setor em questão.

Na quarta e última fase, Prototipação, a função é auxiliar na compreensão das ideias, a fim de propiciar o aprendizado contínuo e a eventual validação da solução. Essa etapa final é observada no sétimo capítulo, que discute o processo do conceito e da identidade visual do manual mais sua proposta de execução.

Com as transformações e potencialidades consequentes da revolução tecnológica que engendra uma realidade cada vez mais digital, o *design* instrucional vale-se da internet para a aplicação de um novo modelo, flexível o bastante para ajustar-se a situações didáticas específicas. Assim sendo, no que concerne ao modelo didático aplicado ao desenvolvimento do manual, é proposto, em adaptação, parte dos conceitos do *Design* Instrucional.

As características inerentes aos ambientes digitais permitem flexibilizar o tempo, criam novos espaços de ensino e aprendizagem, incentivam o uso de diferentes formas de representação e de comunicação do pensamento e novas relações com o conhecimento.

De acordo com Filatro (2003, p. 32-33) desde seu surgimento como ciência da instrução, o *design* instrucional esteve tradicionalmente vinculado à produção de materiais didáticos, em específico à produção de materiais impressos. Porém, com o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, especialmente a internet, e sua crescente incorporação às iniciativas educacionais, o *design* instrucional passou a ser entendido como um processo mais amplo. Envolve – além de planejar, preparar, projetar, produzir e publicar textos, imagens, gráficos, sons e movimentos, simulações, atividades e tarefas relacionados a uma área de estudo – maior personalização dos estilos e ritmos individuais de aprendizagem,

adaptação às características institucionais e regionais, atualização a partir de *feedback* constante, acesso a informações e experiências externas à organização de ensino, favorecendo ainda a comunicação entre os agentes do processo e o monitoramento eletrônico da construção individual e coletiva de conhecimentos.

Esse panorama nos ajuda a compreender que o *design* instrucional não se reduz à face de produtos instrucionais, nem se refere apenas a um planejamento abstrato de ensino, mas reflete a articulação entre forma e função, a fim de que se cumpram os objetivos educacionais propostos.

Aliado aos conceitos do *Design* Instrucional, o manual é um trabalho que se propõe em formato eletrônico, via *E-book*¹, que poderá ser visualizado em diversas plataformas como *tablets*, *smartphones*, computadores e *eReaders*² (ex.: *Amazon Kindle* e *Kobo*). Em função colaborativa e rentável ao conceito de sustentabilidade (*ecodesign*) e para ampliar os métodos de ensino e aprendizagem na atuação mercadológica a qual é proposto, em consultoria. Tais conceitos e associações são explicados nos capítulos seis e sete, sobre marketing e estratégia, conceito e identidade visual, respectivamente.

Por fim, a teoria dos 6Ds compreende um conjunto de disciplinas que transformam a didática em resultados aplicáveis em um dado campo de atuação. Segundo Wick *et al.* (2011, p. VII-VIII), a teoria descreve e ilustra seis disciplinas que, juntas, representam uma inovação no treinamento e desenvolvimento corporativo: “1) Determinar os resultados para o negócio; 2) Desenhar uma experiência completa; 3) Direcionar a aplicação para a prática; 4) Definir a transferência do aprendizado; 5) Dar apoio à performance e 6) Documentar os resultados.”

Logo, no que tange ao projeto do manual, a teoria se aplica no direcionamento específico dos profissionais de venda para desempenhar maiores valores e gerar grandes resultados na atuação do atendimento nos negócios do varejo de moda.

¹ Ebook (ou e-book) é uma abreviação do termo inglês “*eletronic book*” e significa livro em formato digital. Pode ser uma versão eletrônica de um livro que já foi impresso ou lançado apenas em formato digital. Disponível em: < <http://www.significados.com.br/ebook/>>. Acesso em: 10 de novembro de 2014.

² O eBook Reader (ou eReader) é um aparelho portátil criado especificamente para a leitura de livros digitais. Possui uma tecnologia de iluminação da tela diferente dos outros leitores digitais, possibilitando ao leitor uma sensação mais próxima da leitura do livro em papel.

4 O VAREJO DE MODA

“É importante ter em mente que todo varejista está no negócio para obter lucro e que a moda é uma indústria com fins lucrativos como qualquer outra.”

(Virginia Grose)³

4.1 Varejo, sistema comercial unitário

O mundo tem presenciado uma grande revolução de paradigmas. Passou-se de uma era baseada na agricultura para uma era com forte influência econômica visada na indústria para aportar numa era voltada para serviços. Todas essas mudanças que afetaram as nações foram proporcionadas, principalmente, pelos avanços tecnológicos apresentados pelas diversas ciências, exatas ou humanas afirmam Angelo e Silveira (1996, p. 85).

Mattar (2011, p. 1-2) conceitua que o varejo consiste nas atividades de negócios envolvidas na venda de qualquer produto ou prestação de serviço à consumidores finais, para utilização ou consumo pessoal, familiar ou residencial. Engloba um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor aos produtos e serviços vendidos e que, é o último estágio do processo de distribuição, geralmente caracterizado pelo contato mais próximo com os consumidores ou adquirentes do produto ou serviço. O autor reitera a definição de varejo quando cita:

Erroneamente, o varejo é considerado como apenas a venda de produtos em lojas físicas, contudo, também compreende a venda em outras formas distintas, tais como: venda direta, venda porta a porta, venda por catálogos, por telefone, pela internet, por máquinas de vender ou por ambulantes, e inclui no mais, a prestação de diversos serviços. (MATTAR, 2011, p. 2).

O varejo, segundo Kotler e Armstrong (2007, p. 330) alcança todas as atividades envolvidas na venda de bens e serviços diretamente à consumidores finais para seu uso

³ GROSE, Virgínia. **Merchandising de Moda**. São Paulo: Gustavo Gilli, 2013, p. 11.

pessoal e não organizacional. Muitas instituições, entre fabricantes, atacadistas e varejistas, praticam o varejo. Mas a maior parte do varejo é praticada por varejistas, empresas cujas vendas vêm primordialmente do varejo.

Os autores afirmam que as lojas de varejo apresentam-se sob todas as formas e tamanhos, e continuam a surgir novos tipos de varejo. Podem ser classificadas de acordo com diferentes características, dentre elas o volume de serviços que oferecem, a abrangência e a profundidade de suas linhas de produtos, os preços relativos que cobram e o modo como são organizadas. Os tipos mais importantes são descritos na tabela abaixo:

Figura 1 – Tipos mais importantes de varejistas

TABELA 13.1 Tipos mais importantes de varejistas

Lojas especializadas: comercializam uma pequena linha de produtos com amplo sortimento, como lojas de vestuário, lojas de artigos esportivos, lojas de móveis, floriculturas e livrarias. Uma loja de vestuário seria uma *loja de linha única*, uma loja de roupas masculinas seria uma *loja de linha limitada*, e uma loja de camisas sob medida seria uma *loja superespecializada*. Exemplos: Gap, The Athlete's Foot, Williams-Sonoma.

Lojas de departamentos: vendem diversas linhas de produtos — normalmente roupas, utensílios domésticos e produtos para o lar —, e cada uma dessas linhas é operada como um departamento separado administrado por compradores ou promotores de marketing especializados. Exemplos: Sears, Macy's, Neiman Marcus.

Supermercados: lojas de auto-serviço relativamente grandes, de baixo custo, baixas margens e alto volume, projetadas para atender a todas as necessidades que os clientes têm de alimentação, artigos de lavanderia e de higiene pessoal e produtos domésticos. Exemplos: Safeway, Kroger, Albertsons, Publix.

Lojas de conveniência: lojas relativamente pequenas localizadas próximo a áreas residenciais, que funcionam em horários prolongados durante a semana inteira e vendem uma linha limitada de produtos de conveniência de alta rotatividade a preços um pouco mais altos. Exemplos: 7-Eleven, Stop-N-Go, Circle K.

Lojas de desconto: vendem mercadorias-padrão a preços mais baixos com margens mais baixas e volumes mais altos. Exemplos: Wal-Mart, Target, Kohl's.

Varejistas de ponta de estoque (ou de liquidação): vendem um sortimento inconstante e variado de mercadorias que geralmente são sobras de estoque e artigos com defeito obtidos a preços reduzidos dos fabricantes ou de outros varejistas. Eles compram a preços mais baixos do que os normais de atacado e cobram dos consumidores preços mais baixos do que os de varejo. Incluem *lojas de fábrica*, de propriedade dos fabricantes e operadas por eles (exemplo: Mikasa); *lojas de ponta de estoque independentes*, que pertencem a empreendedores ou divisões de corporações varejistas de maior porte e são por eles operadas (exemplo: TJ Maxx), e *clubes de compras* (ou *de associações de atacadistas*), que vendem um sortimento limitado de alimentos, utensílios domésticos, roupas e outras mercadorias de marca com grandes descontos para seus associados, que pagam anuidades (exemplos: Costco, Sam's, BJ's Wholesale Club).

Superlojas: lojas muito grandes que normalmente visam a atender todas as necessidades que os clientes têm de artigos alimentícios e não alimentícios de compra rotineira. Incluem os chamados *dominadores de categorias*, que vendem um grande sortimento de determinada categoria e têm pessoal especializado (exemplos: Best Buy, PetSmart, Staples); os *supercentros*, mistos de supermercado e loja de desconto (exemplos: Wal-Mart Supercenters, SuperTarget, Super Kmart Center, Meijer), e os *hipermercados*, lojas imensas que são uma combinação de supermercado, loja de desconto e varejista de grandes estoques (exemplos: Carrefour [França], Pyrcia [Espanha]).

Fonte: KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007, p. 331.

A classificação de varejo por tipo de loja proporciona uma ampla visão das oportunidades estratégicas no nível varejista da distribuição. Assim, a capacidade de separar os varejistas por classes propicia a compreensão de sua natureza diversificada e do posicionamento que pode ser obtido pelos fabricantes e varejistas, mediante a concentração em padrões estratégicos e formas de operação característicos do processo de varejo.⁴

Normalmente, as atividades de varejo associam-se à presença de pontos de venda (lojas), em que os produtos são comercializados comumente. Contudo, a atividade de varejo pode ser reunida em dois grupos distintos de empresas: o varejista com loja e o varejista sem loja.⁵ No primeiro grupo, se encontram empresas que comercializam seus produtos em lojas, como supermercados e lojas de departamentos. O segundo grupo, varejistas sem loja, por sua vez, congrega empresas que vendem produtos fora de lojas, como a venda direta e a venda por catálogo. Sobre o varejo sem lojas, Kotler e Armstrong (2007, p. 330) ressaltam:

Embora a maior parte do varejo seja feita por meio de lojas, nos últimos anos o varejo sem lojas tem crescido muito mais rápido do que o varejo com lojas. O varejo sem lojas engloba a venda a consumidores finais por mala direta, catálogos, telefone, internet, TV, reuniões em casa e no trabalho, contato de porta em porta, máquinas de venda automática e outras abordagens de varejo direto. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 330).

Há no varejo, conforme Cobra (1997, p. 335-336), quatro características importantes:

1. No varejo, quem inicia a compra geralmente é o consumidor, ao contrário da venda de fabricantes ou atacadistas para varejistas, a iniciativa é do vendedor dos primeiros;
2. O varejo tem um sentido de urgência. As pessoas desejam comprar e usar as mercadorias imediatamente;
3. A venda é efetuada geralmente em pequenas quantidades;

⁴ DIAS, Sylmara Lopes Francelino Gonçalves. Importância dos canais de distribuição na indústria de microcomputadores. In. ANGELO, Claudio Felisoni de.; SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht da. (Coord.). *Varejo Competitivo*, 2. São Paulo: Atlas, 1997, p. 40.

⁵ *Id.*

4. O varejo tem normalmente uma localização fixa e, por isso, precisa atrair compradores, uma vez que não pode ir até os compradores, como o fazem os vendedores de fabricantes, de atacadistas e de distribuidores.

O autor também explica que o comércio varejista é altamente influenciado pelo fator econômico e financeiro, que as instituições varejistas sofrem como quaisquer outros organismos, a influência do ciclo de vida, desenvolvendo-se em quatro estágios básicos: crescimento inicial, desenvolvimento acelerado, maturidade e declínio.

Para Las Casas (2006, p. 263) todas as variáveis controláveis devem ser abordadas para se obter uma estratégia de varejo bem-sucedida. É evidente que seja necessário considerar o meio ambiente da atuação da empresa ou variáveis incontroláveis para então desenvolver a estratégia mais adequada. Consumidor, condições econômicas, aspectos legais e tributários, concorrência, clima, entre outros, fazem parte do meio ambiente varejista. Sobre as variáveis controláveis do varejo, o autor, divide o trabalho varejista em quatro compostos básicos:

- a) **Composto de bens e serviços:** é a decisão quanto aos tipos de produtos que serão oferecidos na loja (*product mix*) e quanto aos serviços que serão prestados.
- b) **Composto de preços:** são as decisões relativas aos preços, tais como: descontos, preço baixo, preço alto, preços psicológicos etc.
- c) **Composto de distribuição:** são as decisões relativas à localização da loja ou das lojas, depósito, nível de estoque que deverá ser mantido, transporte até o cliente etc.
- d) **Composto de comunicação:** refere-se à comunicação de um varejista com o seu mercado. Inclui decisões sobre propaganda, promoções, vendas etc.

O varejo representa parcela importante da economia sob várias perspectivas. Sobretudo como empregador, é grande sua relevância em função de utilizar mão de obra de forma intensiva. Em um mundo que vem enfrentando crises provocadas pelo desemprego, dentre outros fatores, cujas soluções parecem distantes e as causas profundas, o varejo tem ampliado fortemente a oferta de postos de trabalho. Essa realidade foi apontada na 101ª edição da *NRF Annual Convention*⁶, em janeiro de 2011, por Rocatto (2012):

⁶ *National Retail Federation*. Maior evento mundial do varejo, sempre realizada em janeiro, na cidade de Nova Iorque.

Segundo Terry J. Lundgren, Chairman, Presidente e CEO da Macys, rede de magazines com mais de 100 lojas nos Estados Unidos, o varejo é o principal empregador naquele país [...] Para Lundgren, a criação de empregos no varejo pode ser a chave para crescimento não só local, mas em todo o mundo.⁷

No entanto, o varejo desfruta de um *status* aquém da sua participação proporcional no mercado de trabalho, configurado, entre outras evidências, pela profissionalização reduzida de sua mão de obra e pela baixa atratividade das parcelas mais qualificadas da população. A produção acadêmica e a oferta de cursos específicos sobre o varejo também podem ser consideradas desproporcionais em relação à importância do setor. Diante desse quadro, Pantarotto (sem data, p. 3) esclarece assertivamente que:

Muita gente não sabe, mas existem milhares de pessoas bem sucedidas profissionalmente que trabalharam a vida toda no varejo, e muitos nunca deixaram de serem vendedores. Conquistaram clientes tão importantes que ganham salários muito superiores a muitos outros cargos empresariais. (PANTAROTTO, s.d, p.3).

Em âmbito nacional, o grande impulso do varejo ocorreu na década de 1940, no começo da industrialização no país. Durante e após a Segunda Guerra Mundial, teve início no Brasil a industrialização para a substituição de importações. Antes, para suprir a ausência de oferta de produtos em virtude da guerra e depois, como política para industrializar o país. O desenvolvimento da indústria provocou inúmeras transformações no país, como o crescimento das cidades, o surgimento e o crescimento da classe média e de um novo tipo de consumidor, com maior renda disponível e mais exigente. (GIMPEL, 1980 *apud* MATTAR, 2011, p. 9)

O autor explica que o varejo brasileiro foi sendo implantado copiando experiências bem-sucedidas no exterior e, gradualmente, foi moldando-se às características do mercado. Desde então, até a primeira década do século XXI, os consumidores tem experimentado um crescente poder no mercado. Fenômenos como fusões, aquisições, incorporações, acordos operacionais, elevação da concentração, presença de empresas mundiais e novas tecnologias de comunicação e de informação estão mudando as regras do jogo no Brasil e no mundo. Sobre o impacto do varejo no mercado brasileiro, Mattar (2011, p. 11) afirma que:

⁷ ROCCATO, Pedro Luiz. *NRF: varejo é o principal empregador nos EUA*. 15 de janeiro de 2012. Disponível em: <http://www.portaldocanal.com/noticias/MjMzNQ==,NRF+VAREJO+E+O+PRINCIPAL+EMPREGADOR+NO+S+EUA.htm>. Acesso em: 31 de maio de 2014.

Com o acelerado ritmo de consolidação que vem caracterizando as atividades varejistas brasileiras, um número crescente de organizações varejistas aparece na relação das maiores empresas do Brasil. À medida que essas empresas varejistas se expandem, passam a adotar avançadas tecnologias de informação e gestão, desempenhando um papel cada vez mais relevante na modernização do sistema de distribuição e da economia brasileira. (MATTAR, 2011, p. 11).

Enquanto no século XX, o varejo procurou focar as similaridades entre seus clientes, no século XXI a eficácia do varejo dependerá da sua capacidade de compreender as diferenças entre os clientes de diversas regiões e países, relatam Mooji e Hofstede (2002, p. 61).

No setor da moda, Cobra (2010, p. 142-144) conceitua que o novo varejista é um especialista no tipo de cliente que atende. Procura comprar mercadorias que satisfaçam os compradores. Seu foco é atender aos clientes com soluções que os surpreendam. Esse tipo de varejo vende emoções a preço justo e procura paparicar seus clientes, proporcionando todo tipo de conveniências.

Nesse campo, podemos compreender claramente como se dá a disposição do varejo de moda atual, quando o autor compara o varejo tradicional e o varejo moderno e explica, conforme critérios de avaliação no quadro abaixo, como o varejo tradicional tem foco na mercadoria vendida e busca sempre a própria conveniência, enquanto o varejo moderno considera o serviço prestado aos clientes de melhor qualidade e de maior presteza.

Figura 2 – Critérios de avaliação entre varejo tradicional e moderno

Quadro 1. Comparativo de desempenho entre o varejo tradicional e o varejo moderno		
Critérios de avaliação	Varejo tradicional (inferior)	Varejo moderno (superior)
Soluções	Foco na mercadoria e em suas necessidades de fazer caixa; pratica preço baixo, sem levar em consideração as necessidades dos clientes	Considera o que as pessoas realmente desejam e como satisfazer suas necessidades melhor do que a concorrência
Respeito	Não procura ouvir o cliente para descobrir o que ele quer e interrompe a conversa para impor seus argumentos de vendas	Treina suas equipes para serem corteses, cheias de energia e dispostas a ajudar os clientes
Emoções	Considera o comprador como um vulcão que só explode de acordo com uma lógica fria	Reconhece que a experiência varejista recomenda enviar mensagens ao coração do cliente, não à sua mente
Preço	Foco exclusivamente no pressuposto de preço baixo, em larga escala, porque não tem nada de valor a oferecer	Foco no preço agradável que valoriza o produto; dá destaque ao poder e <i>status</i> do consumidor
Conveniência	Voltado para as próprias conveniências; só entrega a mercadoria se isso lhe convém	Compreende que as pessoas necessitam de maior comodidade e precisam economizar tempo

Fonte: Leonard L. Berry, "The Old Pillars of New Retailing", em *Harvard Business Review*, Boston, Harvard Business School, abril de 2001, pp. 131-137.

Fonte: COBRA, Marcos. Marketing e moda. 2. ed. São Paulo: Senac São Paulo; Cobra editora & Marketing, 2010, p. 143.

Ao futuro do varejo, Kotler e Armstrong (2007, p. 341) ratificam que a demografia, o estilo de vida e o modelo de compra dos consumidores estão mudando rapidamente, do mesmo modo que as tecnologias de varejo. E que apesar dos varejistas operarem em um ambiente agressivo e de rápidas mudanças que oferece ameaças, também oferecem oportunidades. Portanto, para serem bem-sucedidos, precisarão escolher cuidadosamente seus segmentos-alvo e se posicionar fortemente, levando em conta os desenvolvimentos seguintes do varejo, ao planejar e executar suas estratégias competitivas.

4.2 O crescimento do varejo de moda

Assim como no varejo em geral, o varejo de moda também possui sua tipologia. De acordo com Schmid (2004, p. 47-54) é classificado em quatro tipos:

1. **Lojas próprias:** em geral, estão ligadas às características de empresas familiares, e quando dispostas em cadeia, como um grupo de quatro ou mais lojas operando no mesmo negócio e sob uma administração central, é uma estrutura vantajosa, pela centralização das compras e o maior poder de negociação da matriz.
2. **Franquias:** tem por base a capacidade de se uniformizar ou padronizar um mesmo “conceito de negócio”, em locais diferentes e sob responsabilidade de pessoas diferentes. Muitos casos de sucesso rápido têm acontecido após a adoção de franquias. Mas se observa também algum fracasso pela falta de estrutura e de profissionalismo.
3. **Lojas de fabricantes versus facções:** quem antes vendia peças confeccionadas pela própria equipe e confecção, hoje se volta ao comércio de multimarca ou mesmo da facção, terceirizando a produção. Uma tendência do comércio, que tende maior preocupação com a marca, estratégias de venda e investimento de imagem.
4. **Cooperativas:** visam o fortalecimento das pequenas empresas do ramo, contam com o apoio do Sebrae (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) para alcançar o mercado das exportações e são dirigidas pelos integrantes das próprias empresas que as compõem.

O consumo do varejo de moda cresce de modo progressivo a cada dia. Prova disso são os fatores da abertura de novos negócios, entre empresas e lojas, a entrada de grandes marcas no país, o licenciamento de produtos assinados por estilistas famosos, a força midiática agressiva na publicidade de produtos gerais associados às celebridades, fora o aumento da disponibilidade de crédito nas condições de pagamento. Todos esses aspectos são comprovados quando são anunciados índices do consumo, como em nota:

Só neste ano, os brasileiros devem gastar cerca de R\$ 129 bilhões no consumo de roupas, total 18% superior ao estimado em 2012. Os dados são do Pyxis Consumo, ferramenta de dimensionamento de mercado do IBOPE Inteligência, e apontam que cada brasileiro deve

gastar neste ano, em média, R\$ 786 com vestuário. No ano passado, a média nacional foi de R\$ 670 per capita.⁸

Não obstante, o consumo varejista de moda se valida inclusive, segundo Levy e Weitz (2000, p. 146) a partir do momento que a mesma é um tipo de produto ou uma forma de comportamento que é: “temporariamente adotado por um grande número de consumidores porque o produto ou o comportamento é considerado socialmente apropriado para o período e para o lugar.”

Logo, por estratégia mercadológica, explica Cobra (2010, p. 26), que nos negócios da moda, principalmente quanto ao comércio do varejo, os produtos devem exercer em curto prazo um fascínio muito forte, para atrair o maior número de consumidores à compra como forma de suprir rapidamente suas necessidades e seus desejos, dos mais simples até os mais sofisticados.

4.2.1 Inserção de marcas internacionais no Brasil

Muitos varejistas de moda tornaram-se internacionais e muitos outros tentam criar uma presença global constante como parte de sua estratégia de longo prazo.

Os varejistas e as grifes de grande sucesso maximizam sua presença global por meio de parcerias internacionais (como em coleções para lojas de departamento ou *fast fashion* e *pop-up*⁹), o que lhes permite o conhecimento do consumidor do país, além de uma compreensão da cultura, da língua e da preferência local.

Mercados novos e emergentes criam novos consumidores e permitem que os varejistas se expandam. Grose (2013, p. 79) ressalta como exemplos de novos mercados em

⁸ IBOPE. *Varejo de moda deve movimentar cerca de R\$ 129 bilhões em 2013*. 18/03/2013. Disponível em: < <http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/Varejo-de-moda-deve-movimentar-cerca-de-129-bilhoes-em-2013.aspx>>. Acesso em: 3 de junho de 2014.

⁹ Também conhecidas como “guerilla stores”, o conceito de uma loja pop-up é experimentar a venda de marcas novas ou conhecidas por meio de uma loja temporária. GROSE, Virgínia. *Merchandising de Moda*. São Paulo: Gustavo Gilli, 2013, p.77.

expansão ou internacionalização Brasil, China, Rússia e Índia, bem como também o Leste Europeu e o Oriente Médio.

A autora afirma que, antes de qualquer coisa, os varejistas de moda que buscam uma estratégia internacional devem entender o mercado local e ter certeza de que a oferta é interessante. Possivelmente, sendo preciso adaptar-se e mudar o mix ou oferta para ajustar-se às exigências locais.

O Brasil é o quinto maior país do mundo em termos de população, e o maior da América Latina, com uma população de mais de cento e oitenta milhões de habitantes. Segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), o PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro, no ano de 2008, alcançou a marca de R\$ 2,9 trilhões, ficando entre os 10 primeiros países do mundo no ranking do PIB. Além disso, o país conta com um nível aceitável de inflação (cerca de 7% ao ano).¹⁰

Essa estabilidade e abertura na economia beneficiam o país como possuidor de um mercado de varejo cujo potencial e dimensão são atrativos suficientes para trazer investimentos de grandes empresas nacionais e internacionais. O mercado de moda pode ser considerado um dos segmentos mais prósperos dentro do varejo brasileiro. Não à toa, a maioria das marcas que querem estender operações por aqui vem dos Estados Unidos e Europa, o consumo no Brasil vai melhor do que em outros países, afirma o consultor especializado em varejo, Marcelo Cherto.¹¹ Sobre a inserção de marcas estrangeiras no país, Almeida (2013) relata:

Assim como no ano anterior, em 2013 marcas internacionais continuaram a desembarcar no Brasil, atraídas por um mercado de consumo amplo em um momento no qual os territórios mais desenvolvidos continuam sofrendo reflexos da crise econômica. (ALMEIDA, 2013).

¹⁰ *Indústria do vestuário no Brasil – Cenário, inflação, concorrência externa*. 18/7/2012. Disponível em: <<http://marketingfuturo.com/industria-do-vestuario-no-brasil/>>. Acesso em: 3 de junho de 2014.

¹¹ *Dez marcas internacionais que desembarcaram no Brasil em 2013*. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/empresas/2013-12-13/dez-marcas-internacionais-que-desembarcaram-no-brasil-em-2013.html>>. Acesso em: 3 de junho de 2014.

O consultor Marcelo Cherto acrescenta: "*O mercado brasileiro tem um potencial enorme e é sedento por novas marcas e conceitos.*"¹² Como essas marcas não podem tomar um mesmo espaço geográfico com seus produtos, sob o risco de massificar sua imagem, elas têm que crescer em outras praças, explica o economista Silvio Passarelli, diretor do Programa de MBA em Gestão do Luxo da FAAP. "*E o Brasil é um país com uma grande demanda reprimida para esse tipo de produtos, desde que passamos a ter uma inflação 'civilizada' e houve um 'relaxamento' das fortunas*", completa.¹³

Segundo Carlos Ferreirinha, presidente da consultoria MCF, especializada no mercado de luxo, o desempenho melhor do que o da economia em geral ocorre porque o luxo está em expansão no Brasil, especialmente fora da capital paulista, principal destino das marcas. "*Pela primeira vez, estamos entrando num ciclo de crescimento das operações de luxo fora de São Paulo, tanto as globais quanto as brasileiras.*" Entre os novos destinos, ele cita Curitiba, o interior de São Paulo e o Rio de Janeiro, que já tem um papel importante no setor, mas ganhou relevância especialmente com a Copa.¹⁴

Marcos Hirai, da consultoria especializada em varejo Gouvêa de Souza explica que "*o grande movimento de entrada das marcas de luxo aconteceu há dois ou três anos, com a inauguração de empreendimentos como o JK Iguatemi e o Shopping Cidade Jardim. O que verificamos agora é uma complementação desse mercado.*" Se, por um lado, algumas grifes ainda dão seus primeiros passos no Brasil, alguns nomes já estabelecidos no país dão início a um processo de expansão que vai além das fronteiras do eixo Rio de Janeiro - São Paulo. Antes concentradas nos já citados JK Iguatemi e Cidade Jardim – além do tradicional Shopping Iguatemi – e no Village Mall, no Rio de Janeiro, as grifes de luxo começaram a

¹² *Id.*

¹³ FARINACI, Antonio. *Brasil é destino de investimento de marcas de luxo; saiba mais sobre o mercado*. 23 de novembro de 2010. Disponível em: <<http://estilo.uol.com.br/moda/ultimas-noticias/redacao/2010/11/23/brasil-e-destino-de-investimento-de-marcas-de-luxo-saiba-mais-sobre-o-mercado.htm>>. Acesso em: 3 de junho de 2014.

¹⁴ O ESTADO DE S.PAULO. *Mercado de luxo aposta em retomada em 2014 e vendas além de SP*. Disponível em:< <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,mercado-de-luxo-aposta-em-retomada-em-2014-e-vendas-alem-de-sp,177922e>>. Acesso em: 22 de outubro de 2014.

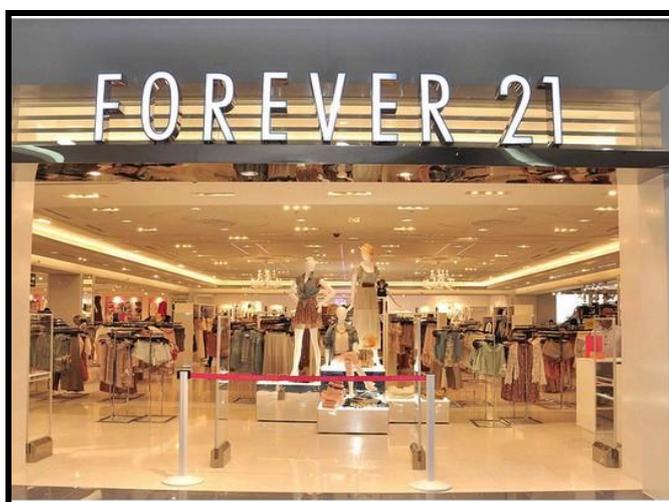
vislumbrar novos mercados com a inauguração do Iguatemi Brasília, em 2010, que colocou a capital federal na rota do luxo.¹⁵

Figura 3 – Fachada do Shopping JK Iguatemi



Fonte: < <http://veja.abril.com.br/multimedia/galeria-fotos/inauguracao-do-shopping-jk-iguatemi-2012/>>.

Figura 4 – Fachada da loja no Shopping Morumbi - SP



Fonte: Google Images

A sede dos consumidores por novidades e a chegada de marcas internacionais ao país está mexendo com o grande varejo de moda. Gigantes varejistas estrangeiras como Topshop, e mais recentemente, GAP e Forever 21 trazem mais competitividade ao setor.

¹⁵ RIO NEGÓCIOS BUSINESS. *País volta a atrair grandes nomes do luxo internacional*. Disponível em: < <http://rio-negocios.com/pais-volta-a-atrair-grandes-nomes-do-luxo-internacional/>>. Acesso em: 22 de outubro de 2014.

Fábio Monteiro, analista de varejo da área de pesquisa do BTG Pactual, avalia que apesar da chegada tardia nesse mercado em robusta expansão no Brasil, vivemos um momento de deslumbramento. Ainda não há uma grande exigência sobre qualidade de produto e serviço. O aspecto *fashion* é o mais forte.¹⁶

Em contrapartida, considera-se também que o país ainda assusta alguns gigantes do varejo internacional, como a sueca Hennes & Mauritz, a H&M, que apesar da nova promessa em aportar no país ainda este ano, cancelou recentemente seu plano de expansão, pelos altos custos de instalação e a alta competitividade dos grandes nomes já alocados no Brasil.¹⁷

4.2.2 Reposicionamento das marcas nacionais

A chegada de marcas internacionais no país simboliza um verdadeiro encantamento para o consumidor brasileiro. Contudo, a internacionalização das grandes marcas força os varejistas nacionais a se movimentarem.

O setor tem passado por grandes transformações nos últimos anos, que levaram ao fechamento de marcas tradicionais, fusões e aquisições de empresas concorrentes e reposicionamento de competidores que agora sofrem com a chegada de gigantes globais que aportam no Brasil.¹⁸

Além disso, o Brasil tem ganhado importância para grupos como Zara, Gap e Forever 21 que entraram com força no país, o que ajuda a explicar problemas de marcas

¹⁶ O NEGÓCIO DO VAREJO. *Grandes redes de varejo investem em lojas e produtos mais sofisticados*. Disponível em: <<http://onegociodovarejo.com.br/grandes-redes-de-varejo-investem-em-lojas-e-produtos-mais-sofisticados/>>. Acesso em: 22 de outubro de 2014.

¹⁷ EXAME. *H&M desiste de abrir lojas no Brasil –de novo*. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/h-m-desiste-de-abrir-lojas-no-brasil-de-novo>>. Acesso em: 18 de novembro de 2014.

¹⁸ O GLOBO. *Com faturamento de R\$ 170 bilhões, varejo de moda vive consolidação*. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/com-faturamento-de-170-bilhoes-varejo-de-moda-vive-consolidacao-14106390>>. Acesso em: 22 de outubro de 2014.

tradicionais, como a Maria Bonita Extra e a Toten. Problemas de gestão e o alto custo de pontos de venda também atrapalham. Por outro lado, grandes grupos nacionais começam a se formar, como a Inbrands (que reúne marcas como VR, Richards, Salinas, Bobstore, Ellus, entre outros), Restoque (Bo.bo, Le Lis Blanc Deux, John John, Rosa Chá) e o Grupo Sacada, que reúne empresas como Oh, Boy! e Addict, movimentando o setor.¹⁹

Sobre a preferência nacional pelo produto estrangeiro e as vantagens disso para nosso mercado, Daniella Giavina-Bianchi, diretora-executiva da Interbrands, consultoria especializada em gestão e valoração de marcas, ressalta:

O consumidor brasileiro ainda está aprendendo a valorizar o produto nacional. Durante décadas, tudo aquilo que era importado foi sinônimo de qualidade, de um universo exclusivo. Acho que a chegada das marcas estrangeiras estabelece uma concorrência saudável e é uma ótima oportunidade para as empresas brasileiras se posicionarem e mostrarem o seu valor.²⁰

Para ampliar vendas e ganhar consumidores, as empresas lançam cada vez mais coleções por ano. Com a estratégia de melhorar e sofisticar lojas e produtos atraem clientes da classe A e C. Exemplo disso é a expansão das grandes lojas de departamento. A Zara, no país desde 2000, dobrou o número de filiais em três anos, para cinquenta e sete. Planeja abrir mais seis em 2014. Renner e C&A abrem mais trinta lojas, cada. A última já tem no país, duzentos e setenta lojas.²¹

Em Fortaleza, o varejo de moda segue fortemente na expansão e construção de *shoppings centers*, o que tem atraído a presença de grandes marcas para inserção no mercado local. O lançamento do famoso Shopping RioMar (inaugurado em 29 de outubro de 2014), do OFF Outlet Fashion Fortaleza, primeiro *outlet* do Ceará (inaugurado em 5 de novembro de 2014) e a expansão do Shopping Iguatemi (inauguração prevista para março de 2015)²² são

¹⁹ *Id.*

²⁰ VEJA. “As marcas internacionais simbolizam um mundo encantado para os brasileiros”. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/economia/as-marcas-internacionais-simbolizam-um-mundo-encantado-para-os-brasileiros>>. Acesso em: 22 de outubro de 2014.

²¹ O NEGÓCIO DO VAREJO. *Op. Cit.*

²² IGUATEMI FORTALEZA. “Inauguração da expansão com data marcada”. Disponível em: <<http://www.iguatemifortaleza.com.br/expansaoiguatemi/inauguracao-da-expansao-com-data-marcada/>>. Acesso em: 5 de novembro de 2014.

aguardados ansiosamente pela promessa da chegada de grandes nomes da moda nacional e internacional.

Figura 5 – Shopping RioMar Fortaleza (projeção)



Fonte: <<http://www.riomarfortaleza.com.br/#>>

Após quarenta anos desde que o primeiro *shopping center* foi inaugurado em Fortaleza, pelo menos outros vinte e três centros de compras foram lançados somente na Região Metropolitana. Tamanho crescimento do setor mostra a força desse braço do varejo, que deve ganhar mais de oitocentas lojas em shoppings da capital cearense até o fim de 2015.²³

Para o presidente da Associação dos Lojistas de Shopping Centers do Ceará (Aloshop), Abílio do Carmo, a principal causa dos investimentos na região se deve, principalmente, ao aumento do poder aquisitivo da nova classe C. "Os empresários enxergaram um novo público para investir. Tanto é que serão lançadas mais lojas, apesar de boa parte já operar na Capital", enfatiza.²⁴

Entretanto, há outros fatores a serem apontados na questão do reposicionamento do varejo de moda brasileiro. A indústria do vestuário, que abrange desde a confecção de

²³ DIÁRIO DO NORDESTE. *Fortaleza recebe mais de 800 lojas em shoppings até 2015*. Disponível em: <<http://diariodonordeste.verdesmares.com.br/cadernos/negocios/fortaleza-recebe-mais-de-800-lojas-em-shoppings-ate-2015-1.993860>>. Acesso em: 4 de junho de 2014.

²⁴ *Id.*

tecidos a produção de moda, tem potencial para se desenvolver e ocupar mais espaço no mercado global, mas para tal é preciso superar obstáculos como custos elevados, decorrentes do excesso de impostos e regulamentação trabalhista.

Isso explica, segundo Paulo Borges, responsável pela São Paulo Fashion Week, o crescente volume de compras de brasileiros no exterior. Só em setembro, foram \$2,4 bilhões gastos no exterior, segundo dados do Banco Central.²⁵

Para debater as alternativas de estímulo ao setor, o Grupo Estado, em parceria com a Federação do Comércio do Estado de São Paulo e apoio de entidades do setor, promoveu no dia 28 de outubro de 2014, o Fórum de Negócios da Moda, que discutiu a situação atual do mercado.²⁶

O encontro discutiu pontos específicos, como mercado de trabalho, confecções nacionais, presenças de marcas brasileiras no cenário internacional, produtividade e capacidade de competição das indústrias, tendências e inovações, como *co-branding* e redes sociais, entre outros.²⁷

Contudo, a inserção e expansão gradativa de marcas tanto internacionais como nacionais no país, trazem consigo outro aspecto a considerar no curso do consumo do varejo de moda. É o padrão de acompanhamento de venda. São os modos e os meios como essas marcas devem estender seu atendimento ao consumidor, para não atribuir às suas imagens, características negativas ou distantes dos conceitos promovidos. Em tempos difíceis, de acirrada concorrência, o sentimento de relação entre compra e venda é o ponto chave da venda.

²⁵ O ESTADO DE SÃO PAULO. “*Indústria da moda cobra incentivos*”. Disponível em: < <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,industria-da-moda-cobra-incentivos-imp-,1585356>>. Acesso em: 3 de novembro de 2014.

²⁶ O ESTADO DE S. PAULO. “*Manifesto da moda*”. Disponível em: < <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,manifesto-da-moda-imp-,1585354>>. Acesso em: 3 de novembro de 2014.

²⁷ O ESTADO DE S. PAULO. “*‘Grupo Estado’ e Fecomércio promoveram debate sobre negócios de moda*”. Disponível em: < <http://vida-estilo.estadao.com.br/noticias/moda,grupo-estado-e-fecomercio-promoveram-debate-sobre-negocios-da-moda,1583793>>. Acesso em: 3 de novembro de 2014.

4.3 Varejo *online*: a nova plataforma da venda

O varejo *online* é a mais nova forma de varejo sem lojas. A maioria dos varejistas está explorando ativamente os canais diretos do varejo. Com sites de fácil utilização, serviços e atendimentos aprimorados e a crescente sofisticação das tecnologias de busca, o comércio *online* está bem e segue prosperando. Kotler e Armstrong (2007, p. 362) afirmam que “com efeito, as compras *online* estão crescendo a uma velocidade muito maior do que a das compras do varejo como um todo.”

Outro dado interessante, segundo os autores, é que o varejo *online* é mais conduzido por varejistas de lojas físicas com operações na Internet do que por varejistas com lojas exclusivamente na Internet. Para entender melhor a dimensão da compra e venda *online* no comércio varejista, os autores pontuam:

Atualmente, todos os tipos de varejistas utilizam a Web como uma importante ferramenta de marketing. As vendas on-line de gigantes do varejo de lojas físicas, como a Sears, o Wal-Mart, a Staples e a GAP, estão aumentando rapidamente. Vários grandes varejistas on-line – a Amazon.com, o site de leilões eBay, empresas on-line de viagens como a Travelocity e a Expedia, entre outros – estão ganhando muito dinheiro na Web. No outro extremo, multidões de ocupantes de nicho estão utilizando a Web para atingir novos mercados e expandir suas vendas.” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 342).

O comércio varejista pela Internet admite alguns termos como são conhecidos na plataforma de compra e venda *online*. Entre eles, os termos abreviados em inglês, *e-commerce*, *e-business* e *e-tailing*. O *e-commerce*, ou comércio eletrônico, define-se como o processo de compra, venda, transferência ou troca de produtos, serviços ou informações via redes de computadores, incluindo a Internet. O *e-business*, ou negócio eletrônico, define-se como sendo não apenas a compra e venda de bens e serviços, mas também o atendimento a clientes, colaboração com parceiros empresariais, realização de transações eletrônicas dentro de uma organização. E o *e-tailing*, ou varejo eletrônico, é um termo que descreve o relacionamento entre as empresas e seus consumidores. Normalmente faz referência ao

atendimento direto ao cliente, através da Internet. Resumidamente são transações via web, onde os vendedores são empresas e os compradores são indivíduos (pessoa física).²⁸

A Internet surge então, como uma reinvenção do varejo, onde a inovação está focada na comodidade do cliente. O gerente de empresa Rafael Hohmann explica que a ideia é deixar de focar na venda direta e passar para a internet e ressalta: “*O cliente é exigente e tem pressa. Antes, a gente negociava diretamente, mas a realidade nos desafiou a buscar os meios eletrônicos. O cliente quer a mesma qualidade, mas quer mais praticidade e comodidade.*” (INTERNET..., 2014, p. 6).

Uma vez que a Internet dá mais opções de compra aos clientes *online*, estes têm cada vez mais controle tanto da transação quanto da venda. Onde havia escassez de escolhas, agora há uma superabundância de opções. (FIORE, 2001 *apud* PERUZZO; TEIXEIRA, 2011, p. 82).

A promoção de moda é um setor que cresce aceleradamente e tem de se adaptar às grandes mudanças no modo como nós nos comunicamos. “Nos últimos anos, isso foi estimulado principalmente pela explosão de plataformas e canais de mídias sociais e digitais”, considera Moore (2013, p. 8).

A concorrência nunca foi tão acirrada no varejo de moda. Graças à Internet, hoje o consumidor pode comprar o que quiser, de onde quiser, a qualquer hora do dia ou da noite, se desejar.

É essa complexidade e dinamismo que mantém o mercado da moda em movimento e sempre evoluindo, como a moda em si. Além do formato, a localização dessa forma de varejo, via eletrônica, dá outra dimensão à oferta de produtos e serviços, assim como do marketing aplicado. Em matéria especial para O Estado de S.Paulo, Paul (2014) aponta: “*Não faltam bons números para o e-commerce de moda brasileiro neste ano. Segundo relatório de consultoria E-bit, a categoria é líder no mercado virtual do País, com 18% das vendas em um setor que faturou R\$16,6 bilhões no primeiro semestre.*”

A venda pela Internet possibilitou às marcas de moda o estabelecimento de uma presença global, de modo instantâneo. O que lhes favorecem uma nova vantagem competitiva,

²⁸ RICARDO, Paulo. Gestão de Tecnologia da Informação Curso Técnico em Gestão Empresarial: Comércio e Negócio Eletrônico (e-Commerce e e-Business). Sem data. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAXsUAH/negocios-na-web#>>. Acesso em 2 de novembro de 2014.

uma estratégia que muitas grifes hoje tentam adotar para aumentar sua participação de mercado e a equidade de sua marca, salienta Grose (2013, p. 76)

Schwartz (1998 *apud* PERUZZO; TEIXEIRA, 2011, p. 83) trata que lojas físicas (*offline*) e lojas virtuais (*online*) podem e devem trabalhar em conjunto e aceitarem-se como parte do processo de conquistar consumidores, atendimento personalizado e manutenção da lealdade à marca. Nenhum site na Web nem loja física é isolado. Na verdade, um pode recomençar de onde o outro parou e ajudar a compensar a fraqueza do outro. Os autores exemplificam a loja Marisa, pioneira no quesito de varejo eletrônico de moda no Brasil que, em 2010, completou dez anos de loja virtual, em paralelo à loja física.

O autor ainda afirma que o que há de mais poderoso na Web é ela está relacionada a serviço ao cliente, venda direta de produtos, estabelecimentos de diálogos com os clientes e expansão da base geográfica de um negócio.

Quanto à esse inter-relacionamento, Camila Weirich, diretora criativa da Dafiti, um dos maiores *e-commerces* especializado em moda do país, reitera que é preciso haver uma mudança de hábito, deixar de pensar como só *e-commerce*, que a própria Web assume comportamentos diferentes nas diversas plataformas virtuais (ex.: *site, mobile, tablet*), por isso é importante está presente em todos os canais de comunicação, conversar com o cliente onde ele quer conversar (falar e ouvir). E que hoje, parte da receita de sucesso da Dafiti é trabalhar 360°, desde o cuidado interno entre todos os setores da empresa à proximidade atenta no atendimento ao cliente, e ter um trabalho focado e otimizado em mais moda e menos complicação (informação verbal)²⁹.

Acima de tudo, é preciso entender e conhecer as dimensões mercadológicas da moda e o perfil do consumidor. Compreender que a Internet, além de um veículo de comunicação em massa serve, entre outras coisas, como um grande canal de vendas. Alice Ferraz, empresária, fundadora do portal de blogs de moda *F*Hits*, revela a importância dessa visão, no Fórum Negócio da Moda, em São Paulo, no dia 28 de outubro de 2014:

“As marcas devem chegar até os clientes por vários canais. É essencial estar presente em todas as redes sociais para se comunicar e interagir com o consumidor.

²⁹ Informação fornecida por Camila Weirich, no 7º Seminário de Business de Moda do Nordeste – MAXI MODA, realizado por Márcia Travessoni, no Shopping Iguatemi, em Fortaleza, em 22 de agosto de 2014.

As pessoas hoje têm muitas opções e estão em contato com várias mídias. Por isso, as empresas precisam se relacionar e conquistar o seu público dia após dia.”³⁰

Apesar do assunto ser ainda pouco explorado, principalmente no que diz respeito à moda no Brasil, os avanços tecnológicos e o acesso à internet tiveram um relevante crescimento desde sua criação, assim como o aumento do número de usuários de *e-commerce*. Isso comprova quão importante torna-se a necessidade da presença de todos na Web, principalmente aqueles que desejam ter um comércio *online* em continuidade de seus negócios *offline*.

Portanto, não à toa que os varejistas têm expandido seus canais de comunicação no intuito de alcançar os consumidores onde eles estiverem. A tendência e o conceito do *omni-channel* (ou canal simultâneo) tratam dessa realidade, conforme Gil (2014, p. 54-59). A ideia é que não exista mais diferença entre o *online* e o *offline*, é oferecer a mesma experiência de consumo em todos os pontos de contato com o cliente. O que importa é manter a força da marca em todos os canais.

Compreende-se então a importância de se ficar atento às novidades e aos novos rumos da venda. Não obstante, quem trabalha no mercado do varejo de moda e quer estar na “vitrine” global deve, portanto está preparado para atender à tamanha demanda e suprir cada vez mais, e melhor, as exigências do novo consumidor.

³⁰ O ESTADO DE S. PAULO. *Manifesto da Moda*. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,manifesto-da-moda-imp-,1585354>>. Acesso em: 3 de novembro de 2014.

5 A VENDA E O VENDEDOR DO VAREJO DE MODA

“Nada acontece até que uma venda seja feita”.

(Red Motley)³¹

5.1 Conceito de venda

Estamos sempre vendendo ou comprando algo. Compramos e vendemos produtos, serviços e ideias. Os produtos fazem parte do cotidiano das pessoas, atendem necessidades e desejos. No passo em que as pessoas vendem seus serviços sob a forma de trabalho, vendem ideias e realizam trocas. Com efeito, os consumidores estão mais informados sobre os produtos, sobre a oferta competitiva, ao mesmo tempo em que a capacidade e a celeridade da entrega de bens e serviços também aumentou, drasticamente.

O comércio, ou melhor, a venda existe desde os tempos primitivos, quando o homem abandonou as cavernas na pré-história, na busca de alimentos para sobreviver (COBRA, 2007, p. 181). Surgiu então, a necessidade da troca de mercadorias, coisas que um indivíduo tinha eram trocadas por outras coisas que ele desejava. Trocava-se algo para atender a uma necessidade própria. Não havia moeda. Assim, como afirma Elias (2007) desenvolveu-se a primeira forma de comércio, o escambo, que é a troca sem a intermediação do dinheiro, de um objeto por outro.

Naturalmente, se caminhava para o mercado de compra e venda. Mercado esse, no qual todos os bens, serviços e mão-de-obra se justificam através do trabalho, do valor e do tempo empenhados na produção e gestão destes.

Há dúvidas sobre a definição de vendas. Muitas pessoas consideram sinônimos os termos vendas e marketing. Sendo que, a venda é somente um dos muitos componentes do marketing. Definido pela Associação Americana de Marketing e conforme Futrell (2014, p. 6), marketing é: “Uma função organizacional e um conjunto de processos dedicados à criação,

³¹ MOTLEY, 1946 *apud* GITOMER, 2011. A Bíblia das Vendas. São Paulo: M. Books, 2011, p. 1.

comunicação e fornecimento de valor aos clientes e para o gerenciamento dos relacionamentos de modo a beneficiar a organização e seus *stakeholders*³².”

No âmbito dos negócios, uma definição tradicional de venda pessoal é referente à comunicação de informações para persuadir um cliente a comprar algo, seja um produto, serviço, ideia ou outro conceito, contanto que satisfaça às suas necessidades individuais.³³

Esse tipo de definição envolve a comunicação entre vendedor e comprador. A discussão entre os dois sobre as necessidades e sobre como o produto irá atender a essas necessidades. Ainda envolve outros elementos discutidos, como a repercussão e a disseminação de características fabris, mercantis e industriais, em escalas grandiosas, para com a economia, a sociedade e até mesmo a cultura.

Todavia, é fácil perceber que, hoje, o departamento de vendas ocupa uma posição de destaque nas empresas. É um importante instrumento de comunicação com o mercado, no qual a empresa conta para a geração de recursos.

O que antes se dava pelo agente do convencimento, agora dá-se pelo agente do relacionamento. A venda passa a ser gerida, sobretudo, pela relação do consumidor diante do meio da oferta e a comunicação do vendedor.

É na moda, sobretudo, como um negócio que segue a tendência da economia, dos estilos de vida das pessoas, dos seus comportamentos e seus desejos, que observamos como a esfera da venda tangencia vários setores entre as áreas da criatividade, produção, administração e marketing. Que gera empregos, porque é uma indústria, e, sendo assim, obriga à renovação, ao consumo e, por conseguinte, à circulação do dinheiro.

³² Termo em inglês que significa público estratégico e descreve uma pessoa ou grupo que fez um investimento ou tem ações ou interesse em uma empresa, negócio ou indústria. Disponível em: < <http://www.significados.com.br/stakeholder/>>. Acesso em: 13 de outubro de 2014.

³³ *Ibid.*, p.8.

5.2 Bens tangíveis e intangíveis: a ordem do consumo

Tratando o consumo pelas vias da oferta de produtos e da prestação de serviços, analisamos a ordem de compra e venda de bens tangíveis e intangíveis, delimitada através das ações conjuntas do marketing e da comunicação para, unicamente, persuadir o consumidor.

O ser humano é movido por necessidades e vontades. Essas necessidades e vontades são criadas internamente, causando nas pessoas o desejo de comprar um produto. Sobre essa consciência, Futrell (2014, p. 61) discorre que as necessidades se originam da falta de algo desejável. Já os desejos são necessidades aprendidas pelas pessoas.

As pessoas adquirem produtos para satisfazer diversas necessidades. Entretanto, frequentemente essas necessidades são desenvolvidas ao longo de um período tão longo que as pessoas podem não ter plena consciência de suas razões para comprar ou não comprar um produto. A decisão de compra pode ser complicada por seu nível de percepção de necessidade. (FUTRELL, 2014, p. 61).

A relação do custo-benefício é uma necessidade econômica, na qual a maioria das pessoas considera juntamente com outras razões para comprar qualquer produto. Fatores como preço, qualidade (desempenho, confiabilidade, durabilidade), conveniência e atendimento baseiam as necessidades econômicas e acabam determinando a ordem de consumo de bens e serviços.

Consoante a essas relações do consumo, não se compra mais apenas um produto ou serviço. Compra-se uma experiência. Uma sensação, um sentimento, um pensamento, uma ação, uma identificação, ou “MEEs”.³⁴ Surgem outras necessidades, cada vez maiores, para onde já estão se voltando a intenção e a projeção de vendas dos bens tangíveis e intangíveis. Entende-se sobre esse novo posicionamento quando Schmitt (2001, p. 38) afirma que:

Atualmente, os consumidores acham que as características e benefícios funcionais, a qualidade do produto e a marca positiva são coisas absolutamente normais. O que eles querem são produtos, comunicação e campanhas de marketing que estimulem

³⁴ Módulos Experimentais Estratégicos, os cinco tipos de experiências do cliente que formam a base do marketing experimental. Definido por SCHMITT, Bernd H. *Marketing Experimental*. São Paulo: Nobel, 2001, p.77.

os sentidos e que mexam com as emoções e com a cabeça. [...] que eles consigam incorporar no seu estilo de vida. (SCHMITT, 2001, p. 38).

O autor pondera que estamos vivendo num período de revolução, onde o marketing tradicional, do tipo características e benefícios, será substituído pelo marketing experimental, baseado nas experiências do consumidor. E que neste momento, três fenômenos apontam para uma nova abordagem do marketing, inclusive na maneira de se fazer negócios: “Esses três momentos simultâneos são: 1. a onipresença da tecnologia da informação; 2. a supremacia da marca; e 3. a ubiquidade das comunicações integradas e do entretenimento.” (SCHMITT, 2001, p. 19).

Entende-se essa mudança como a busca de um novo valor, a experiência, como meio de gerar e estimular as vontades e necessidades do consumidor, numa sociedade que hoje se vê suprida mais facilmente daquilo que, até então, não podia nem imaginava consumir. Não por acaso, os valores da sociedade mudaram. As experiências geram valores sensoriais, emocionais, cognitivos, comportamentais e de identificação, que substituem os valores funcionais. (SCHMITT, 2001, p. 41).

Uma questão cultural que, de acordo com Bendassoli, Jr., Kirschbaum e Cunha (2009, p. 11), surge da combinação simultânea da emergência da sociedade do conhecimento e a transição de valores materialistas para valores pós-materialistas. E que, portanto, para uma sociedade pós-materialista, em que há o atendimento das necessidades básicas e maior demanda por serviços, os indivíduos interessam-se, sobretudo, pelo atendimento de necessidades de ordem estética, intelectual, de qualidade de vida.

Schmitt e Simonson (2002, p. 17) ressaltam que o cunho da estética, principalmente, influencia na vida dos clientes por meio das necessidades percebidas e oferece, por conseguinte, oportunidades para que as empresas os atraiam usando diversas experiências em benefícios mútuos, e em prol da satisfação e da fidelidade do consumidor.

Pode-se perceber, inclusive, nessa nova ordem do consumo uma tendência geral de afastamento dos atributos materiais do produto para uma aproximação do estilo de vida ou sistemas de valor. Quando os bens, entre produtos e serviços, são percebidos como indiferenciados nos termos das suas características típicas, os aspectos intangíveis, como experiências, tornam-se ponto-chave da venda.

Ou seja, a ordem do consumo atual dá-se pelo conhecimento da experiência e da estética, resultado do encontro e da vivência de situações, criadas e estimuladas para os sentidos, para os sentimentos e para a mente como novos valores agregados, assim o consumidor faz suas escolhas baseadas em produtos e serviços que combinem com seu estilo de vida ou que lhe representem um novo conceito desejável, atraente. Um exemplo é como faz, atualmente, o setor da moda, usando a tecnologia da informação, marcas, a comunicação e o entretenimento integrados.

5.3 Vendedor, aquele que vende

No ambiente das vendas, profissão e profissional se assemelham e se diferenciam ao mesmo tempo em que atuam e buscam novos mercados. É sabido através de Kotler e Armstrong (2007, p. 407) que a venda representa uma das mais antigas atividades do mundo, remonta a humanidade há séculos e continua presente em praticamente todos os setores da sociedade e da economia.

Entretanto, o nome vendedor remete muito mais que a designação de uma profissão ou de um profissional de vendas. Hoje, novas nomenclaturas, comportamentos até mesmo a ordem do mercado caracterizam o vendedor como personagem principal no cenário do atendimento, do relacionamento e da prospecção de venda.

Na comércio da moda, vendedor é aquele que é responsável direto pela representação do conceito da marca ou empresa, junto ao cliente, através da oferta dos seus produtos e serviços.

5.3.1 Escolha da profissão

Não obstante a existência de algum negativismo quanto à profissão, de todas as atividades de uma empresa, a de vendas é uma das que apresenta bons atrativos. É uma atividade que requer contatos constantes com diversos tipos de clientes, reuniões com outros profissionais, treinamentos, plano salarial crescente etc.

Como teoriza Las Casas (2006, p. 206), a profissão de vendas ainda tem outra importante característica referente ao futuro do profissional. Uma passagem na área de vendas é o melhor treinamento com que o indivíduo possa contar para quem pretende ser bem-sucedido na vida, pois oferece conhecimentos valiosos para qualquer administrador. Com base na vivência pessoal, esses conhecimentos possibilitam a ele tomar decisões de marketing fundamentadas e válidas.

Há seis razões principais para escolher uma carreira de vendas, segundo Futrell (2014, p. 11): “1. Prestar serviços aos outros; 2. Uma ampla variedade de empregos disponíveis na área; 3. A liberdade de trabalhar por conta própria; 4. O desafio das vendas; 5. A oportunidade de progredir numa empresa; e 6. As recompensas de uma carreira de vendas.”

Na venda do varejo de moda, ambiente cerne desta pesquisa, observa-se que o consumo, muitas vezes, é motivo de autorrealização e o vendedor, por sua vez, tem o papel de ser o canal para essa realização do consumidor. Entretanto, a escolha pessoal pela profissão de vendas, não se dá facilmente, tão pouco pelos maiores atributos valorizados e citados pelos autores referenciados. Em Fortaleza, nas entrevistas realizadas entre 17 e 31 de maio de 2014, com vendedores de loja de rua dos bairros Centro e Aldeota, levantaram-se diferentes motivos que retratam de um modo geral, e na realidade, a escolha da profissão de vendas.

Dentre os vinte e um vendedores entrevistados, apenas um era homem e todos trabalhavam em lojas de artigos femininos (ex.: vestuário, calçados e acessórios). Apenas cinco tinham algum parente também vendedor na família, o que em dois casos, foi influência para atuar na área. Consideram-se as afirmativas: “*Através da minha cunhada que ela era do ramo de vendas.*” (ENTREVISTADA 21, loja Jolie, 27 anos); “*Eu gosto de atender o cliente, mas também eu venho de uma família de vendedores, de geração a geração.*” (ENTREVISTADA 7, loja Ponto da Moda, 23 anos).

Ademais fatores como necessidade, falta de escolaridade, prazer e dom, até o sentimento de amor foram apontados como motivos na escolha da profissão, conforme vemos em algumas respostas:

Primeiramente, eu vou lhe dizer a verdade, muita das vezes a falta de, digamos de um estudo ou então de algo, digamos melhor né, aí você eu me engajei porque por porque precisava realmente trabalhar né, e vi que vendas seria uma opção melhor pra mim. (ENTREVISTADA 5, loja Coliseum, 34 anos).

Porque eu já nasci sabendo vender. Assim, é uma coisa assim que eu gosto né e assim eu descobri que desde criança assim mesmo, eu já gostava de mexer com vendas e aí, mas eu sempre tive o dom mesmo, sempre eu sabia assim quando eu cheguei com 14-15 anos-16 anos, eu já sabia que eu ia dar pra vender. (ENTREVISTADA 11, loja Le Lis Blanc, 50 anos).

[...] Então assim aí, tive uma oportunidade com venda e ao atender um cliente eu simplesmente me apaixonei e tou nisso até hoje. Foi amor mesmo. E o que foi que ficou marcado foi eu ter atendido, e o cliente ter voltado e me procurado, foi isso que me fez ir pras vendas. (ENTREVISTADA 16, loja Meia Sola, 42 anos).

A facilidade financeira é outro fator observado como causa da escolha em ser vendedor, mostram os seguintes trechos das entrevistas: “*Dá pra ganhar um dinheirinho bom.*” (ENTREVISTADA 1, loja Sonho dos Pés, 21 anos); “*É... por necessidade de buscar é... um dinheiro mais rápido e com o tempo fiquei gostando do que eu tava fazendo.*” (ENTREVISTADA 13, loja Le Lis Blanc, 41 anos); “*Pelo dinheiro, é mais fácil, é comissão né, tudo isso é, ajuda.*” (ENTREVISTADA 19, loja Lez a Lez, 32 anos)

A facilidade de entrada no mercado, pelas poucas exigências e vagas disponíveis constatemente, também foi outro fator importante, analisado nas respostas de algumas vendedoras, da Aldeota: “*A princípio, por falta de opção, que na época eu, eu não estudava e agora meio que tomei um rumo na vida, voltei a estudar [...].*” (ENTREVISTADA 14, loja Le Lis Blanc, 29 anos).

”Porque é uma profissão assim, que eu acho, que não exige assim muito currículo, é mais a pessoa ser mais, ser mais esperta né, e como eu tava sem fazer nada em casa, fui botando meus currículos e deu certo.” (ENTREVISTADA 20, loja Jolie, 21 anos);

Não, primeiro porque, quando eu vim do interior pra cá foi assim o mais fácil que eu encontrei, pra se ter outra profissão, teria que ter estudo né, no caso ser formado e ter cursos e, na época, eu não tinha, aí escolhi essa profissão e me identifiquei muito, estou até hoje. (ENTREVISTADA 17, loja Acessórios, 46 anos).

Em análise geral observou-se, sobretudo, duas situações interessantes, no cenário comparativo entre os bairros Aldeota e Centro, em Fortaleza. A primeira situação foi a de que a escolha da profissão, apesar de ser motivada por várias circunstâncias, quase nunca é feita por opção e vontade própria, acaba sendo aceita com o passar do tempo e vira uma espécie de autoidentificação dos vendedores como “aquilo” que gostam de trabalhar, de fazer. A segunda

situação foi constatar e desmistificar alguns conceitos pré-definidos, principalmente, sobre os vendedores do Centro.

A priori, acreditava-se que a escolha pela profissão de vendedor se dava geralmente por fatores como facilidade empregatícia, falta de instrução ou escolaridade, de outras oportunidades no mercado, inclusive pelo ambiente de trabalho tomado. Entretanto, das vinte e uma entrevistas coletadas, sendo sete realizadas no Centro, o percentual referente aos motivos da escolha em ser vendedor são quase totalmente positivos, quando vão de encontro ao que se achava. São motivos baseados no prazer de atender ao público e no gostar mesmo de trabalhar com vendas. Além do que, todos possuem escolaridade média completa e/ou alguma em superior cursando.

5.3.2 Formação e capacitação

A construção da imagem de uma empresa comercial está inteiramente ligada a seus vendedores. O desempenho do vendedor é fundamental, pois a imagem que fica é, geralmente, o resultado da interação do cliente com o vendedor. Desenvolver métodos e definir objetivos para vendedores requer atenção especial, devendo-se transmitir a todos os funcionários a filosofia e missão da empresa.³⁵

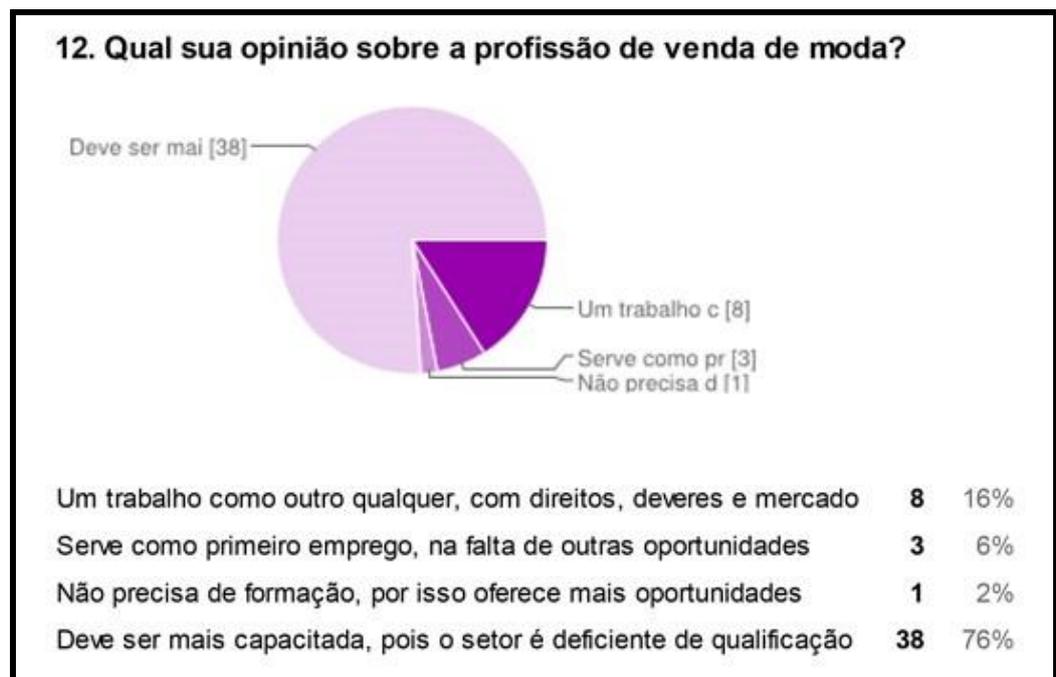
Há quem acredite que para ser um profissional de vendas não precisa de alguma formação ou capacitação para atuar no setor. Que não se exige. Que a experiência da prática, no dia a dia basta, para lidar com vendas e ser um vendedor. Há também quem discorde, ache o mercado carente dessa capacitação, da formação dos vendedores de moda. Comprovam-se esses posicionamentos quando na disposição das respostas do questionário e das entrevistas realizadas, com vendedores de moda em lojas de rua e pessoas diversas, para fundamentar esta pesquisa.

O questionário aplicado e respondido por cinquenta e uma pessoas via formulário eletrônico, entre os dias 25 e 28 de maio de 2014, buscou analisar como se compreende o

³⁵ FONSECA; SIQUEIRA; VASCONCELOS; SABINO; SATHLER, 1997, p.104. *In*. Qualidade de atendimento no varejo de bens duráveis: um estudo de caso*. ANGELO, Claudio Felisoni de.; SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht da. Varejo Competitivo, 2. São Paulo: Atlas, 1997.

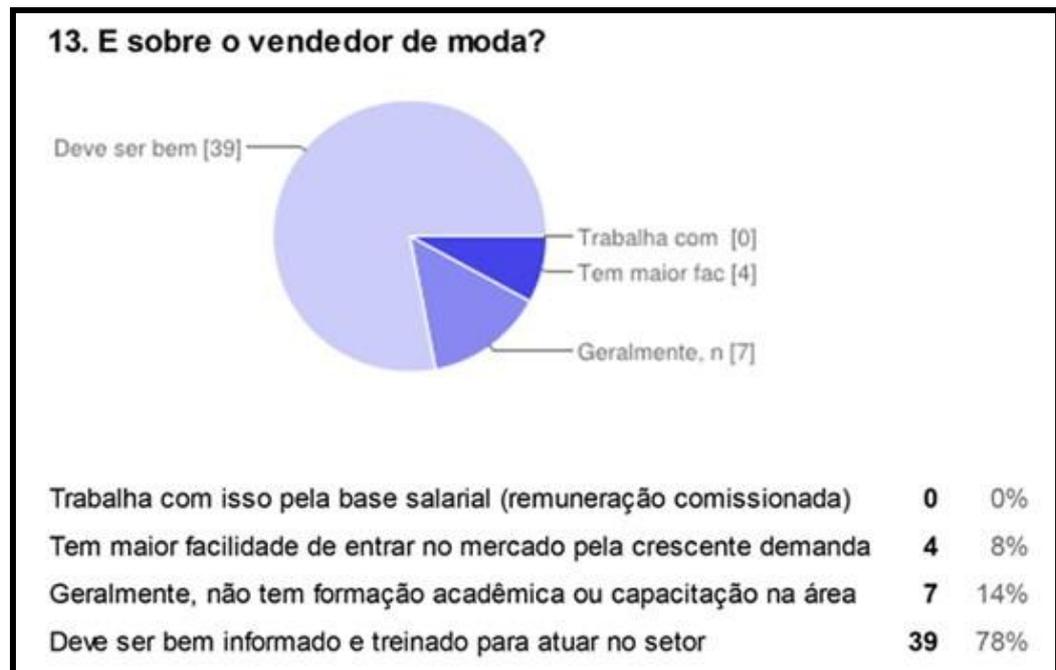
consumo em Fortaleza quanto à percepção de venda e do vendedor do varejo de moda. Revela nas questões doze e treze, sobre a opinião da venda e do vendedor de moda, respectivamente, que mais de 70% das pessoas acha que a profissão deva ser mais capacitada, pois o setor é deficiente de qualificação e que o profissional deve ser bem informado e treinado para atuar no setor.

Figura 6 - Opinião sobre a profissão



Fonte: Google Docs

Figura 7 – Opinião sobre o profissional



Fonte: Google Docs

Por sua vez, em resposta nas entrevistas coletadas, entre os dias 17 e 31 de maio de 2014, os vendedores consideram sobre treinamento para vendas: “*Sim, pra sempre tem que tá se reciclando num é, pessoal, profissional, comportamental todos esses tem que se passar pros clientes num é?*” (ENTREVISTADA 19, loja Lez a Lez, 32 anos); “*Já, vários, diversos. Técnicas de venda, como atender cliente, até os próprios produtos mesmo da loja, pra você conhecer...*” (ENTREVISTADA 15, loja Meia Sola, 23 anos).

Olha, [...] quando eu comecei a trabalhar lá, precisava de experiência, mas eu disse que tinha experiência porque eu sempre vendi alguma coisa né [...] eu vendi muito e lá nunca teve treinamento. Quando eu fui pra Zoomp, tinha esse trabalho com o vendedor [...] mas assim, tudo que eles falavam era um complemento daquilo que eu já sabia porque eu entendia da minha maneira, que era daquele jeito. Porque venda é na prática, no dia a dia, no corre corre. Você não aprende a vender, você já sabe vender, você não aprende a ser vendedor. (ENTREVISTADA 11, loja Le Lis Blanc, 50 anos).

Relatos à parte, uma grande ênfase na profissionalização de vendas tem sido a tônica dessa era. O destaque é a importância do vendedor, buscando incrementar seu esforço de vendas através de um maior profissionalismo. O termo “profissionalização” tem tido vários significados. O mais utilizado deles, de acordo com Cobra (2007, p. 27) tem abordado a

orientação para o cliente, como meio de tornar a venda mais credível pela busca da sua satisfação.

Para Futrell (2014, p. 61), muitos vendedores acreditam equivocadamente que as pessoas baseiam sua decisão de compra apenas no preço. O que nem sempre é uma verdade. Um preço mais alto em comparação às mercadorias concorrentes pode muitas vezes ser compensado por outros fatores, como atendimento.

Nesse campo, compete ao vendedor decifrar as questões do consumidor, além do seu consumo, dispondo de ações conscientes e capazes de mostrar e propor benefícios, interesses e, conseqüentemente, novas necessidades.

Para isso, é fundamental que o vendedor seja apto, instruído e competente tanto para o conhecimento do mercado, do produto ou serviço e do consumidor quanto para a informação de valores, de comportamento e de imagem, a vender através do seu trabalho. Para o bom desempenho do seu papel, Cobra (2007, p. 187) prioriza que o vendedor deve conhecer a empresa e, acima de tudo, conhecer a si próprio para saber dirigir seu próprio desenvolvimento. Noutra obra, Cobra (2010, p. 125) ressalta a importância das especificidades na formação do vendedor, em respectiva ordem:

Como no mercado de trabalho existem poucos vendedores com formação específica para vendas - sobretudo para produtos de moda, que exigem, além do conhecimento, muita habilidade -, é importante ir atrás de outros conhecimentos que se agreguem à área, como negociação, matemática financeira, estratégia e neurolinguística. (COBRA, 2010, p. 125).

É uma questão de entender o cliente mais da perspectiva psicológica do que material, oferecer exatamente o que ele precisa. Para que isso aconteça, é necessário que a equipe de vendas tenha conhecimentos como tendências de moda e movimentação do mercado. Principalmente porque a venda de produtos de moda mudou, como na indústria do vestuário, em função da forte concorrência que reúne novos e outros tipos de competidores, dentro e fora do ramo. Concorre-se com celulares, relógios, carros, canetas e um infinito número de produtos curvados aos ditos da moda. (COBRA, 2010, p. 124-126).

Não à toa, nos últimos anos, tem-se notado uma maior preocupação das empresas para treinamento dos seus profissionais de venda, para a relação e o atendimento com a nova geração de consumidores. A fim de representar mais próximo possível o conceito da empresa

aos clientes e suas necessidades, geralmente preocupados quanto à aceitação por parte de outras pessoas.

Os vendedores ou consultores de moda entrevistados no Centro de Fortaleza não diferiram às mesmas respostas quanto alguma capacitação ou formação acadêmica, que os qualificasse para a área de vendas.

A maioria, onze dos vinte e um entrevistados, cursou o ensino médio completo, outros cursam alguma faculdade ou cursaram e abandonaram: *“Bom, parei duas faculdades, turismo e administração, faz muito tempo.”* (ENTREVISTADA 8, da loja Le Lis Blanc na Aldeota, 37 anos). E todos já passaram por algum tipo de treinamento para vendas, ofertada pela empresa contratante ou por vontade própria: *“Sim, já, eu fiz um curso de marketing, mas não pela empresa, por mim mesma”*. (ENTREVISTADA 1, da loja Sonho dos Pés no Centro, 21 anos).

Um dado interessante observado foi que, dos sete entrevistados das quatro lojas de rua, localizadas no Centro da cidade, todos tem o ensino médio completo e uns até cursam faculdade. Contudo, na Aldeota, por exemplo na loja de luxo Le Lis Blanc, uma das maiores e mais antigas vendedoras, a entrevistada 13, 41 anos tem apenas o ensino médio incompleto. O que não a dificulta, em nenhum momento, na plena realização da sua função, em bater metas, manter sua clientela fiel e prospectar novos clientes.

O representante industrial de tecnologia para confecção, Jeovah Reis, 49 anos, agrega também, quando fala sobre essa capacitação e formação de vendas que *“é preciso ter dinamismo e altivez naquilo que você se propõe a fazer, muito mais quando isso é o seu trabalho, seu ambiente.”*

Logo, no passo em que o consumo segue, movido à experiências e sensações, o comportamento mais a capacitação de um vendedor de moda viram suma importância na condição da venda, na conquista do consumidor, no trabalho da relação com este e na busca pela fidelização à marca. Sobre essas competências essenciais do vendedor de moda, Cobra (2010, p. 125-129) salienta:

É preciso formar time de vendas capazes não apenas de mantê-los fiéis à marca. [...] o vendedor precisa estar apto a vender valor, seja do desempenho do produto ou da imagem da marca, sempre mantendo o foco na satisfação dos clientes, de modo a aumentar a sua lealdade e incrementar lucratividade. (COBRA, 2010, p. 125-129).

O vendedor tende a assumir um papel representativo da marca, mais próximo possível do seu conceito, do produto e serviço oferecido, em uma imagem personificada que busca a aproximação e a valorização do cliente.

5.4 A cultura do atendimento em Fortaleza

O ofício acadêmico em Design de Moda, o exercício do cargo de vendedora na loja Le Lis Blanc, na Aldeota, o questionário aplicado via internet, as entrevistas realizadas com vendedores e gerentes de loja dos bairros Aldeota e Centro servem de base para discorrer sobre as impressões, situações e constatações sobre o modo gestor do comércio varejista de moda local, em trato com o cliente.

Como já analisado anteriormente, coerente às ideias de Schmitt (2001), é sabido que o novo perfil do consumidor não busca somente um produto ou serviço por simples necessidade, ele busca estética, experiência, relacionamento. Ele pode comprar, ele pode pagar, não é mais questão de preço. É outra necessidade. São novos desejos.

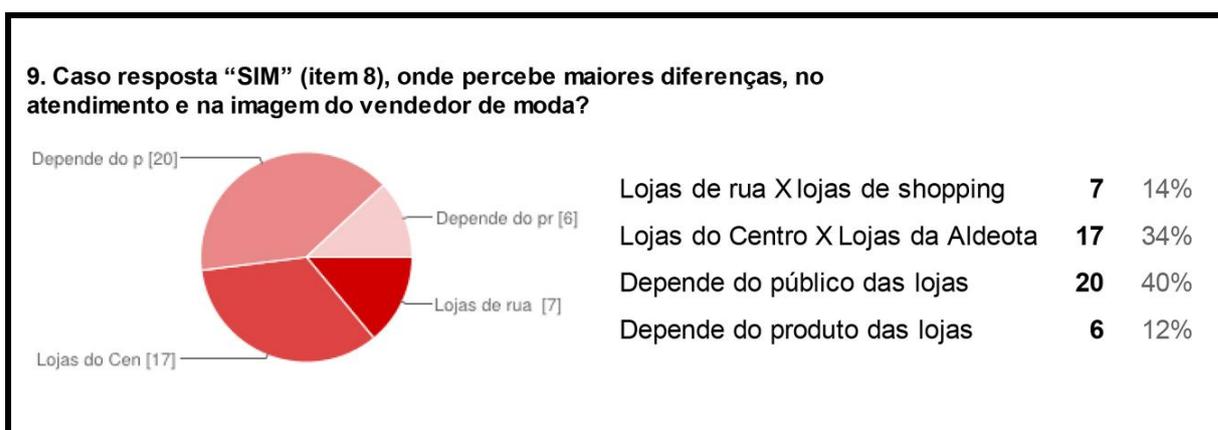
E o varejo, por sua vez, por trabalhar com a oferta de produtos e serviços através da venda de valores e benefícios agregados para satisfazer o consumo pessoal, familiar etc. transforma o cenário comercial em cenário comportamental, onde o vendedor colabora, constrói, mantém (ou não) uma relação com cliente, para aproximar e fidelizá-lo junto à marca, a empresa.

Diante essa interface, algumas circunstâncias levam a observação de que as ações e os modos de venda mais parecem semelhar que diferir os bairros no comércio local, o que os aproxima não por características próprias, mas por comportamentos parecidos.

Sobre onde se percebe maior diferença no atendimento e na imagem do vendedor de moda, o questionário aplicado, via formulário eletrônico, aponta (item nove) que 40% das pessoas percebem maior diferenciação quando depende do público das lojas, em seguida, com 34% das respostas, há grande diferença entre as lojas do Centro e as lojas da Aldeota. Em entrevista, a gerente 2 reflete sobre essa diferença, principalmente pelo trânsito do consumidor entre os bairros:

Enfim, resumindo, o consumidor que vai numa Aldeota, pra fazer uma compra é o mesmo consumidor que vem aqui no Centro resolver uma reunião, uma burocracia, alguma coisa aqui no Centro. Por que ele tem que ser tratado diferente? Eu tenho que cativá-lo mais ainda se não ele vai lá pra Aldeota, porque ele é chique, ele tem que vim pra cá, pra mim, se não eu perco a comissão e aproveitar a oportunidade. (GERENTE 2, loja Handara).

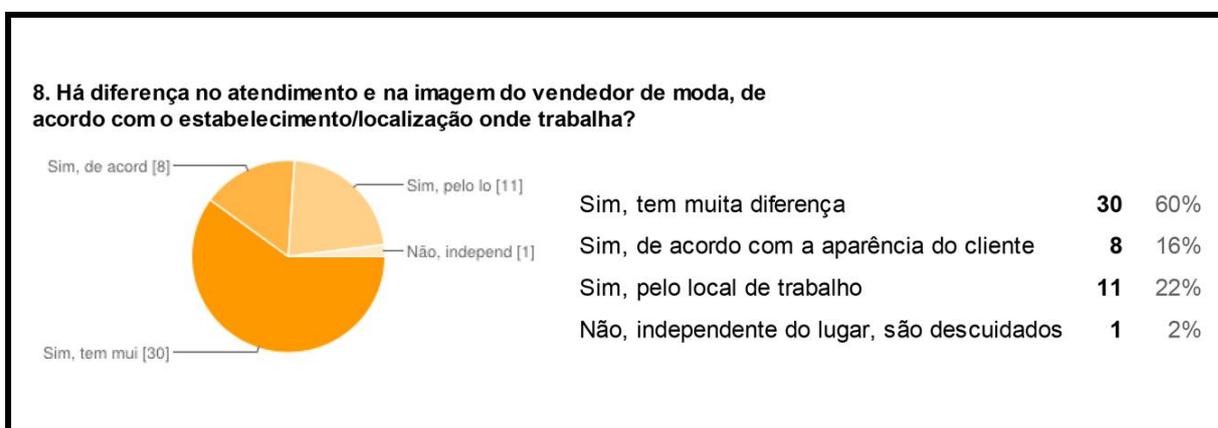
Figura 8 – Sobre maior índice de diferença no atendimento



Fonte: Google Docs

No tocante à própria diferença no atendimento e na imagem do vendedor de moda, de acordo com o estabelecimento e localização onde trabalha, o questionário (item oito) responde em 60% que existe sim, muita diferença. Os gerentes, em entrevista, afirmam e lamentam essa realidade, quando nos trechos, em seguida:

Figura 9 – Sobre diferença no atendimento e na imagem do vendedor



Fonte: Google Docs

Independente da onde venha teu dinheiro, o dinheiro, eu sempre digo pros meus vendedores que é igual, o dinheiro deles, do mendigo que entrar na minha loja, até o dono da maior construtora aqui de Fortaleza [...]. existe o tratamento diferenciado que eu percebi. (GERENTE 1, loja Lez a Lez).

Infelizmente, você atende por distinções. E aqui, nós nos surpreendemos muito, as vezes entra uma cliente que você não dá nada por ela, não tem condições. E a orientação que eu dou é “gente, é o cifrão do real que entrou hoje.”. é o cifrão, se você não for atender, eu vou atender e não vou passar a venda pra você. Ai, eu vou, atendo, vendo, ofereço água, café, daqui a pouco a pessoa tá tão a vontade, que num instante aparece dinheiro e cartão. (GERENTE 3, loja Handara).

A realidade do atendimento no varejo de moda em Fortaleza, portanto, é bem definida quando nas impressões causadas ao consumidor e aos gerentes de loja, nos dois extremos da configuração do comércio, compra e venda. A questão bairrista logo desaparece quando se assemelham em opiniões, relatos e exemplos sobre consumo e atendimento.

6 MARKETING E ESTRATÉGIA

“O objetivo do marketing é tornar a venda desnecessária.”

(Peter Drucker)³⁶

Hoje, o marketing deve ser entendido no novo sentido de satisfazer as necessidades dos clientes. E não mais no velho sentido de fazer uma venda, “mostrar e vender”. (KOTLER; AMRSTRONG, 2007, p. 4).

Os autores tratam, em um contexto mais específico dos negócios, que o marketing envolve construir relacionamentos lucrativos e de valor com os clientes. Assim, definindo-o como o processo pelo qual as empresas criam valor e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca.

Por conseguinte, a função do marketing é lidar com os clientes. Entender suas necessidades e desejos, e o mercado no qual atuam. Ainda segundo os autores, o marketing tem dois objetivos principais: atrair novos clientes, prometendo-lhes maior valor, e manter e cultivar os clientes atuais, propiciando-lhes satisfação.

Grose (2013, p. 68) conceitua que são dois os grandes componentes do marketing e estratégia de varejo: como a empresa ou produto lida com um mercado cada vez mais competitivo; e como ela implanta e mantém suas operações de rotina. É essencial identificar os principais concorrentes e entender seus pontos fortes e fracos, o que é de grande ajuda na determinação da estratégia de varejo e a posição no mercado.

É fundamental também analisar o mercado, a concorrência e o ambiente externo. Macrofatores³⁷ podem impactar a indústria e o potencial de crescimento do mercado do produto ou serviço de modo positivo ou negativo.

A autora ressalta que, além disso, os principais componentes da análise da estratégia incluem uma reavaliação do produto, preço, posicionamento de mercado, pontos fortes e previsibilidade. Implantar uma estratégia exige reavaliação e comparação constantes

³⁶ *In.*: KOTLER; ARMSTRONG. *Princípios de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice e Hall, 2007, p. 4.

³⁷ Macrofatores são forças externas mais abrangentes como uma recessão econômica, que causa um impacto negativo nos gastos e comportamento do consumidor em geral. *In.*: GROSE, Virginia. *Merchandising de moda* – São Paulo: Gustavo Gilli, 2013, p. 69.

dos concorrentes e uma análise do ambiente de mercado a fim de garantir a satisfação das exigências do cliente.

Toda estratégia de varejo deve estar em sintonia com a filosofia da empresa, marca ou produto. Então, é a partir da estratégia que uma empresa de moda desenvolve seu plano de marketing para poder apresentar sua oferta de produto da maneira mais convincente, utilizando os formatos de varejo disponíveis mais adequados e eficientes.

No que concerne o desenvolvimento do manual, como produto e serviço para o varejo de moda, tanto marketing quanto estratégia são focados em análises individuais e integradas sobre o seu mercado-alvo. Nesse caso, focado primordialmente nas necessidades e no relacionamento do e com ambiente de venda (comércio), consumidor (comprador), e público-alvo (vendedor/equipe de vendas).

Para o planejamento desse manual para o varejo de moda foram utilizados e analisados conceitos como o *SWOT* e os 7 Ps para definir seu posicionamento mercadológico.

6.1 Análise SWOT

A administração da função de marketing tem início com uma análise completa da situação da empresa, diz Kotler e Armstrong (2007, p. 44). Para que isso ocorra é preciso conduzir uma análise *SWOT*.

O termo *SWOT* é um acrônimo em inglês que significa Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*), respectivamente, definem os autores.

Os autores prosseguem, apontando que os pontos fortes incluem habilidades internas, recursos e fatores situacionais positivos que podem ajudar a empresa a atender seus clientes e a atingir seus objetivos. Os pontos fracos incluem limitações internas e fatores situacionais negativos que podem afetar o desempenho da empresa. As oportunidades são fatores ou tendências favoráveis no ambiente externo que a empresa pode ser capaz de explorar a seu favor. E as ameaças são tendências ou fatores externos desfavoráveis que podem apresentar desafios ao desempenho.

Uma empresa ou marca deve analisar seus mercados e o ambiente de marketing para encontrar oportunidades atraentes e identificar ameaças do ambiente. Deve analisar também seus pontos fortes e fracos, assim como suas atuais e possíveis ações de marketing para designar quais oportunidades prosseguir. A meta é adequar os pontos fortes às oportunidades externas atraentes ao mesmo tempo em que os pontos fracos são eliminados ou superados e as ameaças são minimizadas. Essa análise oferece informações e avaliações imprescindíveis para todas as outras funções administrativas e conduta mercadológica do produto e/ou serviço ofertado.

Figura 10 – Diagrama análise SWOT



Fonte: GROSE, Virginia. Merchandising de Moda. São Paulo: Gustavo Gilli, 2013, p. 69.

O exemplo da análise *SWOT* feita por Grose (2013, p. 69) define um cenário para identificação e elaboração de uma estratégia de varejo de moda. A análise feita para a criação do manual segue conceitos parecidos com o da autora, considerando características observadas na cidade de Fortaleza, cenário onde foi desenvolvido a pesquisa e projeto do manual.

a) Forças

São pontos fortes para a criação do manual, a facilidade e disponibilidade do material didático em formato *online*; o conteúdo específico para atendimento do vendedor de moda; os vários canais de comunicação da empresa ou marca; o entusiasmo com o produto e serviço; a proximidade com o consumidor; o aumento de vendas; a fidelização do cliente; a empatia pela empresa ou marca; a preocupação com o atendimento e o pós-venda; a visão pessoal de uma graduanda em Design-Moda e ex-vendedora do varejo de moda.

b) Fraquezas

São pontos fracos para a implantação do manual, o desestímulo do profissional de vendas, o desinteresse de empresários e lojistas, a desvalorização da necessidade; a insegurança em um trabalho novo e desconhecido; a mão de obra de custo alto; a indisponibilidade para participação da ação de consultoria.

c) Oportunidades

São oportunidades para a inserção do manual, a carência de mão de obra qualificada, de vendedores capacitados sobre produto, empresa e mercado; a constante demanda por formação de equipe de vendas e gerência diante do crescimento e abertura de novas lojas e empresas no varejo de moda; os treinamentos falhos sem posterior acompanhamento e resultados percebidos; o excesso de informações sem filtragem e valor adequados repassados ao consumidor; a falta de padrão estético e etiqueta exigidos para o atendimento; a impressão do material para consultas frequentes no ambiente de venda; a falta de concorrência direta.

d) Ameaças

São ameaças para a execução do manual, a livre divulgação do material, o surgimento de concorrência nova e mais barata, a terceirização da empresa ou marca, a contratação de consultorias renomadas.

6.2 Aplicação dos 7 Ps

Existem vários tipos diferentes de clientes com vários tipos diferentes de necessidades, e várias empresas estão em uma posição em que atendem a determinados segmentos do mercado melhor que os outros. Kotler e Armstrong (2007, p. 40) apontam que, portanto, cada empresa deve dividir o mercado total, escolher os melhores segmentos e desenvolver estratégias para servir lucrativamente aos segmentos escolhidos. E que esse processo envolve segmentação, diferenciação e posicionamento de mercado e definição do mercado-alvo.

Uma vez definido a estratégia geral de marketing, se está pronto para começar a planejar os detalhes do mix de marketing. Os autores tratam que o mix de marketing é o conjunto de ferramentas táticas e controláveis que a empresa ou produto combina para produzir a resposta que deseja no mercado alvo. Consiste em tudo o que a empresa poder fazer para influenciar a demanda de seu produto.

Tantas possibilidades ou ferramentas podem ser agrupadas em quatro grupos de variáveis, definidas em 1960 por McCarthy (1978) e redefinidos por Kotler (1988)³⁸ como os 4 Ps: *produto, preço, praça ou ponto de venda e promoção*.

Apesar de desenvolvido em forma de produto, o manual apoia sua execução sobre um serviço. Portanto, para definir seu posicionamento mercadológico é preciso entender a atuação do Marketing de Serviços. Conforme Araujo e Gorgulho (2002, p. 33) o Marketing de Serviços é considerado diferente do de produtos, devido à natureza e às características distintas do serviço: intangibilidade, simultaneidade, heterogeneidade e perecibilidade.

As autoras afirmam que, em função dessas diferenças, os estudiosos passaram a propor uma diferente abordagem para o marketing mix, mais especificamente, para o composto de marketing de serviços, verificando-se uma divergência entre os autores. No entanto, dentre as diversas propostas de reformulação do marketing mix de serviços, destaca-se o trabalho desenvolvido por Booms e Bitner, em 1981, no qual foram propostos os 7 Ps

³⁸ TRANSINFORMAÇÃO. *Os 4Ps do composto de marketing na literatura de ciência da informação*. Disponível em: < http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/12987/1/ARTIGO_4PCompostoMarketing.pdf>. Acesso em: 14 de novembro de 2014.

para o composto de marketing de serviços: preço, praça, produto, promoção, processo, participantes e *physical evidence*.

Grose (2013, p. 47) ressalta, contudo, que o modelo foi expandido e hoje é conhecido e abordado como “marketing mix expandido” para incluir três elementos intangíveis e relacionados a serviços: *pessoas*, *processo* e *prova física*. Traduzindo, então, o atual conceito dos 7 Ps, que baseia o composto de marketing utilizado para o posicionamento mercadológico desse manual.

Figura 11 – Diagrama 7 Ps



Fonte: GROSE, Virginia. Merchandising de Moda. São Paulo: Gustavo Gilli, 2013, p. 47.

O modelo proposto por Grose (2013, p. 47) foi adaptado de acordo com levantamento e análise de dados coletados e experienciados desde junho de 2014, quando no início projetual do manual. Os 4 Ps iniciais (produto, preço, ponto de venda e promoção) são definidos por Kotler e Armstrong (2007, p. 42) enquanto os 3 Ps restantes (pessoas, processo e prova física) são definidos por Araujo e Gorgulho (2002, p. 42-44), respectivamente.

1) Produto

É a combinação de bens e serviços que a empresa, marca ou produto oferece para o mercado-alvo.

O dado produto consiste no “*Moda à Venda: Um Manual de Atendimento para o Vendedor do Varejo de Moda*”. Um manual, como material didático, voltado, em específico, para a preparação do profissional de vendas para o setor do varejo de moda, como também para os demais profissionais e estudantes da área de moda com interesse no assunto. Desenvolvido em formato de *Ebook*, atribuído aos conceitos do *Design Thinking*, *Design Instrucional* e *Ecodesign*.

2) Preço

É a quantia de dinheiro que os clientes têm de pagar para obter o produto. Podendo ser negociado com cada cliente, oferecendo descontos e estabelecendo condições de pagamento.

O preço é uma parte crucial da estratégia de varejo. Uma estratégia de preço pode ajudar a determinar a rapidez com que uma empresa atinge seus objetivos de marketing. Uma estratégia de preço baixo é adotada quando se deseja consolidar as vendas com base no volume; enquanto a estratégia de preço alto é adotada por empresas que vendem produtos de alta qualidade. De modo geral, todas as partes interessadas devem cobrir seus custos e ter lucro para poderem manter a sustentabilidade em longo prazo.

Como o produto, *a priori*, será ofertado junto a um serviço de consultoria, sua precificação dar-se-á conforme cada cliente, necessidade e meios avaliados.

Estima-se um valor médio inicial de R\$ 1.500,00 (mil e quinhentos reais) pela venda e aplicação do manual, na prestação do serviço de consultoria. Propõem-se também alguns pacotes contratuais, com ações, durações e valores diferentes para competir e adequar-se mais precisamente com cada cliente e sua necessidade:

I. PACOTE 1

Apresentação do manual (2h) + Intervalo/coffee break (30m) + Dúvidas (2h) = 1d/4h
<i>Feedback</i> em reunião (uma semana depois)
R\$ 1000,00

II. PACOTE 2

Apresentação do manual (2h) + Intervalo/coffee break (30m) + Dúvidas (1h) + Prática <i>in loco</i> (3h – dia seguinte) = 2 dias/6h
<i>Feedback</i> em reunião (quinze dias depois)
R\$ 1500,00

III. PACOTE 3

Apresentação do manual (2 dias/4h) + Intervalo/coffee break (2 dias/1h) + Dúvidas (2h) + Prática <i>in loco</i> e acompanhamento (1 semana/6h) = 8 dias/12h
<i>Feedback</i> em reunião (um mês depois)
R\$ 2500,00

IV. PACOTE 4

Apresentação do manual (2 dias/4h) + Intervalo/coffee break (2 dias/1h) + Dúvidas (2h) + Prática <i>in loco</i> e acompanhamento (1 semana/6h) = 8 dias/12h
<i>Feedback</i> em reunião (quinze dias e um mês depois)
Dinâmica e reavaliação estratégica (um mês depois)
R\$ 3500,00

*Obs.: Pacotes sujeitos a alterações.

As condições de pagamento são à vista (débito em conta) ou parcelamento de 2x (50% no ato da contratação e 50% na conclusão do serviço). Podendo haver maiores concessões estabelecidas e acordadas, previamente, entre o contratante (empresa ou marca) e a contratada.

3) Ponto de Venda

Envolve as atividades da empresa ou marca que disponibilizam o produto aos consumidores-alvo.

O principal ponto de venda do manual é o varejo físico, dirigido à empresas e lojas de moda da cidade de Fortaleza, aplicado e trabalhado nos devidos ambientes de venda ou em local apropriado definido no momento da compra/contratação do produto e serviço. Entretanto, como este se dispõe em formato *online*, poderá também ser ofertado virtualmente, com a mesma possibilidade de aplicação junto à empresa e/ou loja contratante.

A compra do manual pode se estender a qualquer parte do país, sendo o serviço executado *in loco* mediante ao acréscimo dos valores de traslado, hospedagem e alimentação, da contratada, incluso no devido pacote contratual.

4) Promoção

Envolve as atividades que comunicam os pontos fortes do produto e convencem os clientes-alvo a comprá-lo.

Para a venda do manual, a maior atividade de comunicação é de prévio diagnóstico sobre a empresa (quadro e situação atuais) e sua pronta necessidade do serviço, assim como de apontamentos dos resultados oferecidos. Cabe a este ocorrer durante a propaganda e recomendação na primeira reunião ou contato com o possível contratante.

A propaganda far-se-á com a apresentação resumida do manual no formato *Ebook* para os contratantes e responsáveis pela área, com exemplos e resultados de outras empresas as quais foram aplicados o manual.

Para os participantes, será distribuído um material promocional personalizado, apresentando o serviço. Será composto por quatro itens: uma caneta, uma pasta de papel, um bloco de rascunho e um cartão de visitas. Ao fim da ação, também será entregue um certificado personalizado e assinado, declarando a data, a participação e a carga horária da ação realizada, com as devidas assinaturas da contratada e do contratante.

A oferta ou algum valor especial, concedido de desconto e/ou outra atribuição bonificada, também far-se-á de acordo com as condições acertadas na hora do fechamento de contrato e pagamento.

5) Pessoas

São os “atores” envolvidos na entrega do serviço: as pessoas da firma e as suas atitudes na prestação do serviço; treinamento dos funcionários; incentivos; comportamento dos outros consumidores e grau de envolvimento com outros clientes. As pessoas da firma ocupam uma posição-chave na percepção de qualidade pelo cliente.

Referente ao manual, quanto produto e serviço, as pessoas envolvidas vão desde a autora (graduanda em Design-Moda e ex-vendedora), aos colaboradores das empresas e/ou marcas (proprietários, estilistas, lojistas, gerentes e subgerentes), aos colaboradores do planejamento e execução (co-orientadores, designers, gráficas, diagramadores, assistentes e etc.) e ao público central do mercado (vendedores e equipe de vendas).

O tratamento direto com cada um desses colaboradores permite a maior proximidade com a realidade e as necessidades do varejo de moda como também da linguagem mais acessível e atualizada para ser aplicada no produto direcionado especificamente para eles e seu setor.

Logo, o atendimento ao cliente passa a ser pensado e construído desde o planejamento, projeto, disposição e execução desse produto e serviço com cada colaborador.

6) Processo

Contempla os procedimentos, mecanismos e fluxo de atividades pelos quais o serviço é adquirido.

O processo da venda e serviço do manual se aplica desde o momento da apresentação do mesmo ao possível comprador/contratante. O diagnóstico é realizado através

do maior conhecimento da empresa ou marca e suas necessidades. Pode exigir uma breve imersão no setor ou apenas obter apontamentos sobre a devida situação. Vai depender da primeira avaliação e suficiência dos dados.

Assim que apresentado o diagnóstico, o próximo passo é de planejamento do organograma (quando? onde? e como?) no qual será gerido o serviço de consultoria com a aplicação do manual. Essa etapa requer detalhes do tempo de execução das atividades, do local onde serão executadas e os modos ou meios como serão executadas. No caso, esses dados também são previamente combinados entre contratante e contratada de acordo com a disponibilidade e maior favorecimento das partes envolvidas.

Definido o organograma, as demais partes envolvidas ausentes durante o período de contratação e planejamento do organograma são avisadas sobre o serviço e para comparecimento do mesmo.

A próxima etapa é a execução, onde o manual (produto) é aplicado através da consultoria (serviço) prestada.

A última etapa do processo é o que se chama de “pós-execução”. Momento em que se propõem duas situações seguintes ao da execução: acompanhamento e *feedback*. Essa etapa final é voltada para ambas as situações que apontarão como o produto e serviço estão sendo vivenciados na empresa ou marca e se os resultados previstos estão sendo percebidos e verificados. Realizado em torno de um mês, após sua execução.

É uma etapa de suma importância, que pouco ou quase não é atendida nos serviços semelhantes prestados por terceiros. É indispensável para o direcionamento da aplicação para a prática e da transferência do aprendizado, para dar apoio à performance realizada e acima de tudo para documentar os resultados. Então, o acompanhamento é o momento em que se direciona o aprendizado para a prática, transferindo-o para cada parte envolvida específica (ex.: gerente, subgerente, vendedor). E o *feedback* é o tempo de resposta à execução, quando se obtêm as reclamações, as sugestões e/ou apoio sobre a performance do processo realizado e, por conseguinte. Logo, os resultados são documentados para posteriores análises e possível continuidade ao trabalho já desenvolvido.

7) Prova Física

Diz respeito ao ambiente no qual o serviço é entregue e a qualquer bem tangível que facilite a performance e a comunicação do serviço. A prova física é importante porque os consumidores utilizam pistas tangíveis para inferir sobre a qualidade do serviço

Como no modelo proposto por Grose (figura 11), a inserção desse elemento no mix de marketing agrega mais a tangibilidade relacionada ao serviço ofertado. A Prova Física atesta como o desenvolvimento do manual, em produto e serviço, vai ao encontro das necessidades e anseios do seu mercado-alvo.

Por sua vez, suas ideias e conceitos buscam desde o início compilar um panorama que traduza a realidade de cada empresa ou marca, servindo-a de base e suporte recomendados individualmente para melhor atuação no mercado do varejo de moda, em atendimento, comportamento e imagem do vendedor.

Para tal, além da coleta de informações e análise de diversos dados oriundos dos possíveis clientes e usuários, a aproximação ou contato direto para com esses consumidores junto às suas realidades e necessidades permitiu a projeção e o planejamento de um material mais verossímil e condizente às suas histórias, instalações e percepções relacionadas ao perfil desejoso para o mercado.

Exemplos disso são situações apontadas, bem entendidas como deficiências e falhas no setor. A questão da periodicidade, foco, abordagem e modos dos treinamentos realizados como do acompanhamento pós-treinamento, o tipo de conteúdo abordado na capacitação do profissional de vendas, o padrão estético estabelecido e etc., são alguns pontos observados que influenciam diretamente na percepção e compreensão das preocupações com a equipe de vendas mais sua relação com a empresa ou marca e o consumidor.

6.3 Investimento

Como o produto foi planejado para disposição *online*, não houve muitos gastos para sua fabricação ou execução.

O investimento, em valores, gasto para a criação do manual se deu unicamente ao pagamento do designer gráfico, responsável por toda a parte de identidade visual e diagramação em formato de *Ebook*.

Pela colaboração em parceria, pagou-se um valor simbólico de R\$ 500,00 (quinhentos reais) para o processo realizado.

7 DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO E IDENTIDADE VISUAL DO MANUAL

“Os produtos são criados na fábrica. As marcas são criadas na mente.”

(Walter Lander)³⁹

Brown (2010, p. 3) afirma que precisamos de novas escolhas. Novos produtos que equilibrem as necessidades de indivíduos e da sociedade como um todo. Novas estratégias que resultem em diferenças que importam e um senso de propósito que inclua todas as pessoas envolvidas.

O autor pontua que é difícil imaginar outra época em que os desafios que enfrentamos foram tão mais abrangentes do que os recursos criativos disponíveis. Aspirantes a inovadores podem ter participado de uma sessão de “*brainstorming*” ou aprendido alguns truques e estratégias, mas raramente chegam a ter alguma influência no mundo externo na forma de novos produtos, serviços e estratégias.

7.1 Conceito

O título “*Moda à Venda: Um Manual de Atendimento para o Vendedor do Varejo de Moda*” foi pensado de maneira intencional, para que se entenda logo inicialmente do que se trata, um manual para a venda de moda, em específico para o vendedor do varejo de moda. É um título sonoro, curto e autoexplicativo, para fácil assimilação do conteúdo.

O projeto do manual se deu sobre dois importantes conceitos: a concepção em formato *online* de *Ebook* e o conteúdo com linguagem didática, de forma prática para fácil compreensão e acesso integrado de ensino-aprendizagem.

Os processos de inspiração e de criação ocorreram de maneira seguida, com a fusão de ideias observadas em projetos gráficos modernos, urbanos e minimalistas, seguindo

³⁹ Fundador da Landor Associates. IN.: Cerejadigital: Manual de Identidade Visual (recurso eletrônico).. Disponível em: < <http://portfolio.ojohnny.com.br/download/ManualCerejaDigital.pdf>>. Acesso em: 1 de novembro de 2014.

uma ótica tendenciosa do mercado por características visuais limpas, óbvias, mas diferenciadas.

Figura 12 – Paineis de Inspiração



Fonte: Tumblr e Pinterest

As áreas onde o design(er) pode se exprimir são múltiplas e variadas. Embora possamos inter-relacionar muitas delas, novas áreas estão sendo definidas pela urgência do planeta. O *Ecodesign* ou *design* sustentável é um exemplo, que de acordo com Ferreira *et al.* (2011, p. 222) busca valer a funcionalidade do produto enquanto, simultaneamente minimiza os impactos ambientais do ciclo de vida do produto e ainda maximiza a competitividade do negócio na empresa. Com a concepção do manual em plataforma virtual, dispensando a apresentação em papel, aliam-se, então, propostas diferenciadas, voltadas para um público específico e passível de preocupação social e ambiental, inclusive.

Wheeler (2008, p. 24) salienta que a funcionalidade não é o único critério para chegar ao âmago da identidade de marca. A questão básica é o que faz com que uma marca seja melhor que a outra e por quê. Essas características ou ideais não se referem a meros critérios estéticos. A excelência no *design* é só um dos requisitos. As melhores identidades são mais eficientes porque ajudam a impulsionar a marca da empresa.

7.2 Identidade visual

A identidade ajuda a gerenciar a percepção de uma empresa e/ou marca e a diferencia dos seus concorrentes. Uma identidade efetiva proporciona a sintonia de elementos tais como um nome que seja fácil de memorizar e um design de embalagem diferenciado para o produto, por exemplo.

Costa (2008, p. 143) reitera: “O produto/serviço deve ser implicitamente concebido junto com sua imagem. É um processo criativo onde os fatores essenciais surgem de modo simultâneo e em cadeia.”

Ao se tratar da ordem conceito, imagem e marca, é importante priorizar a identidade visual para que o produto e/ou serviço seja realmente percebido e inserido no mercado. Peón (2003, p. 11) afirma que a identidade visual particulariza, diferencia qualquer objeto pelos seus aspectos visuais e com uma identidade mais fraca o objeto é pouco notado por seu aspecto visual. Afinal, “identificação = reconhecimento de identidade”, acrescenta.

O Sistema de Identidade Visual (SIV) ou Programa de Identidade Visual (PIV), segundo a autora, representam claramente a identidade. Esse sistema é formado por todos os veículos que propagam os elementos básicos de identidade visual: o logotipo, o símbolo, a marca, as cores institucionais e o alfabeto instrucional, fora outros elementos que são aplicados em itens específicos. Os elementos de identidade visual normatizados por um SIV podem ser divididos em: elementos primários (logotipo, símbolo e marca), secundários (cores institucionais e alfabeto institucional) e acessórios (grafismos, normas para *layouts*, símbolos e logotipos acessórios e mascote).

Nesse sentido, a identidade visual criada e aplicada para o manual segue alguns dos conceitos e elementos definidos pela autora, justificados seguidamente por sua diagramação.

Silva (2009 *apud* HESKETH e NETO, 2009, p. 70) afirma que essencialmente, o design equaciona uma relação problemática de forma-função em três dimensões: sintática, pragmática e semântica. Logo, se tem em conta o peso relativo de cada uma das devidas funções: estética, utilitária e simbólica, que exprime valorizando mais uma ou outra, interpretando uma escolha e um certo “espírito do tempo”. Portanto, foram pensadas formas, jeitos e disposições que contemplassem o público-alvo de modo mais objetivo, funcional e atraente.

Definido por Peón (2003, p. 28-36) o logotipo (ou logo) é a forma particular como o nome da instituição é registrado nas aplicações. Usualmente, é composto por letras ou uma combinação entre letras e números que possa ser lida. O símbolo é um sinal gráfico que substitui o registro do nome da instituição. E a marca é denominada assinatura visual e logomarca, uma associação entre o símbolo e o logotipo, normatizado quanto à posição e proporção entre eles.

Para o manual, criado como um produto e serviço, é utilizado o conceito de marca. Nesse caso, a marca é proposta pela identificação da autora do manual, ou seja, nome próprio e a definição do trabalho oferecido. Ao assumir o papel de marca, a mesma torna-se parte representativa da identidade do produto e serviço desenvolvidos.

Peón (2003, p. 43) conceitua que o alfabeto institucional é utilizado para normatizar os textos inclusos nas aplicações, junto com os elementos primários. É composto por uma família tipográfica que, de preferência, seja de fácil disponibilidade e aquisição, incluindo suas variações de peso, pelo menos itálico e negrito.

Para a marca e o manual é utilizado o mesmo alfabeto institucional: a fonte “*champagne*” e a variação de peso negrito. Sempre na cor preta. Uma fonte moderna, de letra fina e dimensão média arredondada. Transmite sentido claro e reflete o posicionamento da marca. Funciona em vários tamanhos, tem fácil visualização e espaçamento apropriados para a dada disposição gráfica.

Figura 13 – Alfabeto institucional



Fonte: acervo da autora

O logotipo criado se dispõe na projeção do nome, escrito em modo negrito e letra maiúscula; e do trabalho oferecido, escrito entre um grafismo de duas linhas verticais, em modo simples e letra minúscula, ambos na cor preta. Conforme figura abaixo:

Figura 14 – Logotipo

YASMINE REIS
| gestão em varejo de moda |

Fonte: acervo da autora

A escrita em negrito e a grafia maiúscula foram pensadas para ressaltar o nome que identifica tanto a autora como a marca do produto e do serviço que o manual se direciona. O nome do trabalho escrito entre o grafismo de linhas e grafia minúscula é um destaque complementar simples que define o trabalho que é executado pela marca/autora. A cor preta é empregada pela neutralidade e estética limpa.

O logotipo estará presente em todo o material promocional desenvolvido para apresentação do manual, que contem: cartão de visita (5x8 cm), caneta (14 cm), bloco de rascunho (14x20 cm), pasta de papel (22,5x33 cm) e certificado (21x29 cm), mostrados abaixo:

Figura 15 – cartão de visita (frente e verso)



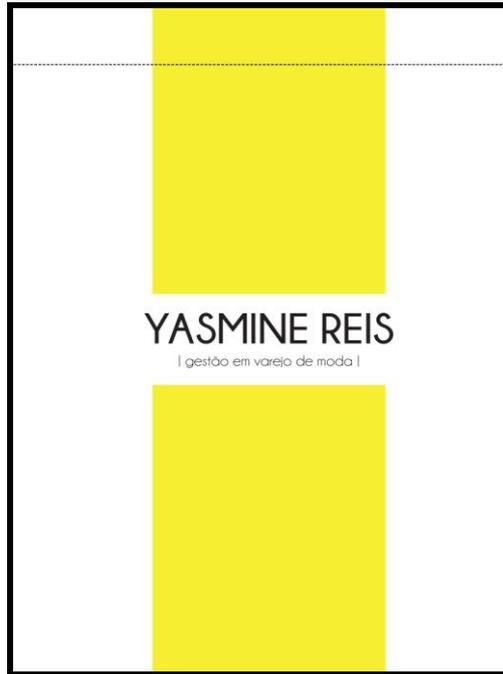
Fonte: acervo da autora

Figura 16 – caneta



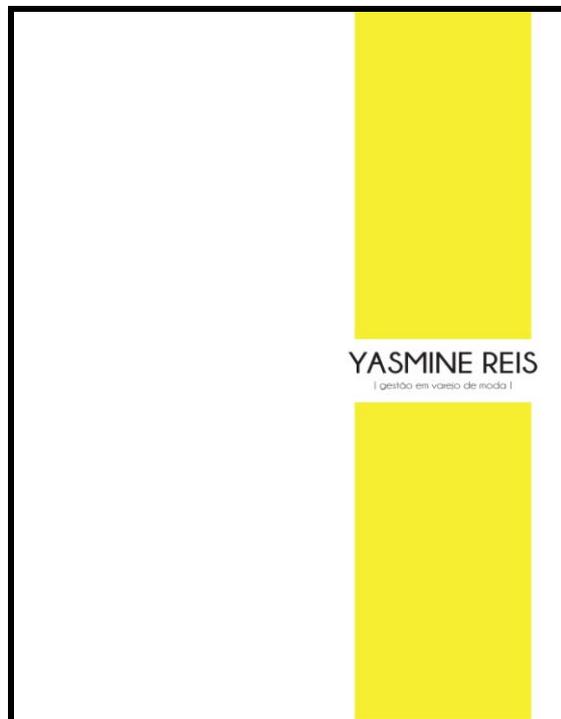
Fonte: acervo da autora

Figura 17 – bloco de rascunho



Fonte: acervo da autora

Figura 18 – pasta de papel



Fonte: acervo da autora

Figura 19 – certificado



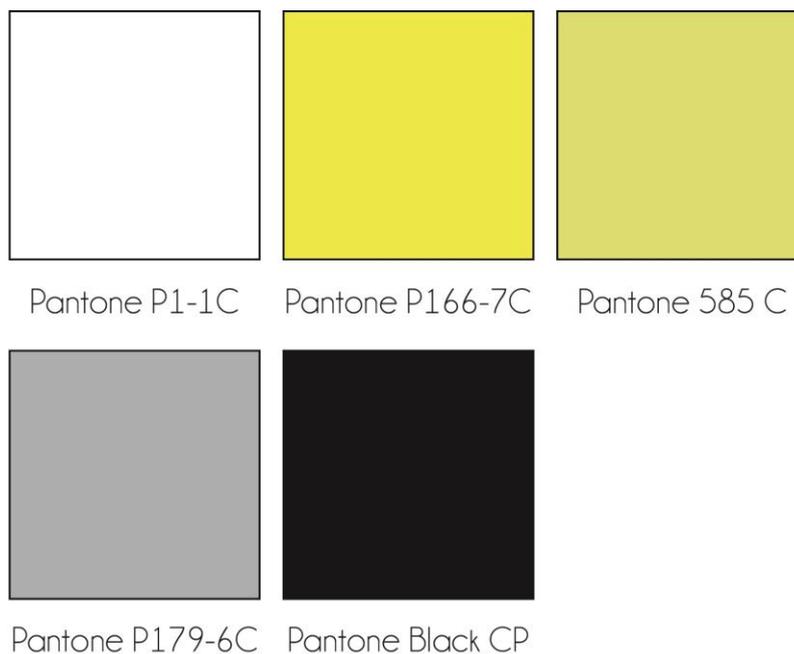
Fonte: acervo da autora

Para essa identificação não foi pensado nenhum símbolo, pois a ideia central é apenas o enfoque do nome da marca e do serviço direcionado. Sendo assim, se tem uma marca composta apenas por um logotipo conjugado a um grafismo. O logotipo é a própria marca, que por sua vez, é o elemento que sintetiza os elementos de identificação utilizados.

De acordo com a autora, as cores institucionais são formadas pela combinação de cores determinadas, sempre aplicadas nos mesmos tons, sem variação. Segundo Fraser e Banks (2007, p. 10) o ato de ver alguma coisa vem antes do processo de reagir a ela, uma vez que os olhos permitem experimentar uma cor, é todo o resto que determina o significado que se empresta. Logo, uma cor ou uma combinação de cores, pode significar algo completamente diferente para cada um que o vê.

Para a marca são utilizadas quatro cores: amarelo, cinza, branco e preto. Essas cores foram escolhidas pela intenção de distinção percebida. Para facilitar o reconhecimento e construção do valor da marca. As cores branco e preto simbolizam a distinção, a sobriedade e a neutralidade. O cinza é adotado como uma nuance de sombreamento, por ser resultante da mescla entre as cores branco e preto. Por fim, o amarelo é a cor que trata da atenção desejada para a marca e o produto, associada à ideia da lembrança e da ressalva feitas quando um grifo de alguma anotação importante. As cores são disponíveis na cartela Pantone com as seguintes nomenclaturas:

Figura 20 – Cores



Fonte: acervo da autora

Semelhante a um livro comum, o manual contém a devida divisão: capa e contracapa, verso e anverso iniciais para apresentação dos créditos editoriais, capítulo explicativo, dedicatória, epígrafe, sumário, introdução, capítulos, questionário-análise, nota da autora e sobre a autora.

Quanto ao *design*, utiliza-se um *layout*⁴⁰ que contempla linhas e grafismos retangulares, dispostos de formas diferentes, combinado entre as quatro cores e a fonte definidas para a marca. É aplicado em todo o manual, de acordo com a ordem da sua divisão.

Heitlinger (2011, p. 18) afirma que o formato mais apropriado e eficiente para *Ebooks* é o PDF⁴¹, pois essa tecnologia permite o leitor um acesso de qualquer computador que tenha o programa *Acrobat Reader*, podendo ser visualizado em monitor e/ou impresso. É o formato escolhido para a apresentação do manual.

⁴⁰ Significa plano, arranjo, design, projeto. Na arte gráfica, engloba elementos como texto, gráficos, imagens e a forma como eles se encontram em um determinado espaço. Disponível em: < <http://www.significados.com.br/layout/>>. Acesso em: 22 de novembro de 2014.

⁴¹ Sigla inglesa que significa *Portable Document Format*, um formato de arquivo criado pela empresa Adobe Systems para que qualquer documento seja visualizado, independente de qual tenha sido o programa que o originou. Disponível em: < <http://www.significados.com.br/pdf/>>. Acesso em: 22 de novembro de 2014.

Embora se proponha em formato *Ebook*, no geral, o manual respeita a mesma diagramação de um livro normal, com algumas alterações em formato, margem e projeto de capa.

Seguindo os conceitos defendidos por Ribeiro (2007, p. 375-376) a diagramação é a parte da concepção do livro em que o artista pode dar livre curso às variadas manifestações. Estritamente ligadas à composição gráfica, possui alguns pontos distintos próprios. A distribuição da matéria deve ser mantida pela unidade de uma mesma família de caracteres.

As margens devem estabelecer o equilíbrio do texto com o branco do papel, a fim de proporcionar boa leitura. E o projeto de capa, praticamente não há regras que sigam a disposição de seus elementos. Exige, porém um apurado de gosto e conhecimento técnico para guiar o artista gráfico na solução de cada problema. Todos os elementos devem ser tratados com a mesma importância.

A diagramação completa mais a apresentação gráfica do manual encontra-se em anexo após o subcapítulo 8.6 do capítulo 8, p. 106.

8 MANUAL DE ATENDIMENTO DO VENDEDOR NO VAREJO DE MODA

Sobre o manual

Este manual é para todos que pensam a venda de moda. Lojistas, gerentes, subgerentes, estilistas, estudantes ou consumidores de treinamento para profissionais de vendas para o varejo de moda. Ele descreve um conjunto experienciado e comprovado de processos e ferramentas que representa um progresso na capacitação do profissional para o comércio e que melhora significativamente o retorno do investimento que as empresas e marcas fazem em aprendizado e desenvolvimento.

Por que este assunto é importante?

Nos dias de hoje, permanecer competitivo no varejo de moda depende de *know-how*, mão de obra qualificada e habilidade de aprender rapidamente tanto no nível individual quanto no operacional e no organizacional. A indústria investe pesado em gestão e treinamento de pessoas, desenvolvimento de novos produtos e conceitos, num esforço para melhorar a sua atuação, qualidade, serviço ao consumidor, e etc.

Há evidências de que esses altos investimentos não proporcionem retornos aceitáveis comparado ao seu custo elevado, pois o mercado não dispõe de muitas de empresas focadas no VAREJO DE MODA, e sim em TÉCNICAS DE VENDAS.

Tem-se desperdiçado um valor considerável na forma de “técnicas e processos”. Informações que acabam não capacitando e sendo acompanhadas como deveriam. Nesse caso, nunca são transmitidas para o ambiente de venda, e seu profissional, de um modo que melhore seu desempenho.

No comércio da moda, isso gera impacto direto no atendimento, na compra e na satisfação do consumidor. E se traduz na ausência de valores agregados, na carência de mão de obra, na intensa rotatividade dos profissionais, na seleção natural de um mercado que não espera e exige uma comunicação integrada coletiva. Apesar da demanda crescente e ascendência do setor, observa-se essa lacuna profissional.

O que você pode conseguir com este manual?

Este manual descreve, em cinco capítulos, um breve panorama do atual mercado do varejo de moda, na visão e necessidade do atendimento de venda. “Como, Quando e Por quê” o vendedor, quanto profissional de vendas, é responsável pela imagem e atuação da empresa e/ou marca junto ao novo consumidor.

A abordagem sobre o comportamento, a imagem e o papel do vendedor é fácil, direta e prática. Pronta para ser reconhecida e atribuída a cada caso e a cada empresa e/ou marca de varejo de moda. Essas características, uma vez que pontuadas e esclarecidas, representam uma inovação e otimização nos processos de treinamento, desempenho e acompanhamento do vendedor de moda.

Como este manual é organizado?

Está dividido em cinco capítulos, contemplando respectivamente:

- Quem é o novo consumidor de moda;
- O vendedor de moda;
- Comportamento e imagem do vendedor de moda;
- O pós-venda;
- A relação entre marca, vendedor e consumidor.

Os conceitos e ideias-chave são compilados e apresentados em tópicos e tabelas para facilitar a identificação e compreensão do leitor.

A introdução traz uma visão atual do mercado do varejo de moda, sobre o caminho da compra e venda e o surgimento do seu novo consumidor. *Insights* de excepcionais colaboradores e atuantes de diversas áreas no comércio do varejo de moda, assim como estudos de casos e a experiência no setor são usados para explorar a realidade, fazer recomendações e dispor ferramentas para maximizar o conteúdo e sua contribuição para o mercado.

No final, há um questionário-análise como base do diagnóstico para o serviço de consultoria desenvolvido. Há uma nota da autora que traz algumas reflexões sobre o planejamento e o processo criativo deste manual. E o seu perfil que expõem dados como formação e trajetória profissional.

SUMÁRIO

- 8.1** **Introdução**
 - 8.2** **Quem é o consumidor de moda?**
 - 8.2.1** *Perfil do novo consumidor*
 - 8.2.2** *A captação de valores*
 - 8.3** **O vendedor de moda**
 - 8.3.1** *Do currículo à contratação*
 - 8.3.2** *As novas funções do vendedor de moda*
 - 8.4** **Comportamento e imagem do vendedor de moda**
 - 8.4.1** *A informação que convence*
 - 8.4.2** *A imagem que apresenta*
 - 8.4.3** *O que importa na hora do atendimento*
 - 8.4.4** *Atendimento = Relacionamento*
 - 8.5** **Pós-venda: o atendimento continua**
 - 8.6** **A relação marca x vendedor x consumidor**
- Nota da autora**
- Sobre a autora**
- Apresentação Gráfica**

8.1 INTRODUÇÃO

O campo da moda abrange muitos saberes e fazeres. Não à toa, se divide em inúmeras áreas cada vez mais divididas, definidas e até redefinidas. Tamanha divisão expressa anseios, necessidades e caminhos que desmonta a realidade em dados e teorias que se relacionam por um grande e único intuito: então compreender a urgência da sociedade pelo novo, pela experiência, pelo imediato. Afinal, novos olhares permitem caminhar junto às novas tendências, entender e fazer parte delas.

Essa é a ordem que tem regido, principalmente, o consumo. Em mercado, indústria e economia. A moda, como um dos maiores geradores de emprego do mundo, desperta interesses e investimentos incalculáveis na geração de novos conceitos, produtos e comércios. E por isso, encadeia um extenso número de trabalhos, processos e profissionais que cuidam diretamente para que a moda seja vivida (e consumida) por todo o mundo, independente do meio ou condição. Tudo graças ao conjunto incessante dessas ações.

O interesse pela venda surgiu há três anos, ainda na faculdade, quando estagiei como produtora de moda e convivi direta e diariamente entre diversas lojas, com lojistas, gerentes e vendedores. Logo observei a maneira como os vendedores vendiam. O modo como se comportavam, se apresentavam, atendiam e informavam os clientes sobre seus produtos. Não precisava ser uma especialista no assunto para admitir o quanto todo aquele serviço era deficiente e deixava a desejar. Bastava ser uma simples consumidora.

A falta de literatura específica sobre vendas e vendedores, no varejo de moda, culminou em experiências na área para conferir de perto, as situações, as motivações e as implicações que geravam essas impressões e atingiam tanto consumo quanto consumidor.

Como um verdadeiro retrato desse período entre estudos e vivências, “*Moda à Venda: Um Manual de Atendimento para o Vendedor do Varejo de Moda*” trata de conceitos e práticas simples que protagonizam o vendedor como peça fundamental no ambiente de venda. Assim, buscando auxiliar os gestores a potencializar e efetivar informação, treinamento e desempenho na hora do atendimento. Antes, durante e depois, da própria venda.

8.2 Quem é o consumidor de moda?

“Você não deve ver o cliente como inimigo. Nem como amigo. Você deve vê-lo como alvo.”

(Jecina Vieira)⁴²

8.2.1 Perfil do novo consumidor

Todos nós somos consumidores. Em todos os momentos do dia estamos consumindo alguma coisa.

Por conta disso, existe a necessidade, cada dia maior, de se conhecer muito bem esse consumidor, o que o leva a comprar e a fazer escolhas. O QUE ele quer, COMO ele quer e QUANDO ele quer.

O consumo passou por grandes transformações nas últimas décadas. Aumentou-se a qualidade dos produtos, a diversidade das opções, a preocupação em fornecer bem-estar e qualidade de vida para o ser humano.

Mais voltado para o “SER” do que o “TER” o novo consumidor tem assumido um perfil expresso não mais pela posse de bens, mas principalmente pela riqueza de valores e experiências agregados. É mais exigente, informado, viajado, conectado ao mundo. Um verdadeiro consumidor global!

⁴² Subgerente da loja Le Lis Blanc, na Aldeota, em Fortaleza.

Figura 21 – O Perfil do Novo Consumidor

<u>VELHO CONSUMIDOR</u>	<u>NOVO CONSUMIDOR</u>
mais passivo, com pouco crédito	ativo, com mais crédito
mais fiel	menos fiel
com tempo	sem tempo
predominantemente local	local e global
procura satisfazer necessidades	busca experiências, satisfazer desejos
pouco informado	bem informado
quer conveniência	quer autenticidade
sincronizado	individual
conformista	independente
raramente envolvido	constantemente envolvido

Fonte: Criado pela autora, 2014.

Hoje, todos são consumidores. Transitam onde querem e compram o que quiserem, pois podem isso. Tem-se a nova moda: O CRÉDITO! O dinheiro é igual e o poder é o mesmo. Para todos!

São mais informados, exigentes e experientes. Também são mal-educados, afetados, irritados, apressados e demais decididos. Não acreditam nem se convencem com qualquer coisa, com qualquer oferta.

Por isso e acima de tudo, *lembre-se*:

O cliente de hoje não deve ser tratado como VOCÊ gostaria de ser tratado. Mas sim e unicamente, como ELE mesmo gostaria de ser tratado. ELE é o centro, o foco e a intenção da venda.

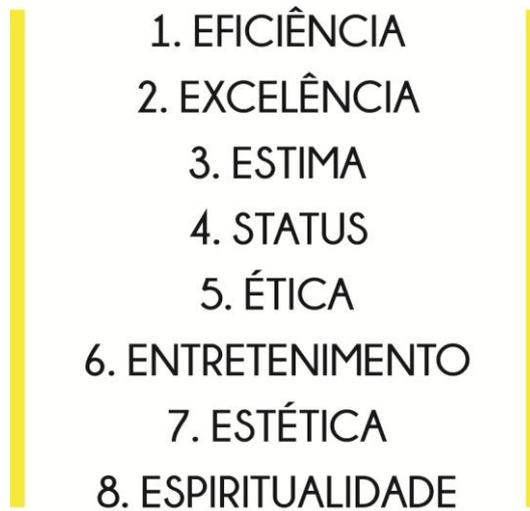
8.2.2 A captação de valores

O valor de um produto de moda é percebido quando se compensa o esforço realizado para sua aquisição. Seja financeiro, de tempo, de *status* ou de emoções. Descobrir quanto o consumidor valoriza um conceito de um produto, pode ser estratégia imprescindível para fechar uma venda e mais, estreitar relações com a marca.

Sabendo mais sobre o novo consumidor, entendemos melhor como ocorre seu consumo.

Associam-se os valores que estão entre consumidor e consumo e que operam diretamente na oferta e na compra dos produtos de moda. Identificamos aqui, os valores para o consumidor, em 8 (oito) níveis:

Figura 22 – Valores para o consumidor

- 
1. EFICIÊNCIA
 2. EXCELÊNCIA
 3. ESTIMA
 4. STATUS
 5. ÉTICA
 6. ENTRETENIMENTO
 7. ESTÉTICA
 8. ESPIRITUALIDADE

Fonte: Criado pela autora, 2014

Pode-se dizer, então, que o valor de um produto de moda para o consumidor deve ser definido como um resultado de uma experiência que gera uma preferência e interação com a marca.

Ou seja, esse valor é captado depende além de seus atributos, dos seus benefícios e da maneira como o consumidor se envolve pela marca.

8.3 O vendedor de moda

“Somente aqueles que serão vendedores de ações, no futuro próximo, deveriam ficar felizes com sua valorização.”

(Warren Buffett)⁴³

8.3.1 Do currículo à contratação

Há quem acredite que para ser um profissional de vendas não se precisa de alguma formação ou capacitação para atuar no setor. Que não se exige. Que a experiência da prática, no dia a dia já basta para saber vender e ser um vendedor. Há também quem discorde.

Bom, independente das motivações, até se chegar à fase da contratação, existem alguns passos cruciais (muitas vezes ignorados!) que influenciam na escolha do candidato. São as formas como o candidato a vendedor se apresenta à empresa/marca/loja...

Nesse aspecto consideram-se desde o formato e a entrega do currículo, passando pelo conhecimento prévio sobre a marca, até o jeito de se vestir, o que falar e o que levar nos primeiros contatos.

Sim, uma imagem vale milhares de palavras, opiniões e conclusões a seu respeito!

❖ *MAS, COMO FAZER MEU CURRÍCULO?*

Todos sabem que o currículo ou CV (*curriculum vitae*) é um documento que fornece seus dados pessoais, formação, qualificação e atividades profissionais para uma seleção de vagas, em qualquer empresa.

⁴³ Bilionário americano, considerado um dos maiores investidores bem-sucedidos do século XX. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/925/noticias/invista-como-warren-buffett-m0166281>>. Acesso em: 12 de novembro de 2014.

O que poucos sabem é que a apresentação de um currículo chega a ser tão importante quanto as informações que contem nele. Por exemplo: Não adianta ser um bom profissional, com qualificações e experiências se o currículo é mal feito. A seguir, alguns pontos fundamentais para preparar e apresentar seu currículo.

1) Uma folha basta.

Isso mesmo, essa é o primeiro ponto principal.

Por mais que se tenham muitos dados importantes a dizer – como empregos e cursos – não é preciso.

É necessário somente que se coloquem as informações mais apropriadas, que mais favorecem a vaga ofertada, de acordo com a empresa.

2) Dados claros, sempre.

A ordem é basicamente uma só:

dados pessoais (nome; idade endereço – cidade, estado e CEP; *e-mail* e contato telefônico – com DDD);

formação (grau de escolaridade e instituição de ensino);

experiências profissionais (nome da empresa; data de entrada e saída e cargo – do último para os anteriores);

qualificações (outras atividades profissionais, participações em cursos, treinamentos ou eventos com local, data e nome).

3) Uso da foto é necessário.

Os novos estilos de currículo dispensam o uso da foto 3x4.

Porém, as empresas continuam a exigir, anexado ao lado do perfil do candidato.

Caso não tenha, serve alguma foto digital editada no mesmo tamanho ou semelhante. Cuidado apenas com os efeitos e filtros de imagem. O rosto tem que estar nítido, de frente, com fundo claro.

4) Revise antes de impressão.

Depois de feito o currículo com todas as informações importantes, deve-se revisar todo o texto, verificar os dados e possíveis erros de português, também a formatação (tipo de letra, tamanho e cor) utilizada. Não enfeite!

Atente para o espaço entre as informações e o alinhamento do texto.

Então, pode imprimi-lo.

5) Como entregar?

É costume entregar somente a folha do currículo. Que está sujeita a sujar, amassar e rasgar até chegar ao seu destino necessário.

Por isso, é sugerido colocar e entregar cada uma em alguma pasta fina, transparente.

Uma ação simples e que faz muita diferença no contato com a empresa.

A seguir, algumas dicas de como proceder desde o início, quando se decide procurar uma vaga de vendedor de moda, até o momento da entrevista e o primeiro dia de empresa:

- ✓ **DICA 1:** Analise as empresas e marcas que tenham a ver com você. Estilo, conceito, tipo de produto, até o local das lojas são pontos importantes para ajudar na hora de enviar seu currículo e também falam sobre você.
- ✓ **DICA 2:** Procure saber algum contato, como o nome do (a) gerente, por exemplo. Isso já situa quem procurar ou endereçar a entrega do seu currículo.
- ✓ **DICA 3:** No dia da entrega (e da entrevista), é preferível estar arrumado de forma simples, casual, confortável e sem maiores detalhes que chamem a atenção, como:
 - Evite decotes, fendas e roupas marcantes, estampadas;
 - Cores sóbrias (preto, marinho, bege e branco) são boas escolhas. A neutralidade sempre cai bem!

- O combo camisa ou blusa + calça jeans, vestido de comprimento médio; sapato sem salto ou tênis discreto, também. Não precisa está usando roupas da loja, nem mostrar propositividade (como muitos acham que isso influencia).
- Por favor, tenha a higiene sempre em dia! Unhas e depilação feitas, maquiagem sutil, cabelos limpos e penteados, roupa engomada contam pontos!!!
- ✓ **DICA 4:** Esteja sempre com os documentos pessoais em dia e na bolsa: RG, CPF, foto 3x4 (atual), comprovante de residência, carteira de trabalho. Nunca se sabe como são as burocracias e agilidades de cada empresa.
- ✓ **DICA 5:** Mais que tudo, é fundamental na entrevista e (na vida!) ser honesto e falar a verdade. Não deixe espaços para interpretações erradas ou achismos. Quando for perguntado, seja claro sobre seus conhecimentos, suas pretensões, limitações e disposições para a vaga. **NÃO** invente nem aumente histórias ou dados. É feio, deselegante, desnecessário e uma mancha irremovível!
- ✓ **DICA 6:** Ao ser contatado para uma entrevista, marque um horário totalmente livre, sem outros compromissos agendados. Para não correr o risco de atropelos e pressa.
- ✓ **DICA 7:** No primeiro dia na empresa e/ou loja, é válido chegar uma ou duas horas antes, para receber maiores informações, se familiarizar com o ambiente e a equipe.
- ✓ **DICA 8:** Caso a empresa tenha um modelo estético (aparência) como norma ou sugestões, siga-o sempre. Respeite o conceito e o perfil da empresa.

LEMBRE-SE: Você nunca terá uma segunda oportunidade para causar uma boa primeira impressão!

8.3.2 As novas funções do vendedor de moda

A entrada fácil no mercado, vistos a grande demanda e ascendência no setor, permite ao vendedor um plano de carreira flexível e proporcional à carga horária trabalhada e a remuneração comissionada. Mas não é só a venda que faz um vendedor. E isso, na atual situação do comércio, tem mostrado um lado negativo.

Quando falamos na venda de produtos de moda, em específico no varejo, o vendedor precisa adotar uma postura diferenciada no que se refere ao atendimento e à persuasão do consumidor desses produtos.

Observa-se quais são as principais competências que qualificam esse profissional para a venda no setor do varejo de moda.

Figura 23 – Qualificações do Vendedor de Moda

Qualificação para o profissional de vendas no varejo de moda			
capacidade	habilidades	conhecimentos	características pessoais
- gerar resultados	- pró-atividade	- filosofia e missão da empresa	- segurança
- atenção ao cliente	- otimização	- produtos e serviços	- disponibilidade
- comunicação	- negociação (estratégias)	- vendas, marketing, visual merchandising	- simpatia
- interação	- presença online	- atualidades	- estética
		- calendário e vocabulário	- ética
			- criatividade

Fonte: Criado pela autora, 2014.

Para vender não é preciso nenhum dom, nenhuma receita mágica.

Basta entender e oferecer ao cliente o que ele realmente precisa. É algo como “ser o que o cliente quer que você seja!”.

Sobretudo por ser uma atividade de prestação de serviços, a venda de moda provoca algumas reflexões:

❖ *Como convencer o cliente a comprar?*

❖ *Como causar felicidade ao cliente?*

Assim, além de um conjunto de competências, são os desafios da nova realidade do vendedor de moda, assumir **novas funções** para satisfazer o cliente...

✓ Ajude como um **amigo**;

- ✓ Ouça como um **psicólogo**;
- ✓ Arrume como um *stylist*;
- ✓ Assista como um **médico**;
- ✓ Esteja por perto como um **acompanhante**;
- ✓ Responda como um **consultor**.

Um vendedor apto para essa nova realidade é o perfil ideal procurado. É aquele que reúne os atributos necessários e personifica o conceito maior de cada empresa e/ou loja de moda.

8.4 Comportamento e imagem do vendedor de moda

“Não importa o mundo lá fora, aqui dentro você é uma consultora de moda, não só uma vendedora, e deve viver e transpirar isso para que te associem ao campo, ao ambiente, à marca.”

(Jecina Vieira)⁴⁴

8.4.1 A informação que convence

A definição “consultora” não é à toa. Já sabemos que hoje o vendedor de moda tem muitas funções. E que por isso, deve ser mais qualificado que somente um profissional de vendas.

Para desempenhar tantas funções é preciso estar informado, ser informado e buscar a informação.

Se a venda tem que ser persuasiva, então o vendedor tem que ser a persuasão. A informação. E o convencimento.

⁴⁴ Subgerente da loja Le Lis Blanc, na Aldeota, em Fortaleza.

É extremamente importante que a informação seja passada ao cliente de forma a acrescentar valor e assegurar a qualidade de um produto ou serviço ofertado. O cliente quer e precisa de respostas e de segurança.

Para que isso ocorra, a equipe de vendas precisa de sintonia, de conhecimento, de interação entre todos os canais de comunicação da empresa. Entre tudo o que ela comunica. Precisa “falar a mesma língua”.

Figura 24 – Informação de Moda



Fonte: Criado pela autora, 2014.

A informação de moda muda o tempo todo e vem de vários veículos de comunicação.

Assim como informar e capacitar, é também de grande importância acompanhar e reciclar, periodicamente, o conhecimento junto à equipe de vendas.

8.4.2 A imagem que apresenta

O vendedor do varejo de moda tende a adotar um papel representativo da marca que trabalha. O mais próximo e fiel ao conceito e filosofia da marca, produto e serviço oferecido. É uma imagem que se personifica em busca da aproximação e valorização do cliente.

O vendedor é o primeiro contato que o cliente tem ao entrar numa loja. Desse modo podemos relacionar, por impressão ou por opinião que a “imagem da empresa = imagem do vendedor”.

Algumas empresas, no processo de contratação, buscam também um perfil estético que associe sua imagem ao vendedor. Tem esse fator como parte do seu valor agregado. E com razão, pois a imagem comunica, e muito!

No geral, as empresas e marcas do varejo de moda prezam por padrões de beleza, aparência e postura estabelecidos para a devida apresentação dos seus funcionários. Mas, na prática, isso não acontece.

Apesar de estabelecido, não é cobrado e nem acompanhado de perto. As cartilhas, as regras ou as tabelas que costumam apontar essas exigências e padrões estéticos são esquecidas...

Vale a cobrança diária de:

- Unhas bem feitas (preferência cores claras);
- Cabelos limpos, penteados ou presos, com a tintura em dia!
- Maquiagem leve (guarde o brilho e o colorido para festas!)
- Perfumes suaves
- Farda limpa e engomada
- Asseio e higiene coletivos

8.4.3 O que importa na hora do atendimento

A realidade do atendimento no varejo de moda é bem definida quando se retratam as impressões causadas ao consumidor, nos extremos da compra e venda.

É mesmo a hora do atendimento onde se verifica que o conjunto de informações, treinamento, comportamento e imagem foi aprendido e consegue ser transferido para o cliente.

É fundamental unir essas características à necessidade de cada cliente. Saber lidar com que cada um aceita e dá espaço para seu desempenho.

Os processos de percepção dessas necessidades e desejos, e de negociação sobre as ofertas devem ser presentes. E então, induzir o consumo, em partes:

- Tratar o cliente pelo nome;
- Não empurrar produtos avulsos;
- Não ser insistente quando um “NÃO”;
- Também saber dizer “NÃO”(as exceções existem!);
- Acalmar ou transferir situações delicadas ou intransigentes;
- Agir de acordo com o desejo do cliente;
- Ser verdadeiro (a franqueza traz outras vendas!)
- Contar histórias sobre os produtos ou serviços

Não existem mais regras para se atender um cliente. Existem meios e modos. Algumas técnicas que possam auxiliar o vendedor no atendimento.

Somente a prática, o expediente diário, permite desenvolver maneiras mais apropriadas entre cada vendedor e cada cliente, para que aconteçam as relações no atendimento. A fim de conquistar, manter e fidelizar o cliente.

Cada caso é um caso. Contudo, deve-se tratar o cliente como ele quer ser atendido e não como você queria ser atendido. SEMPRE!

8.4.4 Atendimento = Relacionamento

A rotina do consumidor está repleta de marcas com as quais ele se identifica, admira e valoriza. Também existem marcas que reagem no sentido oposto, quando o consumidor se sente enganado ou frustrado em relação às suas expectativas.

A maneira como o consumidor se relaciona com as empresas que lhes ofertam produtos e serviços, se reflete de várias maneiras. Por conta, as empresas já não podem ficar confiantes na sua participação de mercado e posição competitiva, pois a concorrência surge de todos os dias, de todos os lados.

Ganhar dinheiro é uma necessidade, claro. Mas não é um objetivo. Na realidade, o resultado final desejável, é fazer um cliente satisfeito. É tratar o atendimento como a busca dessa satisfação.

Logo, o relacionamento é a nova arma do atendimento. É tratar o cliente com educação, atenção e despretensão. E induzir o consumo por esses meios. Sem insistência e “cara feia”.

Um bom atendimento faz qualquer cliente voltar e lembrar o vendedor. Um atendimento ruim difama e fecha as portas para outras oportunidades.

Algumas atitudes vêm a contribuir no relacionamento e no envolvimento com os clientes. E afetam diretamente a qualidade percebida do serviço de venda:

- Sorrir;
- Perguntar e lembrar seu nome;
- Desejar um contínuo ou final de dia feliz;
- Segurar as sacolas e acompanhar o cliente até a saída, após as compras;
- Ser prestativo;
- Ser paciente e atento;
- Ter forma gestual adequada;

- Ter tom de voz agradável;
- Não confundir intimidade com falta de respeito;
- Falar que aguarda seu retorno.

LEMBRE-SE: Ninguém, nenhuma loja ou empresa de moda sobrevive com “movimento de porta”. É relacionamento. Se não tiver relacionamento com o cliente, não adianta!

8.5 Pós-venda: o atendimento continua

“Hoje os consumidores deixam um rastro de dados por onde quer que passem. O varejista deve tirar proveito disso para proporcionar experiências de compra mais satisfatórias.”

(Doug Stephens)⁴⁵

O mercado não é estático, muda constantemente. Por isso a busca da satisfação e fidelização dos clientes vem exigindo maior atenção e movimentação das empresas e marcas de moda.

A compra é um dos resultados de um relacionamento positivo com o consumidor. A negação ou uma “não compra” também é positiva. É uma forma de negociação que pode propiciar, por consequência, outra venda.

Define-se o pós-venda como o momento depois da compra, quando o cliente vai embora.

É um aspecto imprescindível no atendimento do novo consumidor, importante no comportamento do vendedor e na venda do varejo de moda. E o vendedor tem papel importante nisso.

⁴⁵ Fundador da Consultoria Retail Prophet e autor de *The Retail Revival: Re-Imagining Business for the New Age of Consumerism*. Disponível em: <<http://www.universovarejo.com.br/o-futuro-do-varejo-10-previsoes-sobre-como-a-forma-de-compra-ira-mudar/>>. Acesso em: 14 de novembro de 2014.

É quando ele tem que agir para trazer o cliente de volta ao ambiente de venda. Quando se inicia processo de fidelização e satisfação do cliente. É a oportunidade de desmistificar a imagem negativa do “vendedor só sabe vender e empurrar o produto para o cliente” que tanto se conhece e se ouve por aí.

❖ **COMO TRAZER O CONSUMIDOR DE VOLTA?**

Na prática, a arma mais valiosa de um vendedor ou consultor de moda é a sua agenda de clientes.

Com uma agenda de clientes bem organizada (e atualizada) o vendedor pode realizar diversas ações que podem provocar o seu retorno à loja, por exemplo.

- Cadastrar (gostos, preferências, fotos);
- Lembrar as datas de aniversário ou comemorativas;
- Lembrar as situações da compra;
- Contatar por redes sociais;
- Convidar sempre para lançamentos ou eventos;
- Enviar mensagens e fazer telefonemas (se permitir);
- Criar brindes ou descontos promocionais.

Detalhes como a organização alfabética de nomes e sobrenomes; contatos telefônicos; características físicas; datas e descrição de compras; visitas e atendimentos feitos, auxiliam essas ações. Tudo isso, no único intuito de cativar o reconhecimento e valorização do cliente, a fidelização, o relacionamento criado com ele. E o retorno ao ambiente de venda.

Sem dúvidas, é um ótimo serviço de pós-venda executado!

8.6 A relação marca x vendedor x consumidor

“O que existe hoje é quase sempre o produto de ontem.”

(Peter Drucker)

Durante todo o conteúdo falamos sobre relações. Traçamos um caminho desde o contato inicial com a empresa e marca, com a entrega do currículo, passando pelo perfil do novo consumidor, o comportamento e a imagem do vendedor de moda e a influência do serviço de pós-venda.

Falamos essencialmente das atribuições, das competências e dos novos desafios do profissional de vendas no varejo de moda. E como eles podem (e devem!) agregar valores individuais e coletivos para estimular o consumo, persuadir o consumidor e então, conquistar, satisfazer e fidelizar esse cliente.

Mas não falamos o quanto uma equipe de vendas está diretamente associada com o restante da empresa. E como essa inter-relação é indispensável para a comunicação integrada e completa entre todos os setores em funcionamento da empresa.

Se pararmos para analisar, a venda de moda é a última parte de um grande processo de criação e fabricação de algum produto ou serviço. Há um gigantesco trabalho passado por várias etapas e setores até a chegada à loja ou no ambiente de venda.

Esses produtos e/ou serviços trazem consigo muitas informações e vivências adquiridas durante esse longo percurso entre a criação, o marketing até chegar – e serem repassadas - à venda e ao consumidor final.

Sendo assim, o vendedor funciona como um canal de informação recíproca entre a marca (fábrica) e o consumidor final. Algo como um “leva e traz” de informações contínuas...

- ✓ Na visão de todo o processo;
- ✓ Na criação de novos produtos, aprovação de peças;
- ✓ No marketing, ações e promoções;
- ✓ Na opinião do consumidor;

Portanto, a capacitação é ainda mais necessária.

Para haver convergência e *feedback* a um mesmo tempo, entre toda a empresa. E então, evitar ruídos de comunicação e falhas na transferência de informações.

QUESTIONÁRIO-ANÁLISE

As questões a seguir servirão de base para análise e quadro-diagnóstico da empresa quanto a sua atuação, o seu comportamento e a sua imagem no atendimento de venda.

Lojistas, gerência, supervisão e administração estão convidados!

1. Já houve algum treinamento de venda na empresa/loja? Com que frequência ocorre?
2. Qual foi o foco do aprendizado?
3. Teve algum desses direcionamentos específicos: (ex.: comportamento, atendimento ou imagem do vendedor)?
4. No treinamento é abordado o conceito da empresa (ex.: atuação no mercado, público que se destina, produtos e serviços ofertados)?
5. É passado algum conteúdo de moda para equipe de vendas? Qual?
6. Há algum acompanhamento pós-treinamento?
7. Quais e como os resultados são percebidos?
8. De que maneira é aplicado o treinamento (ex.: vídeo, workshop, palestra, consultoria)?
9. O treinamento é interno ou externo? Qual a duração?
10. Quem participa dessa ação?
11. Existe padrão ou perfil estético exigido na empresa/loja (ex.: modos de aparência, cabelos, unha, maquiagem)? Como é estabelecido?
12. Quais são as preocupações com a equipe de vendas?
13. Existe alguma interação dentro da empresa, entre a marca – o vendedor – o consumidor?
14. O que ajudaria no maior desempenho da equipe de vendas?

NOTA DA AUTORA

O aprendizado da venda é muito vasto e desafiador. As divisões e teorias são diversas, mas todas chegam sempre ao mesmo denominador comum: a satisfação do cliente.

No varejo de moda, ambiente específico aqui estudado, esse aprendizado é ininterrupto, pois carrega muitas informações e valores mutáveis a cada instante, a cada dia.

Tudo envolve e induz o consumo de moda. Numa loja, desde o cheiro, o som, o *visual merchandising* e o ambiente, à aparência e educação dos colaboradores devem ser considerados igualmente relevantes na visão total da venda. Na busca por resultados, por qualidade e excelência. Fatores externos como a concorrência e a disposição do mercado também agregam e fortalecem a negociação do consumo.

Apesar de treinamentos e capacitações, o profissional de vendas acaba não desempenhando as funções necessárias. Nesse sentido, é preciso avaliar e, sobretudo, acompanhar as questões que impedem ou dificultam a performance desejada, principalmente na hora do atendimento.

Este manual foi pensado e criado em cima do conceito inovador dos 6Ds. Seis disciplinas que direcionam o treinamento e desenvolvimento de profissionais para desempenhar maiores valores e gerar grandes resultados para o negócio. São elas: 1) *Determinar os resultados para o negócio*; 2) *Desenhar uma experiência completa*; 3) *Direcionar a aplicação para a prática*; 4) *Definir a transferência do aprendizado*; 5) *Dar apoio à performance* e 6) *Documentar os resultados*.

Uma ferramenta poderosa, planejada unicamente para atender ao desejo do novo consumidor, carente de encanto, de satisfação e de serviço de qualidade

Espero que este manual, definitivamente, ajude a todos a se preocuparem ainda mais com seus atendimentos no varejo e desenvolvam a qualificação dos seus vendedores, não somente para sua empresa. Para o mercado. E para a moda!

Um grande abraço,

Yasmine Reis

SOBRE A AUTORA

Yasmine Reis, 25 anos, é brasileira, cearense. Mora em Fortaleza.

Graduada em Design-Moda pela Universidade Federal do Ceará – UFC. Estudante de francês na Aliança Francesa. Fez cursos de *Branding*, Marketing de Varejo e Gestão e Supervisão de Vendas na ESPM-SP; “A Arte de Encantar o Cliente” no Senac Consoloção – SP; Personal Stylist na Unifor; Laboratório de Criação no Senai CETIQT – Sebrae.

Na moda, trabalhou nas áreas de camarim, recepção e produção de eventos; produção e conteúdo de moda para revistas, campanhas e programa televisivo; *styling*; vitrinismo; consultoria de estilo e comportamento e vendas.

O interesse pela área de vendas veio de um estágio em produção de moda, no início da faculdade. Para saber mais sobre o setor e o profissional de vendas tornou-se vendedora de uma renomada marca varejista de vestuário *premium*. E então, desenvolveu o trabalho de conclusão de curso (TCC) acerca do papel do vendedor na venda do varejo de moda e que, posteriormente, baseou o projeto e elaboração deste manual. Voltado para o atendimento do vendedor do varejo de moda.

Após a graduação, pretende se especializar nas áreas de gestão de varejo de moda, comunicação e marketing de moda e relações internacionais na venda de moda. Atuar em outras áreas do comércio e na capacitação e desenvolvimento de equipe de vendas.

Acredita que a qualidade de um profissional reflete na sua conduta, postura e atendimento. E que isso é a chave para um serviço de excelência e satisfação do consumidor, na ordem do novo consumo.

Contato:

yasmine.reis@hotmail.com

(85) 9719.4305 – 8709.9594

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreendemos o universo da venda no varejo de moda a partir do momento em que encaramos profissão e profissional de vendas como uma relação mútua de dependência. Onde a venda depende do vendedor tanto quanto o vendedor depende da venda, independente do seu polo comercial.

Nos últimos tempos, o comércio, antes conservador, tem transformado sua relação com o cliente e o ponto de venda. Mudanças impostas por um novo consumidor cada vez mais informado, exigente e conectado ao mundo.

Uma mudança de comportamento no curso do varejo tem ocorrido nos últimos anos. O crescimento do comércio *online*, a explosão das redes sociais e a disseminação dos *smartphones* colocaram, literalmente, as lojas e as marcas nas mãos do consumidor.

Sendo assim, percebe-se a preocupação do varejista de moda em adotar o conceito do *omni-channel*. Estar presente em todos os canais de comunicação e venda. Contemplando os universos físico e virtual. Para ele, não deve existir mais o *online* ou *offline*, separadamente. O que importa é manter a força da empresa/marca em todos os canais.

É sabido que a profissão de vendedor de moda tem uma demanda cada vez mais crescente no setor, que ascende velozmente com a inserção de marcas estrangeiras no país, o reposicionamento de marcas nacionais e a abertura de novas marcas e lojas.

O crescimento do varejo também impacta o desempenho do vendedor. Que agora, principalmente, tem de desenvolver novas funções para cativar e trazer o cliente de volta ao ambiente de venda. Mesmo porque a plataforma virtual tem suas inúmeras vantagens frente à loja física.

Como uma atividade de prestação de serviços, a venda de produtos de moda precisa que o vendedor tenha competências para conquistar e manter os clientes. Tenha prazer em servir. Primordialmente, ele está ali para esclarecer dúvidas e orientar a experiência de compra. Alcançar uma meta de venda deve ser, então, das suas últimas preocupações.

No geral, hoje é interessante que o vendedor encarne três papéis: acolhedor (para que a experiência de compra seja agradável); antenado (atualizado sobre o que acontece nas

redes sociais); e comprometido (que domine os detalhes de cada produto ou serviço). Para, portanto, conseguir associar conhecimento à necessidade do cliente, habilidade em negociar, capacidade de transformar objeções em oportunidades em vendas.

Já não é mais fácil vender. Mais se ouvem reclamações e comparações com os concorrentes. Logo, para driblar essas e outras situações o vendedor deve ser ainda mais qualificado, treinado e acompanhado para colocar-se no lugar do cliente e atendê-lo como o mesmo gostaria de ser atendido. É buscar um relacionamento de interatividade e segurança para causar a experiência. E assim, o consumo.

A percepção dessas necessidades e da carência do mercado de moda por serviços específicos voltados para o atendimento de venda, advindas pelo próprio consumo de produtos e, sobretudo pela experiência em vendas, durante um ano e três meses, culminou no interesse em criar um manual como um produto e um serviço para o ensino-aprendizagem das equipes de gestão e vendas do varejo de moda.

“*Moda à Venda: Um Manual de Atendimento para o Vendedor do Varejo de Moda*” é desenvolvido em cima do recente conceito dos 6Ds, as seis disciplinas que guiam o treinamento e desenvolvimento de profissionais, a desempenhar valores e gerar resultados para o negócio.

É uma linguagem inovadora que se relaciona a um conteúdo breve, prático e explicativo para acesso e compreensão imediatos daqueles que necessitam de resultados e convergência de vendas no varejo de moda. Como dos desejosos em saber sobre a força do atendimento de vendas no setor.

Sem dúvidas, um trabalho de conclusão de curso que vem a justificar tantos preceitos ensinados durante o período de formação acadêmica. Que volta a observação para a percepção de uma realidade ascendente e propulsora de infinitas possibilidades. E que estimula novos desafios e descobertas para o maiores desenvolvimentos acadêmicos e mercadológicos.

REFERÊNCIAS

- ANGELO, Cláudio Felisoni de (Coord.). **Varejo: modernização e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 1995.
- ANGELO, Cláudio Felisoni de.; SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht da (Coord.). **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 1996.
- ANGELO, Cláudio Felisoni de.; SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht da (Coord.). **Varejo Competitivo, 2**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BENDASSOLI, Pedro F.; JR. Thomaz Wood; KIRSCHBAUM, Charles; CUNHA, Miguel Pina e. **Indústrias Criativas: Definição, Limites e Possibilidades**. São Paulo, RAE, v. 49, n.1, 2009.
- BROWN, Tim. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Tim Brown com Barry Katz : tradução Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing Básico: uma perspectiva brasileira**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- COBRA, Marcos. **Administração de Vendas**. 4. ed. São Paulo, Atlas, 2007.
- COBRA, Marcos. **Marketing & Moda**. 2. ed. São Paulo: SENAC São Paulo; Cobra Editora & Marketing, 2010.
- COSTA, Joan. **A imagem da marca. Um fenômeno social**. São Paulo: Rosari, 2008.
- FERREIRA, Cristiano Vasconcelos *et al.* **Projeto de Produto** (recurso eletrônico). Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2011.
- FILATRO, Andrea. **Design instrucional contextualizado: educação e tecnologia**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.
- FRASER, Tom; BANKS, Adam. **O Guia Completo da Cor**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2007.
- FUTRELL, Charles M. **Vendas: o guia completo: o passo a passo para um relacionamento rentável e duradouro com seus clientes**. 12. ed. Porto Alegre, AMGH, 2014.
- GIL, Marisa Adán. O Varejo contra-ataca. **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**, São Paulo, n.291, p. 54-59, abr.2014.
- GROSE, Virgínia. **Merchandising de Moda**. São Paulo: Gustavo Gilli, 2013.
- HEITLINGER, P. **Layout: Design Editorial, Boas Práticas de Composição e Regras Tipográficas**. Tipografos.net. 2011. (recurso eletrônico)
- HESKETH, Camile Gonçalves; NETO, Antonio Simão. **Didática e Design Instrucional** (recurso eletrônico). Curitiba, PR: IESDE, 2009. INTERNET surge como reinvenção. **Diário de Nordeste**, Fortaleza, 14 set. 2014. Negócios, p.6.

- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Vendas**. 8. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.
- LEVY, Michel; WEITZ, Barton A. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MATTAR, Fauze Najib. **Administração do Varejo**. (recurso eletrônico). Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. (org); GOMES, Suely Ferreira Deslandes Romeu. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. Rio de Janeiro: Ed. Vozes, 2007.
- MOOJI, M. de; HOFSTEDE, G. Convergence and divergence in consumer behavior: implications for internacional retailing. **Journal of marketing**. v. 78, 2002.
- MOORE, Gwyneth. **Promoção de Moda**. São Paulo: Gustavo Gilli, 2013.
- NORDESTE, Diário do. Anuário da Moda do Ceará. Fortaleza: Editora Verdes Mares, 2012-2013.
- PANTAROTTO, Ivana. **Manual de Gestão do Ponto de Venda: Concepção de um manual facilitador para o varejo de moda**. Sem data. Artigo. (Graduando em Design de Moda) – Universidade do Vale do Itajaí.
- PEÓN, Maria Luísa. **Sistema de identidade visual**. Rio de Janeiro: 2AB, 2003.
- PERUZZO, Iasmine Ingue Moreira; TEIXEIRA, Elimar Kröner. Internet: A Moda Não Pode Mais Ficar de Fora. **Revista Competência**, Porto Alegre, v.4, n.2, p.79-94, jul./dez. 2011.
- RIBEIRO, Milton. **Planejamento Visual Gráfico**. Brasília: LGE editora, 2007.
- SCHMID, Erika. **Marketing de Varejo de Moda: Uma Ênfase em Médias Empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- SCHMITT, Bernd H. **Marketing Experimental**. São Paulo: Nobel, 2001.
- SCHMITT, Bernd H.; SIMONSON, Alex. **A Estética do Marketing**. São Paulo: Nobel, 2002.
- SHAPIRO, Benson P.; SVIOKLA, John J. **Conquistando Clientes**. São Paulo: Editora McGraw-Hill Ltda, 1999.
- VIANNA, Maurício *et al.* **Design Thinking: Inovação em Negócios**. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.
- WHEELER, Alina. **Design de Identidade da Marca**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- WICK, Calhoun.; POLLOCK, Roy.; JEFFERSON, Andrew. **6Ds: As Seis Disciplinas que Transformam Educação em Resultados Para o Negócio**. São Paulo: Évora, 2011.

WEBGRAFIA

ALANA, Maria Rita; SCHOLZ, Cley. Indústria da moda cobra incentivos. **O Estado de S. Paulo**, São Paulo, 30 outubro 2014. Economia. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,industria-da-moda-cobra-incentivos-imp-1585356>>. Acesso em: 3 de novembro de 2014.

ALMEIDA, Marília. **Dez marcas internacionais que desembarcaram no Brasil em 2013**. 13 de dezembro de 2013. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/empresas/2013-12-13/dez-marcas-internacionais-que-desembarcaram-no-brasil-em-2013.html>>. Acesso em: 3 de junho de 2014.

AMARAL, Sueli Angelica do. Os 4 Ps do composto de marketing na literatura de ciência da informação. **Transinformação**, Brasília, v. 12, nº 2, p. 51-60, jul./dez. 2000. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/12987/1/ARTIGO_4PCompostoMarketing.pdf>. Acesso em: 16 de novembro de 2014.

ARAUJO, Claudia Affonso Silva; GORGULHO, Cristiane Fernandes. A teoria de marketing de serviços: explorando os elementos do marketing mix de serviços. **Cadernos Discentes COPPEAD**, Rio de Janeiro, n. 15, p. 32-59, 2002. Disponível em: <<file:///C:/Users/Yasmine%20Reis/Downloads/teoria%207%20p's.pdf>>. Acesso em: 16 de novembro de 2014.

BATISTA, Henrique Gomes. Com faturamento de R\$ 170 bilhões, varejo de moda vive consolidação. **O GLOBO**, 1 outubro 2014. Economia. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/com-faturamento-de-170-bilhoes-varejo-de-moda-vive-consolidacao-14106390>>. Acesso em: 22 de outubro de 2014.

BERTÃO, Naiara infante. As marcas internacionais simbolizam um mundo encantado para os brasileiros. **VEJA**, 13 abril 2014. Economia. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/economia/as-marcas-internacionais-simbolizam-um-mundo-encantado-para-os-brasileiros>>. Acesso em: 22 de outubro de 2014.

DATT, Felipe. País volta a atrair grandes nomes do luxo internacional. **Rio Negócios Business**. 26 junho 2014. Notícias. Disponível em: <<http://rio-negocios.com/pais-volta-a-atrair-grandes-nomes-do-luxo-internacional/>>. Acesso em: 22 de outubro de 2014.

DOMINGUES, Marina. ‘Grupo Estado’ e Fecomércio promoveram debate sobre negócios de moda. **O Estado de S. Paulo**, São Paulo, 28 outubro 2014. Economia. Disponível em: <<http://vida-estilo.estadao.com.br/noticias/moda,grupo-estado-e-fecomercio-promoveram-debate-sobre-negocios-da-moda,1583793>>. Acesso em: 3 de novembro de 2014.

ELIAS, Jorge. **O escambo e o surgimento do dinheiro**. 6 de setembro de 2007. Jornal da Cidade Regional, 11 mai. 2014. Disponível em: <http://www.jcrnet.com.br/index.php?option=com_content&task=view&id=3091&Itemid=0>. Acesso em: 11 de maio de 2014.

FARINACI, Antonio. **Brasil é destino de investimento de marcas de luxo; saiba mais sobre o mercado**. 23 de novembro de 2010. Disponível em: <<http://estilo.uol.com.br/moda/ultimas-noticias/redacao/2010/11/23/brasil-e-destino-de>>

investimento-de-marcas-de-luxo-saiba-mais-sobre-o-mercado.htm>. Acesso em: 3 de junho de 2014.

GRANDES redes de varejo investem em lojas e produtos mais sofisticados. **O Negócio do Varejo**, 22 junho de 2014. Conteúdo do Mercado Notícias. Disponível em: <<http://onegociodovarejo.com.br/grandes-redes-de-varejo-investem-em-lojas-e-produtos-mais-sofisticados/>>. Acesso em: 22 de outubro de 2014.

INDÚSTRIA do vestuário no Brasil – Cenário, inflação, concorrência externa. Disponível em: <<http://marketingfuturo.com/industria-do-vestuario-no-brasil/>>. Acesso em: 3 de junho de 2014.

IGUATEMI FORTALEZA. Inauguração da expansão com data marcada. Disponível em: <<http://www.iguatemifortaleza.com.br/expansaoiguatemi/inauguracao-da-expansao-com-data-marcada/>>. Acesso em: 5 de novembro de 2014.

MANIFESTO da moda. **O Estado de S. Paulo**, São Paulo, 30 outubro 2014. Economia. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,manifesto-da-moda-imp-1585354>>. Acesso em: 3 de novembro de 2014.

PAUL, Flora. Varejo de moda é líder no mercado virtual. **O Estado de S. Paulo**, São Paulo, 30 outubro 2014. Economia. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,varejo-de-moda-e-lider-no-mercado-virtual-imp-1585358>>. Acesso em: 4 de novembro de 2014.

RICARDO, Paulo. **Gestão de Tecnologia da Informação Curso Técnico em Gestão Empresarial: Comércio e Negócio Eletrônico (e-Commerce e e-Business)**. Sem data. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAXsUAH/negocios-na-web#>>. Acesso em 2 de novembro de 2014.

SALLOWICZ, Mariana. Mercado de luxo aposta em retomada em 2014 e vendas além de SP. **O Estado de S. Paulo**, São Paulo, 15 fevereiro 2014. Economia. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,mercado-de-luxo-aposta-em-retomada-em-2014-e-vendas-alem-de-sp,177922e>>. Acesso em: 22 de outubro de 2014.

ZUINI, Priscila. H&M desiste de abrir lojas no Brasil – de novo. **EXAME**, São Paulo, 16 novembro 2014. Negócios. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/h-m-desiste-de-abrir-lojas-no-brasil-de-novo>>. Acesso em: 18 de novembro de 2014.

APENDICE A

Questionário aplicado, via formulário eletrônico, entre os dias 25 e 28 de maio de 2014, com cinquenta e uma pessoas, para analisar a percepção do consumidor sobre a venda e o vendedor de varejo de moda em Fortaleza.

1. Sexo

- Feminino
- Masculino

2. Faixa etária

- 18-25 anos
- 25-30 anos
- 35-45 anos
- acima de 45 anos

3. Escolaridade

- Ensino médio completo
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo
- Especialização ou outra formação

4. Você conhece alguém que trabalhe ou trabalhou com venda de moda?

- Sim, na família
- Sim, amigos
- Sim, eu mesmo(a)
- Não, não conheço

6. Aonde prefere fazer suas compras?

- Em lojas de rua
- No shopping
- Em feiras ou locais/eventos abertos (ex.: Av. Beira-Mar, bazares)

No Centro

5. Você costuma comprar produtos e/ou serviços de moda em estabelecimentos específicos?

Com que frequência?

Sim, sempre

Sim, quando preciso

Sim, mas só em último caso, não gosto muito

Não, prefiro outros meios, como a internet ou a revenda (sacoleiras, etc..)

7. Quando vai a esse estabelecimento (conforme resposta item 6) você...

Primeiro pesquisa produto e preço para depois comprar

Vai logo para comprar

Vai mais para conhecer e olhar as novidades, compra pouco

Compra, por influência do vendedor

8. Há diferença no atendimento e na imagem do vendedor de moda, de acordo com o estabelecimento/localização onde trabalha?

Sim, tem muita diferença

Sim, de acordo com a aparência do cliente

Sim, pelo local de trabalho

Não, independente do lugar, são descuidados

9. Caso resposta "SIM" (item 8), onde percebe maiores diferenças, no atendimento e na imagem do vendedor de moda?

Lojas de rua X lojas de shopping

Lojas do Centro X Lojas da Aldeota

Depende do público das lojas

Depende do produto das lojas

10. Quais critérios lhe favorecem na hora da compra de um produto e/ou serviço de moda?

Beleza, conforto e comodidade

Atendimento, educação e imagem do vendedor

- Informação, qualidade e custo-benefício
- Variedade, promoção e condição de pagamento

11. Quais ações mais comuns dos vendedores de produtos e/ou serviços de moda que lhe impressionam, no atendimento?

- São atenciosos e me deixam à vontade
- Geralmente, não percebem ou fingem não me vê
- Me atendem de acordo como estou vestido
- São inconvenientes

12. Qual sua opinião sobre a profissão de venda de moda?

- Um trabalho como outro qualquer, com direitos, deveres e mercado
- Serve como primeiro emprego, na falta de outras oportunidades
- Não precisa de formação, por isso oferece mais oportunidades
- Deve ser mais capacitada, pois o setor é deficiente de qualificação

13. E sobre o vendedor de moda?

- Trabalha com isso pela base salarial (remuneração comissionada)
- Tem maior facilidade de entrar no mercado pela crescente demanda
- Geralmente, não tem formação acadêmica ou capacitação na área
- Deve ser bem informado e treinado para atuar no setor

APÊNDICE B

Questionário aplicado, via entrevista presencial, entre os dias 17 e 31 de maio de 2014, com vinte e um vendedores, dos bairros Centro e Aldeota, para traçar o perfil do vendedor de moda dos entre os dois bairros.

1. Loja?
2. Nome?
3. Idade?
4. Escolaridade?
5. Há quanto tempo você é vendedor?
6. Por que escolheu a profissão?
7. Tem outros vendedores na família
8. Passou por algum treinamento de vendas?

APÊNDICE C

Questionário aplicado, via entrevista presencial, entre os dias 31 de maio e 3 de junho de 2014, com três gerentes de loja de rua, para analisar a visão do gerente de moda sobre o varejo.

1. Como você analisa o perfil do novo consumidor de moda?
2. Na sua opinião, o vendedor do varejo de moda do Centro difere do vendedor do varejo de moda da Aldeota?
3. Hoje, o que importa no comportamento do vendedor na venda de moda?
4. O que acha da cultura de atendimento no varejo de moda, em Fortaleza?
5. E como consumidora, onde se sente melhor atendida e onde prefere fazer suas compras, no Centro ou na Aldeota?

APÊNDICE D

Questionário aplicado, via entrevista presencial, no dia 11 de novembro de 2014, com três gerentes de loja e uma estilista de marcas de vestuário feminino, para analisar a posição empresarial sobre treinamento e atuação da equipe de vendas.

1. Já houve algum treinamento de venda na empresa/loja? Com que frequência ocorre?
2. Qual foi o foco do aprendizado?
3. Teve algum desses direcionamentos específicos: (ex.: comportamento, atendimento ou imagem do vendedor)?
4. No treinamento é abordado o conceito da empresa (ex.: atuação no mercado, público que se destina, produtos e serviços ofertados)?
5. É passado algum conteúdo de moda para equipe de vendas? Qual?
6. Há algum acompanhamento pós-treinamento?
7. Quais e como os resultados são percebidos?
8. De que maneira é aplicado o treinamento (ex.: vídeo, workshop, palestra, consultoria)?
9. O treinamento é interno ou externo? Qual a duração?
10. Quem participa dessa ação?
11. Existe padrão ou perfil estético exigido na empresa/loja (ex.: modos de aparência, cabelos, unha, maquiagem)? Como é estabelecido?
12. Quais são as preocupações com a equipe de vendas?
13. Existe alguma interação dentro da empresa, entre a marca – o vendedor – o consumidor?
14. O que ajudaria no maior desempenho da equipe de vendas?