



**Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Graduação em Administração - GADM**

**GESTÃO DE COMPRAS E O DESENVOLVIMENTO DO MIX DE PRODUTOS:
O Caso de uma Loja de Calçados da Moda na Paraíba**

Aline Medeiros Andrade

João Pessoa - PB
Abril/ 2025

Aline Medeiros Andrade

**GESTÃO DE COMPRAS E O DESENVOLVIMENTO DO MIX DE PRODUTOS:
O Caso de uma Loja de Calçados da Moda na Paraíba**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Administração do CCSA da UFPB, como parte dos requisitos necessários para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Jorge de Oliveira Gomes,
Dtrando.

João Pessoa - PB
Abril/ 2025

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

A553g Andrade, Aline Medeiros de.

Gestão de compras e o desenvolvimento do mix de produtos: o caso de uma loja de calçados da moda na Paraíba / Aline Medeiros de Andrade. - João Pessoa, 2025.

66 f.

Orientação: Jorge de Oliveira Gomes.

TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Gestão de compras. 2. Desenvolvimento de mix de produtos. 3. Varejo de moda de calçados. 4. Análise comparativa. 5. Melhoria de processos. I. Gomes, Jorge de Oliveira. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 658

Folha de aprovação

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação da Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aluno(a): Aline Medeiros Andrade

Trabalho: GESTÃO DE COMPRAS E O DESENVOLVIMENTO DO MIX DE PRODUTOS: O Caso de uma Loja de Calçados da Moda na Paraíba

Área da pesquisa: marketing

Data de aprovação: 11/04/2025

Banca examinadora

Documento assinado digitalmente
 **JORGE DE OLIVEIRA GOMES**
Data: 18/04/2025 21:28:19-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Jorge de Oliveira Gomes, Dtrando – Orientador

Documento assinado digitalmente
 **FABIO WALTER**
Data: 18/04/2025 23:21:57-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Fábio Walter, Dr. - Examinador 1

Documento assinado digitalmente
 **ARTURO RODRIGUES FELINTO**
Data: 23/04/2025 14:40:57-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Arturo Felinto, Msc - Examinador 2

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha imensa gratidão à minha família, que foi meu alicerce durante toda a jornada acadêmica. Agradeço profundamente aos meus pais pelo apoio incondicional e, especialmente, à minha irmã, que sempre esteve ao meu lado, oferecendo apoio e motivação. Sem ela, eu não teria conseguido chegar até aqui.

Agradeço também aos meus professores, que compartilharam seu conhecimento e experiência ao longo dos anos, contribuindo para minha formação acadêmica e pessoal. Cada ensinamento foi essencial, e sou extremamente grata a todos que me ajudaram a alcançar este objetivo.

ANDRADE, ALINE MEDEIROS. **GESTÃO DE COMPRAS E O DESENVOLVIMENTO DO MIX DE PRODUTOS: O Caso de uma Loja de Calçados da Moda na Paraíba.** Orientador: Prof. Jorge de Oliveira Gomes, Dtrando. João Pessoa/PB: UFPB/CCSA, 2025. 66p. Monografia. (Bacharelado em Administração).

RESUMO

O Desenvolvimento do Mix de Produtos e a Gestão de Compras desempenham papéis cruciais na estratégia de empresas varejistas, principalmente no setor de moda, que se caracteriza pela volatilidade das demandas, nas construções de coleções de inverno, verão e interestações; e que se traduzem na constante necessidade de adaptação às preferências do consumidor. O presente estudo teve como objetivo analisar os Processos de Gestão de Compras e de Desenvolvimento do Mix de Produtos, na empresa objeto de estudo, que se caracteriza como empresa familiar de pequeno porte, integrante de uma rede de 5 lojas de calçados, distribuídas nos estados da Paraíba e Rio Grande do Norte. O foco foi verificar a adequação desses processos atuais, comparando às práticas sugeridas pela literatura especializada, considerando a realidade de micro e pequenas empresas (MPEs), caracterizadas pela simplificação de processos e limitações de recursos, como é o caso da empresa estudada. O estudo foi conduzido por meio de: Pesquisa Bibliográfica; Observação Participante dos procedimentos internos da empresa; e Análise Qualitativa dos dados coletados através de Entrevista Semi- Estruturada. Como parte dos resultados, foram criados esquemas registrando as etapas adotadas pela empresa, utilizados para comparar a teoria e a prática empresarial, contribuindo para evidenciar que a empresa apresenta um bom grau de aderência às etapas propostas pela literatura. Em síntese, apesar do nível de adequação da maioria das etapas dos processos de Gestão de Compras e do Desenvolvimento do Mix de produtos, em relação às etapas propostas pela literatura, este estudo sugere que a falta de implementação de padrões nessas etapas, compromete em algum grau o desempenho operacional e financeiro da organização. De forma que, aprimorar a gestão desses processos através da padronização de métodos e ferramentas, em cada uma das etapas, pode repercutir na sua competitividade no mercado. Além de permitir respostas ágeis e assertivas às flutuações da demanda consumidora no mercado da moda.

Palavras-chave: Gestão de Compras. Desenvolvimento do Mix de Produtos. Varejo de Moda de Calçados. Análise Comparativa. Melhoria de Processos

ANDRADE, ALINE MEDEIROS. **GESTÃO DE COMPRAS E O DESENVOLVIMENTO DO MIX DE PRODUTOS: O Caso de uma Loja de Calçados da Moda na Paraíba.** Orientador: Prof. Jorge de Oliveira Gomes, Dtrando. João Pessoa/PB: UFPB/CCSA, 2025. 66p. Monografia. (Bacharelado em Administração).

ABSTRACT

Product Mix Development and Purchasing Management play crucial roles in the strategy of retail companies, particularly in the fashion sector, which is characterized by demand volatility, seasonal collections (winter, summer, and interseason), and the constant need to adapt to consumer preferences. This study aimed to analyze the Purchasing Management and Product Mix Development processes in a small family-owned company, part of a network of five footwear stores located in the states of Paraíba and Rio Grande do Norte. The focus was to assess the alignment of these processes with practices suggested by specialized literature, considering the reality of micro and small enterprises (MSEs), which are characterized by simplified processes and resource limitations, as is the case with the studied company. The study was conducted through: Bibliographic Research; Participative Observation of the company's internal procedures; and Qualitative Analysis of data collected through Semi- Structured Interviews. As part of the results, diagrams were created to record the steps adopted by the company, which were used to compare theory and business practice, contributing to highlight that the company demonstrates a good degree of adherence to the steps proposed by the literature. In summary, despite the alignment of most steps in the Purchasing Management and Product Mix Development processes with those proposed by the literature, this study suggests that the lack of standardized implementation of these steps compromises, to some extent, the operational and financial performance of the organization. Therefore, enhancing the management of these processes through the standardization of methods and tools at each stage can impact its competitiveness in the market and enable agile and assertive responses to consumer demand fluctuations in the fashion market.

Keywords: Purchasing Management. Product Mix Development. Footwear Fashion Retail. Comparative Analysis. Process Improvement.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1 – Principais características do mercado de moda.....	16
Figura 1 – Sistema de suprimento de mercadorias no varejo	21
Figura 2 – Passos do processo para elaboração do planejamento e orçamento de compras.....	21
Figura 3 – Funções da gestão do mix de produtos no varejo de vestuário.....	28
Figura 4 – Exemplo de variedade e profundidade de produtos disponíveis.....	31
Figura 5 – Exemplo de níveis hierárquicos em loja de roupas	31
Figura 6 – Papéis e funções dos produtos conforme capacidade para atrair clientes	32
Figura 7 – Classificação por tendência de moda.....	33
Figura 8 – Matriz de preço.....	35
Figura 9 – Etapas do sistema de suprimento no varejo.....	47
Figura 10 – Etapas do desenvolvimento de mix de produto	47
Figura 11 – Comparação entre etapas de GC e DM: prática empresarial vs. literatura.....	49
Figura 12 – Análise comparativa das etapas de gestão de compras	52
Figura 13 – Análise comparativa das etapas de desenvolvimento de mix.....	59

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	OBJETIVOS	12
1.1.1	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
1.2	JUSTIFICATIVA.....	12
2	REVISÃO DE LITERATURA	15
2.1	VAREJO DE MODA.....	15
2.2	GESTÃO DE COMPRAS	17
2.2.1	Estrutura da Organização de Compras	18
2.2.1.1	Nível de Formalidade	18
2.2.1.2	Grau de Centralização e Descentralização	19
2.2.1.3	Especialização ou Generalização da Função Compras	19
2.2.1.4	Utilização de Recursos Internos ou Externos	20
2.2.1.5	Distribuição das Funções de Marketing e Compras entre os Compradores e os Gerentes de Loja.....	20
2.2.2	Sistema de Suprimento.....	20
2.2.2.1	Planejamento e Orçamento de Compras	21
2.2.2.1.1	A Determinação das Unidades de Controle	21
2.2.2.1.2	Previsão de Vendas	22
2.2.2.1.3	Determinação do Nível de Estoque.....	22
2.2.2.1.4	Previsão dos Descontos e Reduções	23
2.2.2.1.5	Planejamento de Compras.....	23
2.2.2.1.6	Planejamento das Margens de Lucro	24
2.2.2.2	Processo de Compra de Mercadoria.....	24
2.2.2.3	Processo de Emissão de Pedidos e Reabastecimento de Mercadorias	25
2.2.2.4	Processo de Manipulação de Mercadorias	26
2.2.2.5	Indicadores	26
2.3	MIX DE PRODUTO.....	27
2.3.1	Variáveis do Mix de Produtos.....	30
2.3.1.1	Amplitude e Profundidade	30
2.3.1.2	Níveis Hierárquicos.....	31
2.3.1.3	Papéis do Produto	32

2.3.1.4	Nível de Risco.....	33
2.3.1.5	Marca	34
2.3.1.6	Aspectos Imateriais	34
2.3.1.7	Qualidade e Preço	35
2.3.2	Desenvolvimento do Mix de Produtos.....	36
2.3.2.1	Macroetapa: Diretrizes.....	36
2.3.2.2	Macroetapa: Pesquisa e Planejamento	36
2.3.2.3	Macroetapa: Desenvolvimento e Seleção	40
2.3.2.4	Macroetapa: Produção e Lançamento	43
2.3.2.5	Macroetapa: Monitoramento.....	44
3	METODOLOGIA	45
4	ANÁLISE DE RESULTADOS	46
4.1	Análise Comparativa: Gestão de Compras.....	49
4.2	Análise Comparativa: Desenvolvimento de Mix.....	53
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	60
5.1	Alcance dos Objetivos.....	60
5.2	Limitações para a Realização do Trabalho	61
5.3	Aprendizado Alcançado ao Realizar este TCC	62
5.4	Trabalhos Futuros	62

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, as organizações estão imersas em contextos altamente competitivos, seja com a gama de empresas existentes dos mais variados ramos e modelos de negócio, ou a partir do alto nível de globalização que o mercado mundial atingiu, conectando pessoas e empresas ao redor de todo o mundo, e aumentando consequentemente a concorrência para as empresas entre si.

Com a grande competitividade do mercado, as empresas precisam recorrer à *otimização de recursos*, na sua forma de atuação, de maneira a contribuir com sua saúde financeira e perpetuidade no mercado que deseja operar. Para a adequação de recursos mais eficiente possível, as empresas precisam utilizar informações baseadas em *dados* para que todos os processos e ações realizadas por ela sejam efetuados de forma *estratégica*.

Em uma empresa de varejo o ativo estoque configura-se como um dos mais representativos dentre todos os outros, devido ao seu modelo de negócio, que depende diretamente do desempenho do produto no pronto atendimento ao consumidor final, caracterizando-se inclusive como única fonte de faturamento para a maioria das empresas com essa modalidade de negócio. A representatividade que o ativo estoque detém nos investimentos de uma empresa varejista, e no seu potencial de geração de vendas, precisa determinar o nível de atenção dado a ele e portanto, à sua gestão; que é capaz de impactar diretamente na lucratividade e eficiência operacional da organização, confirmando o seu caráter estratégico. Souza (2016) afirma que para uma empresa varejista, o estoque é uma área fundamental, tornando essencial investir em uma gestão eficiente para evitar perdas, preservar a saúde financeira da empresa e garantir a continuidade de suas operações.

Segundo Mattar (2011), a Gestão de Compras é um processo vital para a perpetuidade de empresas varejistas no mercado, e por isso é uma etapa crítica que necessita de assertividade na aquisição dos "produtos certos; nos momentos certos; de fornecedores certos; nas quantidades certas; e com preços e demais condições justas". Tais fatores são determinantes para garantir que as mercadorias possuam um giro de estoque eficiente, margens positivas para a empresa e atrativas aos consumidores, além de evitar rupturas ou obsolescência de produtos, contribuindo para a satisfação dos consumidores.

Considerando a importância do ativo estoque já mencionada, destaca-se a relevância de uma gestão eficiente do Mix de Produtos dentro do processo de Gestão de Compras. A análise do Mix de Produtos é essencial para atingir os objetivos de venda e lucro das empresas, bem como para satisfazer as necessidades dos clientes (Bahng; Kincade; Rogers, 2018 apud Barbosa, 2021). O Mix de Produtos se configura como um

conjunto de unidades de cada categoria de produto ou unidade de controle de compras de uma loja, seja ela física ou virtual (Bahng; Kincade, 2014 apud Barbosa, 2021). Ainda, para Mattar (2011), Mix de Produtos é o conjunto de todas as mercadorias oferecidas pelo varejista.

Dessa forma, fica evidente a necessidade de estabelecer processos adequados para a Gestão de Compras e para o Desenvolvimento do Mix de Produtos. Com o interesse em minimizar custos e aumentar a competitividade das MPEs em um contexto de varejo de moda, no cenário atual, a importância da gestão de estoque aliada à sua correta aplicação pode interferir, significativamente, no resultado econômico alcançado, podendo se tornar decisivo para o sucesso da organização (Ana, 2021 apud Viana, 2021).

Diante deste cenário, um dos primeiros passos para munir a empresa de informações acerca de possíveis lacunas na gestão do seu ativo estoque, no que tange seus processos de Gestão de Compras e Desenvolvimento de Mix, é analisar o nível de adequação dos processos mencionados com aqueles propostos pela literatura. Assim, temos o seguinte problema de pesquisa: **Os Processos de Gestão de Compras e de Desenvolvimento de Mix de Produtos da empresa estudada são considerados adequados levando em consideração as etapas propostas pela literatura?**

1.1 OBJETIVOS

Analisar comparativamente os Processos de Gestão de Compras e de Desenvolvimento de Mix de Produtos da empresa objeto de estudo com aqueles propostos na literatura especializada.

1.1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar pesquisas bibliográficas sobre os Processos de Gestão de Compras e de Desenvolvimento do Mix de Produtos aplicados à empresas do varejo de moda;
2. Observar como são executados os Processos de Gestão de Compras e de Desenvolvimento do Mix de Produtos na empresa estudada;
3. Comparar os Processos de Gestão de Compras e de Desenvolvimento do Mix de Produtos da empresa com aqueles descritos na literatura.

1.2 JUSTIFICATIVA

No contexto do mercado de moda e vestuário, Processos de Gestão de Compras (GC) e de Desenvolvimento do Mix de Produtos (DM) é um fator crítico. Esse mercado é caracterizado por rápidas mudanças nas tendências, ciclos de vida curtos dos produtos

e também por amplos sortimentos. Essas características acabam por exigir um suprimento responsivo, orientado pela demanda e focado na disponibilidade de produtos na correspondência das solicitações dos clientes (Iannone et al., 2015 apud Feitosa, 2022). Com a globalização e consequente introdução do “*Fast Fashion*”, a necessidade de um suprimento responsivo faz com que a estratégia de varejo deva ser baseada na adaptação do sortimento de mercadorias às tendências do momento, atuais e emergentes da forma mais rápida e eficaz possível.

Diante da necessidade de se obter informações de qualidade e transformá-las em ações que proporcionem assertividade ao Processos de Gestão de Compras e de Desenvolvimento do Mix de Produtos, a adequação destes processos em uma empresa de varejo de moda é imprescindível, principalmente quando se trata de Pequenas e Médias empresas (MPEs) que possuem limitações de recursos, diferentemente das maiores, traduzindo uma necessidade ainda mais urgente de otimizá-los para se obter resultados financeiros positivos.

A empresa objeto de estudo do presente trabalho é varejista de calçados e acessórios, localizada no interior da Paraíba, que faz parte de uma rede de cinco lojas, distribuídas na Paraíba e no Rio Grande do Norte. A proposta inicial para abertura da loja foi de descentralização do espaço físico, visto que a maioria das organizações do mesmo segmento e modelo de negócio se localizam no centro da cidade ou em shopping centers. Além de já estar localizada em um ambiente de acesso mais facilitado e tranquilo, a organização conta com amplo estacionamento e gratuito; climatização; e um mix de produtos que abarca grande parte das idades, com linhas voltadas para o público adulto, idoso, infantil e juvenil, sejam eles com necessidades de produtos da linha masculina ou feminina. A organização possui seis anos desde a data de abertura, e ainda está em processo de construção de padrões de compras de coleção, dada a instabilidade vivida no período de dois anos causada pela pandemia do COVID-19.

Os negócios da empresa se caracterizam pela volatilidade das demandas por parte dos consumidores, devido à cultura local e à natureza do seu mercado. Desse modo, o desempenho de venda dos produtos no ponto de venda é a premissa na formação de seus lucros ou prejuízos. Dada a complexidade deste mercado, os Processos de Gestão de Compras e de Desenvolvimento do Mix de Produtos devem ser eficazes para abarcar a empresa através de ferramentas e informações que possam fornecer clareza ao planejamento e planos de ação. Apesar do entendimento acerca da relevância de uma estrutura definida e adequada de tais processos para a empresa, essa não é a realidade vivida por ela.

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, baseada na análise do Processos de Gestão de Compras e de Desenvolvimento do Mix de Produtos da empresa em comparação com as diretrizes da literatura. Espera-se que a análise possibilite melhorias e ações corretivas em sua gestão, visando alavancar seu desempenho operacional e

financeiro.

A pesquisa é estruturada em quatro partes principais: inicialmente, discute-se o referencial teórico que embasa o estudo; posteriormente, detalha-se a metodologia utilizada para a coleta e análise dos dados; por fim, são apresentados os resultados obtidos, seguidos das considerações finais e sugestões para aprimoramento do processo na empresa.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 VAREJO DE MODA

O varejo de moda desempenha função fundamental para a economia global, servindo como o elo entre a indústria e o consumidor final. Devido a essa posição estratégica na distribuição de produtos e serviços, ganhou destaque nas últimas décadas. Kotler e Keller (2012) definem que as atividades do varejo se referem a todas àquelas relacionadas com a venda de bens e serviços diretamente ao consumidor final, com a finalidade do uso pessoal, e Spohn (1977) define o varejo como uma atividade comercial que visa fornecer mercadorias e serviços desejados pelos consumidores.

Com o alto nível de globalização que o mercado mundial atingiu, a concorrência entre as empresas se tornou mais acirrada, bem como exigiu a necessidade constante de adaptação às trocas de demandas frenéticas por parte dos consumidores. Dito isso, por consequência, passou a exigir também a redução do ciclo de vida dos produtos que compõem o estoque de uma empresa varejista; que, devido ao seu modelo de negócio, depende diretamente do desempenho do produto no pronto atendimento ao consumidor final, caracterizando-se inclusive como única fonte de faturamento para a maioria das empresas atuantes dessa modalidade.

Em 2023, o varejo brasileiro cresceu 4,1%, movimentando R\$ 2,23 trilhões e representando 20,45% do PIB, que avançou 2,9% e desde 2016, o setor supera o crescimento da economia, de acordo com estudo publicado pela Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC), acerca do papel do varejo na economia brasileira, Ainda de acordo com o mesmo estudo, o volume de empregos gerados pelo setor varejista é um dos fatores que reforçam a sua relevância. As informações coletadas afirmam que no mesmo ano, o varejo gerou mais de 276 mil empregos formais, com mais contratações do que demissões na maior parte do ano, e em 2024 o setor seguiu em expansão, favorecendo empresas digitalmente adaptadas, com modelos enxutos, baixo endividamento e custos controlados. Estes dados reforçam o papel do varejo no crescimento econômico.

O varejo vivenciou uma transformação profunda nos hábitos e comportamentos dos consumidores, acelerado pelo período turbulento da Pandemia do COVID-19; mas que não se limita apenas a esse fator, pois enfrenta turbulências constantemente relacionadas ao ambiente competitivo como um todo, bem como aos aspectos tributários e legais; relevantes ao mercado nacional brasileiro, como consta no estudo publicado pela SBVC.

Dessa forma, para continuar o seu crescimento, o varejo precisa estar em

constante revisão de sua estrutura e gestão, buscando a profissionalização em todo o seu processo de atuação, com bom planejamento e execução assertiva. De acordo com Eduardo Terra, presidente da SBVC, “contar com dados confiáveis, higienizados e organizados passa a fazer parte do checklist básico de todo negócio que pensa em se perpetuar”, para que os resultados sejam gerados, pois estes fatores contribuem para uma melhor gestão de gastos, compras, investimentos e ações promocionais. As estratégias de sucesso no varejo envolvem a habilidade das organizações em reduzir riscos e incertezas (Pantano, 2014 apud Barbosa, 2021), sendo, portanto, caracterizadas também pelo dinamismo e adaptabilidade (Freitas et al., 2018 apud Barbosa, 2021).

No que diz respeito ao *varejo de moda*, o seu verdadeiro sucesso é alcançado com a aceitação do consumidor, medido em compras (Frings, 2012 apud Barbosa, 2021). O principal objetivo do varejo é oferecer o produto certo, no lugar certo, no momento certo e ao preço certo, mas apesar da grande quantidade de dados sobre pontos de venda, padrões de compra e preferências dos clientes, muitos varejistas ainda estão longe de atingir esse objetivo (Fisher; Rajaram, 2000 apud Stuker, 2014). Isso ocorre, pois o mercado da moda configura-se como um sistema aberto complexo, que pode apresentar comportamento caótico, através de pequenas variações em parâmetros de entrada, capazes de causar grandes variações na saída do sistema (Christopher; Lowson; Peck, 2004 apud Stuker, 2014).

Algumas das principais características do mercado de moda estão descritas na Tabela 1.

Tabela 1 - Principais características do mercado de moda

Ciclos de vida curtos	O produto é projetado para capturar a tendência do momento. Logo, seu ciclo de vida torna-se curto, devido às mudanças de tendências. E também sazonal, por causa de modas que voltam a ser tendência com o passar do tempo.
Alta volatilidade	Demanda não linear e instável, devido a poder ser influenciada por diversos fatores, tais como: programas de televisão, novelas, filmes, opiniões de famosos, variações do tempo, entre outros.
Baixa previsibilidade	Previsibilidade Como há uma alta volatilidade da demanda, a sua previsibilidade é baixa. Torna-se difícil prever com precisão a demanda total de um período item por item.
Alto nível de compra por impulso	As decisões de compra dos consumidores são muitas vezes realizadas por impulso no momento em que são confrontados com os produtos. Com isso, há maior necessidade de disponibilidade dos produtos para satisfazer essa demanda emergente.

Fonte: Goulart (2017, p. 22) adaptado de Stuker (2014).

Um grande percentual das empresas varejistas que compõem o mercado nacional, são enquadradas como MPEs (micro e pequenas empresas); que apesar da sua relevância para o desenvolvimento econômico do país, são as que menos detém recursos para usufruir das informações necessárias às adaptações constantes que o mercado exige e reagir a elas, incluindo o da moda, devido à alta complexidade mencionada.

Um estudo sobre fatores condicionantes à mortalidade das micro e pequenas empresas apresentado por Viana e Matias (2023), aponta que as empresas enfrentam diversos riscos, sendo os riscos de não vender e não receber especialmente prejudiciais, principalmente para as MPEs. Levando em consideração que uma empresa varejista de calçados, como a analisada no presente trabalho, depende necessariamente das vendas de seus produtos para obter resultados financeiros, a gestão desses elementos e das variáveis que o envolvem é fator decisivo para a sobrevivência e funcionamento de uma empresa com tais características; ou seja, a má gestão desses elementos tem potencial *letal* para tais organizações.

Dessa forma, como determina Mattar (2011) um abastecimento cíclico eficaz é necessário para a permanência e expansão das empresas do setor de varejo. Levando isso em consideração, a maximização do lucro sobre o capital investido, que se configura como o principal objetivo final para grande parte das organizações existentes, está diretamente relacionado com a gestão de compras em uma empresa atuante no modelo varejista de produtos. Ainda assim, de acordo com Godoy (2010), os varejistas não dão a devida relevância sobre como realizar a gestão de seus estoques de maneira eficiente, e ressalta que apesar deste ser um tópico pouco abordado, é decisivo na determinação do sucesso ou fracasso de uma organização.

2.2 GESTÃO DE COMPRAS

Para que o objetivo do varejo seja alcançado, alguns elementos importantes são necessários, a saber: a coleta de dados disponíveis e precisos; previsão das quantidades de estoque baseados no risco, e o sortimento dos produtos; velocidade da cadeia de suprimentos e o direcionamento adequado dos funcionários (Fisher; Rajaram, 2000 apud Stuker, 2014).

Sob a ótica dos produtos sazonais de moda alguns fatores críticos estão associados ao seu sucesso, os quais são: a acuracidade da previsão de demanda; o *lead-time* do processo; o composto *offshore*/local da aquisição; e a composição de compra inicial e reposições (Matilla; King; Ojala, 2002 apud Stuker, 2014). Também sob a ótica de produtos que compõem o varejo de moda, eles podem ser classificados como *básicos* e *de moda*; os itens básicos garantem maior facilidade nas previsões por meio da utilização de histórico de vendas, enquanto os itens de moda apresentam maior imprevisibilidade e por esse motivo,

as previsões, geralmente são de cunho qualitativo (Fisher et al., 1994 apud Stuker, 2014).

A cadeia de suprimentos do mercado de moda e vestuário, precisa ser responsiva/orientada pela demanda, com foco na disponibilidade de produtos, compartilhamento de informações em tempo real e na velocidade no atendimento às solicitações dos clientes. Para isso, muitos varejistas substituíram o modelo push tradicional – baseado na previsão das próximas tendências dos designers – com uma abordagem pull, com o qual os varejistas atende as demandas colocando o produto ideal no mercado em apenas alguns semanas, contra uma média do setor de seis meses. (Iannone et al., 2015).

Levando em consideração as diferentes características de produtos que compõem o mercado de moda, e a literatura acerca da relevância das previsões de demanda, assim como da agilidade no atendimento à elas, as empresas podem trabalhar com compras programadas para os produtos mais estáveis e implementaram um método de resposta rápida de compras, a exemplo da: pronta entrega, para aqueles mais sazonais, proporcionando alinhamento do tempo de oferta, com a alta do produto no mercado.

Dito isso, a necessidade de estruturar o processo de compras de forma adequada, para que este ocorra da melhor maneira visando a assertividade das previsões e escolhas, Mattar (2011) sugere a importância de: 1) definir a estrutura organizacional de compras; elaborar planejamento e orçamento das compras; definir critérios ao processo de compras; definir processo de emissão de pedidos; e definir processos e métodos de reabastecimento.

2.2.1 Estrutura da organização de compras

No livro Administração de Varejo, o autor Fauze Mattar (2011) dispõe de diversos fatores para determinar o formato da estrutura de compras das empresas varejistas; estes fatores, seguindo o autor em questão, serão discutidos a seguir.

2.2.1.1 Nível de formalidade

Dentro de grandes redes de varejo, o nível de formalidade da empresa determinará qual departamento ou divisões de compras as realizarão, definindo claramente as autoridades e responsabilidades; geralmente composto por equipe capacitada para realizar tais funções específicas. Dessa forma, configurando-se como estruturas formais, que demandam custos de implantação e manutenção elevados, mas possivelmente possibilitam tomadas de decisões mais assertivas para a realidade das grandes organizações (Mattar, 2011).

A realidade das MPEs, em sua maioria, as enquadram em uma estrutura informal, visto que a função de compras dificilmente está organizada e incorporada na estrutura organizacional, e está na maioria dos casos concentrada no proprietário e/ou gerente de

loja. Esse nível, portanto, possui baixo custo de manutenção, visto que a mão de obra utilizada não é contratada e remunerada especificamente para tal função; e por não existir a exigência acerca de qualificação técnica, abre margem para decisões equivocadas ou menos assertivas. No entanto, a estrutura informal, por ser mais simplificada pode permitir maior velocidade de respostas às variações do mercado.

2.2.1.2 Grau de centralização e descentralização

As compras centralizadas são realizadas por um escritório central e desmembrada para todas as lojas de uma rede. Essa configuração permite a negociação de maiores descontos devido a um volume de compras maior; tratamento preferencial junto aos fornecedores; previsibilidade e manutenção da qualidade das mercadorias para toda a rede; coordenação e controle de todo o processo para todas as lojas; e utilização em tempo integral de especialistas desse setor. No entanto, apresentam dificuldades em atender assertivamente e prontamente as necessidades dos diferentes mercados das lojas e dificuldade de trocas de informações entre as lojas, central de compras e fornecedores (Mattar, 2011).

Já as compras descentralizadas são feitas de forma local, podendo ser ainda individual a cada loja ou a um grupo de lojas. As vantagens dessa gestão é atender mais assertivamente às necessidades dos mercados locais, bem como mais agilmente devido à: proximidade com o processo de compra do consumidor e suas demandas, com a equipe de vendas, e com a vantagem de também manter contato direto com os fornecedores. Porém, essa modalidade de compra pode proporcionar inconsistência do Mix de produto entre as lojas, e reduz o poder de negociação com os fornecedores (Mattar, 2011).

2.2.1.3 Especialização ou generalização da função compras

Esse aspecto da estrutura organizacional das compras irá determinar se a função será atribuída a um comprador que é/ou será especialista na compra de um tipo ou grupo de produto(s); ou se será responsável por realizar todas as compras da empresa de uma forma geral. A especialização por produto ou grupo de produto traz mais *know-how* para o processo de compras e pode permitir mais assertividade a ele, no entanto, é mais aplicável a grande empresas, devido ao aumento dos custos envolvidos na alocação de mais profissionais ao setor. Enquanto isso, a generalização da função compras, pode retirar o *know how* acerca dos aspectos de cada produto do Mix, porém exige uma disponibilidade menor de recurso financeiro para manutenção de equipe (Mattar, 2011).

Mattar (2011), sugere a especialização direcionada apenas aos produtos de moda, que no cenário das MPEs pode ser aplicável, e com isso confirma a necessidade de atenção necessária a esse setor, que precisa corriqueiramente de um olhar atento a todos

os aspectos que envolvem a constituição do seu Mix.

2.2.1.4 Utilização de recursos internos ou externos

O processo de compras pode contar com a atuação apenas com equipe interna, contratados da própria empresa ou distribuir as atividades de forma que melhor lhe convém, entre os seus colaboradores e intermediários externos, como atacadistas e contratuais, para facilitação do processo (Mattar, 2011).

2.2.1.5 Distribuição das funções de marketing e compras entre os compradores e os gerentes de loja

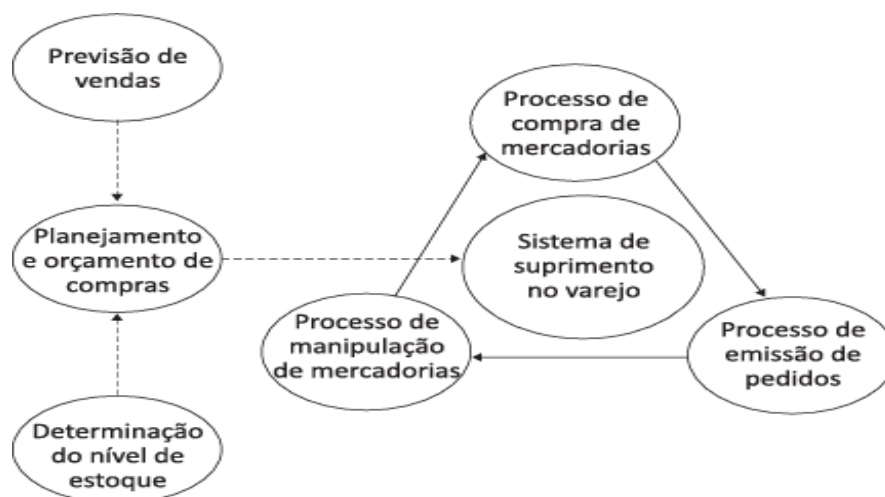
É usual à grande parte de empresas, independente do porte, que o comprador assuma também funções referentes às atividades de marketing de produto/linha de produtos, e se responsabilize pelos resultados dos produtos/linha de produtos dos quais é comprador; já o gerente será responsável também por definir a abordagem dos vendedores, administrar o mix e prever quantidades. No entanto, Mattar (2011) afirma que o estabelecimento de duas funções, Pessoa do Marketing e Pessoa de Compras, e suas respectivas atividades pode proporcionar uma melhoria no processo de compras para empresas MPEs. Dessa forma, o entrosamento da equipe para o processo de compras, independente do porte da organização, é imprescindível para um bom resultado final.

2.2.2 Sistema de suprimento

De acordo com Mattar (2011), o sistema para suprimentos do varejo é composto por três processos essenciais capazes de garantir a realização de compras eficazes que possam contribuir com o melhor desempenho da organização, os quais são: processo de compra de mercadorias, processo de emissão de pedidos e processo de manipulação de mercadorias. No entanto, até que as compras sejam realizadas, faz-se necessário a construção de um planejamento embasado em um orçamento de compras, e para isso, a utilização de previsão de vendas e determinação do nível de estoques de mercadoria (Mattar, 2011).

Para Dias (2000), em seu livro Administração de Materiais: princípios, conceitos e gestão, um dos parâmetros mais importantes para a realização de compras, é a previsão da necessidade de suprimento. O sistema de suprimentos de mercadoria no varejo proposto por Macmillan, apresentado por Mattar (2011) encontra-se demonstrado na Figura 1.

Figura 1 - Sistema de suprimento de mercadorias no varejo



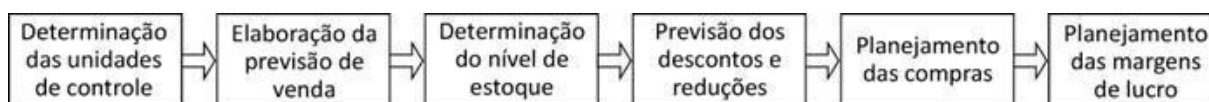
Fonte: Mattar (2011, p. 358), adaptada de Dale (1991).

2.2.2.1 Planejamento e orçamento de compras

Baseado em Anderson e Katz (1998) acerca das principais técnicas de Strategic Sourcing, que se configura como uma metodologia de compras cujo objetivo é avaliar e selecionar fornecedores de forma estratégica, pode-se perceber a importância do planejamento e orçamento de compras para melhores resultados no setor de compras de uma organização.

Levando em consideração o caráter estratégico do setor de compras e a necessidade da elaboração de um planejamento de compras, a previsão de vendas é atividade fundamental do setor e deve anteceder o planejamento de compras, sendo imprescindível a ele. Assim como Anderson e Katz (1998), Mattar (2011) evidencia a necessidade dessa previsão possuir uma abordagem genérica para toda a organização e uma específica para produtos e linhas de produto específicos, e para lojas quando se tratar de uma rede. O passo a passo para elaboração desse processo de planejamento e orçamento de compras, então, ocorre conforme esquema demonstrado na Figura 2.

Figura 2 - Passos do processo para elaboração do planejamento e orçamento de compras.



Fonte: Mattar (2011, p. 359), Adaptada de Berman e Evans (2004).

2.2.2.1.1 A Determinação das unidades de controle

A determinação das unidades de controle, primeiro passo do processo de planejamento e orçamento de compras, visa definir categorias ou agrupamento de produtos

para determinar o volume a ser adquirido, tanto em valor monetário como em unidades. Com essa determinação inicial também será possível identificar os Markdowns, que são os produtos que não apresentaram bom desempenho nas vendas; sendo essa informação útil tanto para avaliação do desempenho dessa unidade de controle, bem como para evitar a repetição de erros com tais produtos (Mattar, 2011).

2.2.2.1.2 Previsão de vendas

A etapa de elaboração da previsão de vendas terá aplicação para cada unidade de controle definida, e para determinado período de tempo, podendo ser mês a mês. Além disso, faz necessária a distinção entre as mercadorias básicas e de sortimentos, sendo respectivamente aquelas que possuem estabilidade nas vendas e portanto mais fáceis de prever, e as que apresentam mais instabilidade nas vendas, sendo estas difíceis de prever, como é o caso da maior parte dos produtos do varejo de moda (Berman; Evans, 2004 apud Mattar, 2011).

Para previsão de vendas, também devem ser definidos os produtos sazonais e os não sazonais. A tendência está relacionada à evolução das vendas de um produto a longo prazo; já a sazonalidade se refere as variações de vendas ao longo do próprio ano por motivos como: hábitos do consumidor; disponibilidade do produto; períodos de férias escolares; início de ano letivo e festas populares. Sendo assim, para produtos não sazonais, a previsão deve ser elaborada baseado apenas na tendência; já para produtos sazonais, deve ser embasado na tendência e aspectos da sazonalidade (Mattar, 2011).

O mercado de moda é considerado um sistema aberto complexo, sujeito a inúmeras variáveis, que o caracterizam com baixa previsibilidade. Portanto, produtos de moda possuem demanda altamente imprevisível e um ciclo de vida curto, e por isso dificulta a aplicação de ferramentas ao processo (Fisher et al., 1994 apud Stuker, 2014). Dessa forma, os compradores de moda baseiam suas escolhas em técnicas de previsões qualitativas, a partir do julgamento subjetivo de profissionais da área (Fisher; Rajaram, 2000 apud Stuker, 2014).

Para Mattar (2011), na elaboração da previsão de demanda diversas técnicas podem ser utilizadas, dentre elas estão: opinião de especialistas; análise de série temporal; projeções estatísticas e análises de regressão.

2.2.2.1.3 Determinação do nível de estoque

A determinação do nível de estoque é o próximo passo para a elaboração do planejamento de compras. O nível de estoque estabelecido deve ser o suficiente para que ocorra o atendimento da demanda prevista com determinada margem de erro,

visto que a instabilidade das demandas é característico ao varejo de moda. Os métodos sugeridos para determinar o nível de estoque são: estoque básico; variação percentual; semanas de suprimento e estoque para vendas (Berman; Evans, 2004 apud Mattar, 2011).

2.2.2.1.4 Previsão dos descontos e reduções

A previsão de descontos e reduções constitui parte do processo de planejamento e orçamento de compras, e é de suma importância a ele. Nesta etapa, todas as necessidades e estratégias de Markdown irão impactar diretamente as novas estratégias de aquisições e de controle de estoques, visando mitigar erros e criar novas oportunidades. Para Mattar (2011), os descontos podem ser definidos para estimular vendas e para realizar ações corretivas, devido a alterações no estoque, resultantes de erros de controle, danificação de produtos, saldos obsoletos e roubos.

Sendo assim, cada redução e desconto concedido de forma planejada, tornará o estoque mais enxuto e formará capital de giro para ser investido em novas compras, levando em consideração fatores como experiências anteriores, informações sobre descontos praticados por concorrentes semelhantes, alterações nas políticas da empresa, mudanças no mix de produtos entre períodos, ajustes na política de preços e melhorias nos controles de estoque.

2.2.2.1.5 Planejamento de compras

Para a etapa de planejamento de compras há três abordagens possíveis de serem estabelecidas. A abordagem de cima para baixo, que inicia com a determinação do valor monetário destinado para as compras, baseado nas previsões de vendas, e a sua posterior ramificação para cada categoria de produto ou unidade de controle; a abordagem de baixo para cima, que ocorre a partir das previsões de necessidade de volume monetário e unitário por produto ou unidade de controle, e posteriormente convergindo para um total; e a abordagem interativa, que se inicia com o valor monetário total, assim como o primeiro método mencionado, mas permitindo uma troca de informações e ajustes das necessidades de produtos e unidades de controle (Parente, 2000 apud Mattar, 2011). Sendo esta última considerada ideal, devido a sua flexibilidade em prol de uma melhor acuracidade para os investimentos em compras, apesar da necessidade de uma equipe bem alinhada.

Para Mattar (2011), é importante deixar um valor em aberto para as compras, que se configura como a diferença estipulada inicialmente no planejamento, das que já foram efetuadas e processadas; dessa forma permite um acompanhando real do saldo disponível para o setor, e que um percentual dele seja mantido para ações emergenciais.

2.2.2.1.6 Planejamento das margens de lucro

Para Mattar (2011), um orçamento que gere lucratividade precisa considerar as vendas previstas, os custos operacionais e de produto e o lucro necessário e desejado. Para isso ele sugere a utilização do método de precificação por Mark-up. O mark-up é estabelecido previamente, considerando todas as variáveis essenciais para a adesão de uma boa lucratividade ao produto ou outra unidade de controle, se torna um facilitador do processo de precificação; pois é um fator multiplicador ao preço de custo do produto que gera o preço de venda com todas as considerações necessárias à geração do lucro esperado. Apesar da sugestão do autor em seu livro Administração de Varejo, existem outras metodologias que podem ser utilizadas para precificação e garantia de margens de lucro adequadas à saúde da organização.

2.2.2.2 Processo de compra de mercadoria

De acordo com Mattar (2011), o processo de compra de mercadorias compreende quatro etapas: identificação das fontes de suprimento, realização de contatos, avaliação das fontes de suprimentos e negociação das condições. Durante a primeira etapa, a empresa varejista estudará os seus potenciais fornecedores, avaliando se as compras serão feitas diretamente à indústria produtora, atacadistas, importadores e/ou distribuidores, e avaliando os produtos de cada um. Os fornecedores precisam atender a requisitos básicos de qualidade, preço e estrutura que se adequem às necessidades prévias de produto por parte da empresa. E esta por sua vez, deve-se atentar também, a aspectos tocantes ao suporte ao processo de compras como um todo.

Levando isso em consideração, após o contato com os potenciais fornecedores e a aprovação do cadastro do varejista, que se configura como segunda etapa no processo de compra de mercadorias, a empresa deve avaliar as características operacionais de cada um e determinar se são consistentes o suficiente para desempenharem bem tal operação. Mattar (2011) evidencia a importância de possuir ou desenvolver critérios e métodos de avaliação que possibilitem classificar fornecedores.

Dentre as vantagens que fornecedores mais conceituados usualmente podem proporcionar, estão: melhores indicativos das demandas futuras dos clientes em um contexto de mercado geral; cobertura por indenizações de itens avariados e trocas por solicitações de itens em desacordo ao pedido original; melhores prazos; possibilidade de envios com frete CIF (vendedor responsável pelo frete); prestação de consultorias; disponibilização de materiais de vitrine; e ainda possibilidade de liberação de orçamento de marketing e realização de ação de vendas junto a empresa, seja para o cliente ou para incentivo a equipe comercial; e ainda disponibilidade de materiais digitais que possam facilitar a

manutenção das mídias sociais (Mattar, 2011).

Após o contato com os potenciais fornecedores e a aprovação do cadastro do varejista, que se configura como segunda etapa no processo de compra de mercadorias, a empresa deve seguir para a etapa de avaliação das fontes de suprimentos para determinar se são consistentes o suficiente para desempenharem bem tal operação. Avaliando o panorama geral, de acordo com Mattar (2011), os principais critérios que devem ser avaliados através dos métodos estabelecidos, são: critérios de mercadoria; logística de entregas; preço; promoção e serviço.

A quarta etapa do processo de compra é a de negociação das condições de preço, promoção, logística e serviços. Ou seja, levando em consideração todos os critérios que foram evidenciados na análise avaliação dos fornecedores, o nível de confiabilidade que o varejista conseguiu junto a eles, a obtenção de crédito e os recursos disponíveis a ela, a empresa poderá realizar as negociações da melhor maneira, idealmente em um processo ganha-ganha com os fornecedores selecionados.

2.2.2.3 Processo de emissão de pedidos e reabastecimento de mercadorias

Para construção desse tópico, levou-se em consideração a realidade das MPEs de moda, a partir do entendimento de como seriam possíveis adaptações dos sistemas de emissão de pedidos e sistemas de reabastecimento.

De acordo com Mattar (2011), o varejista dispõe de 3 sistemas de emissão de pedidos e reabastecimento de mercadorias, os quais são: O sistema tradicional, sendo aquele onde as solicitações de mercadorias podem ser feitas de forma verbal — pessoalmente ou por telefone — ou por escrito, seja presencialmente, por e-mail, internet, fax ou correio, com ou sem o uso de um formulário específico; O sistema de resposta rápida ou *Quick Response* (QR), que permite o reabastecimento rápido de mercadorias em contraste com o modelo tradicional, que leva semanas ou meses, proporcionando diversos benefícios que incluem: aumento da rotatividade dos estoques, redução de custos e rupturas, melhor alinhamento com a demanda, otimização do espaço na loja, maior variedade de produtos, redução de custos administrativos e aumento das vendas e da lucratividade; Por último, o *Efficient Consumer Response* (ECR), promove a integração entre varejistas e fornecedores, mas para sua eficácia é essencial a cooperação entre as partes, o uso de sistemas eletrônicos de ponto de venda com leitora ótica, a adoção do EDI e a implementação do modelo JIT para entregas.

Levando em consideração algumas características dos sistemas descritos, e como ocorrem esses processos em um mercado de varejo de calçados, podemos fazer associações e assim atribuir: o tipo de pedido normal (PN) ao sistema tradicional e o *quick response* ao pedido de pronta entrega (PE).

2.2.2.4 Processo de manipulação de mercadorias

O processo interno de manipulação de mercadorias descrito por Mattar (2011), compreende quatro passos: recepção, conferência, marcação e estocagem de mercadorias.

A primeira etapa do processo é a de recepção das mercadorias, no qual deve-se fazer uma inspeção e verificação da carga como um todo; se acompanha os documentos correspondentes necessários; adequação ao pedido de compra; e se a entrega foi feita total ou parcial (Mattar, 2011).

A segunda etapa consiste na conferência de mercadorias, na qual deverá idealmente avaliar cada item entregue, para identificação a adequação às características e modelos solicitados no pedido, quantidades e qualidade, para evitar o recebimento em desacordo ao pedido, e também de itens que possam estar avariados (Mattar, 2011).

A terceira etapa consiste na marcação de mercadorias, cuja finalidade é a de atribuir as informações dos itens no sistema para que o controle possa ser feito e replicar informações como preço do produto, também às embalagens e peças de vitrine, para transparência com o consumidor. A marcação também consiste para padronizar a mercadoria para melhor identificação no estoque (Mattar, 2011).

A quarta etapa consiste na estocagem de mercadorias, que já estando com as devidas marcações pelo processo descrito na etapa anterior a esta, devem ser dispostas no estoque. Um dos objetivos perseguidos na estocagem varejista é o de ter as mercadorias o mais próximas possível do ponto de venda para facilitar o abastecimento e a reposição das prateleiras (Mattar, 2011).

2.2.2.5 Indicadores

Os indicadores servem para monitorar o desempenho das compras. O autor sugere as seguintes métricas para avaliar a qualidade do processo.

- **Giro de estoque:** O giro de estoque mede a eficiência da gestão de inventário, indicando quantas vezes o estoque médio foi renovado em um período. Pode ser calculado com base nas vendas ou no custo das mercadorias vendidas. Um giro alto sugere vendas rápidas e reposições frequentes, enquanto um giro baixo pode indicar excesso de estoque ou baixa rotatividade.
- **GMROI:** GMROI é uma métrica utilizada para avaliar o retorno sobre o investimento em estoque, identificando quais produtos apresentaram maior contribuição na composição da margem de lucro bruta da empresa.

No contexto em que o GMROI indica valor acima de 1, significa que a composição

de mix está proporcionando retorno adequado para a organização, ou seja, que está obtendo lucro bruto acima do custo de estoque. Em contrapartida, ao indicar valores abaixo de 1, reflete que o investimento em estoque não está gerando o retorno necessário.

Dessa forma, esse indicador é extrema importância para saúde financeira e operacional da organização, visto que reflete aspectos relevantes para direcionamento das tomadas de decisão, principalmente, acerca de gestão de compras e estoque.

Para Mattar (2011), o GMROI deve ser calculado e analisado para cada produto que compõe o mix, afim de definir a lucratividade gerada por cada um individualmente. E ainda, sugere, que a organização deve definir metas a partir desse indicador, aumentando o comprometimento da gestão de compras com as margens e giro dos produtos a serem comprados, de forma que o planejamento de vendas seja construído para que tais metas sejam atingidas.

- Índice de ruptura: O índice de ruptura é um indicador da falta de produtos em estoque, que pode ser calculado em relação a: proporção de período de tempo disponível para as vendas e aquele em que houve a falta de disponibilidade; assim como em relação a unidades de produtos, sendo apresentado a partir da proporção entre a demanda real da sua empresa, e quanto dessa demanda não conseguiu ser atendida.

Podemos considerar que quanto maior o índice, maior o impacto negativo nas vendas, configurando um custo de oportunidade. E além da receita inferior, a empresa pode perder a satisfação e fidelização de clientes, principalmente se a situação for recorrente, o que sinaliza a necessidade de melhoria na gestão de inventário e seu acompanhamento frequente, de forma que sejam sempre feitos ajustes em relação ao nível de estoques e reabastecimento, com o objetivo de manter a recorrência do cliente em loja e maximizar as vendas.

2.3 MIX DE PRODUTO

O mix de produtos se configura como um conjunto de unidades de cada categoria de produto ou unidade de controle de compras de uma loja, seja ela física ou virtual; que é definido com o objetivo final de possibilitar a maximização dos lucros da organização (Bahng; Kincade, 2014 apud Barbosa, 2021). Ainda, para Mattar (2011), mix de produto configura-se como o conjunto de todas as mercadorias oferecidas pelo varejista.

Levando em consideração que a modalidade de vendas do varejo, na realidade da maioria dessas empresas, depende do bom desempenho do produto no ponto de vendas para: o pronto atendimento ao consumidor final e conseqüentemente, geração de lucros; a definição do mix, assim como os elementos de gestão de compras que a orbitam, se

estabelecem como decisões estratégicas, dentre as mais importantes do varejo.

As metas de faturamento e de lucratividade de uma empresa, bem como a satisfação dos seus clientes, dependem de uma gestão do mix de produtos eficiente (Bahng; Kincade; Rogers, 2018 apud Barbosa, 2021). Essa gestão deve oferecer os "produtos na quantidade certa, no local certo e no tempo certo para atingir tais objetivos" (Levy, 2014 apud Barbosa, 2021, p. 39). Além disso, tem a função de conferir personalidade à marca da empresa varejista, e para que isso seja possível antes da definição dos produtos que irão compor uma coleção, precisa planejar qual imagem de marca deseja projetar, de forma que haja a contribuição com o seu posicionamento de mercado (Berkhout, 2019 apud Barbosa, 2021). Então “o posicionamento de mercado da empresa deverá ser o fio condutor por meio do qual todas as decisões do mix de produtos devam ser tomadas” (Parente; Barki, 2014 apud Barbosa, 2021, p.39). Assim, a construção do mix de produtos e a imagem que se deseja transmitir por meio dele devem ser elaboradas garantindo harmonia entre ambos, de modo que se complementem e se reforcem mutuamente (Barbosa, 2021).

Então, em um compilado de estudos de 4 autores, realizado por Barbosa (2021) acerca das funções da gestão de mix de produtos no varejo de vestuário, mas que determina a aplicabilidade também ao mercado da moda no geral, demonstra-se o seguinte resumo dado na Figura 3.

Figura 3- Funções da gestão do mix de produtos no varejo de vestuário

Levy e Weitz	Parente e Barki	Berkhout	Shaw e Koumbis
Oferecer a quantidade certa de produtos, no local certo e no tempo certo para atingir os objetivos financeiros da empresa.	Satisfazer às necessidades de produtos por parte dos consumidores.	Reforçar o diferencial competitivo da empresa e ser consistente com o <i>mix</i> varejista (localização, preço, loja e equipe).	Criar um apelo imediato junto ao cliente para levá-lo para dentro da loja por meio do equilíbrio na coleção.

Fonte: Barbosa (2021, p. 40), adaptado de Levy e Weitz (2014), Parente e Barki (2014), Berkhout (2019) e Shaw e Koumbis (2014).

Considerando as funções descritas da gestão do mix de produto, é possível entender que todas elas convergem para o objetivo final almejado por toda organização – o de gerar vendas e lucro -, e que é através desses objetivos intermediários em foco (mencionados no quadro acima), que pode garantir que seus objetivos sejam mais facilmente alcançados.

Constatou-se que a construção de uma oferta balanceada de mix considerando a variedade, profundidade e nível de serviço, e ainda restrições de espaço físico e de orçamento, ao mesmo tempo em que considera as necessidades e desejos dos clientes ao adequar as escolhas de produtos ao gosto local, é o que irá determinar a eficácia da sua gestão (Mantrala et al., 2009 apud Barbosa, 2021).

Como explicitado no capítulo 1, “varejo de moda”, dentre as principais características desse mercado apresentadas por Stuker (2014), estão: ciclos de vida curtos; alta volatilidade; baixa previsibilidade e alto nível de compra por impulso. Devido à alta complexidade deste mercado de moda, alguns dos riscos aos quais as empresas precisam se submeter são os de sobras de estoque que compõem os saldos de coleções; as reduções de margem de lucro; a alta necessidade de capital de giro; e a perda de vendas por ruptura nos estoques (Barbosa, 2021). O varejo de moda, “está sendo pressionado a reduzir os seus ciclos, o cronograma está cada vez mais justo, o que não dá margem para erros” (Pinna et al., 2017 apud Barbosa, 2021, p. 96). Sendo assim, os compradores ou responsáveis das atividades de compras, precisam ter perfil ágil, afim de garantir adequações rápidas às mudanças constantes do mercado consumidor (Shaw; Koumbis, 2014 apud Barbosa, 2021). Para isso, os varejistas são estimulados a estudar o método mais eficiente para o desenvolvimento de mix (Parker-Strak et al, 2020). Hermes, Klein e Sausen (2016, p. 1) afirmam que “a vantagem competitiva é muitas vezes atribuída às ferramentas de gestão utilizadas pelas organizações e às maneiras pelas quais as empresas conduzem suas unidades de negócios”.

Cietta (2019) aponta que um dos riscos no mercado de moda está associado ao processo de planejamento, caracterizando-se a partir do possível desequilíbrio de estoques, seja por faltas ou excessos de modelos, famílias de produtos ou faixas de preço, considerando também a variedade e os volumes. A falta de produtos em estoque na loja gera perda de vendas para a concorrência, enquanto o excesso representa recursos financeiros parados, caixa mais limitado para a compra de novos produtos, e vitrines congestionadas e menos atrativas, acarretando em planos de ação corretivos como o de remarcações de preços, com impacto direto na lucratividade da organização (Shaw; Koumbis, 2014 apud Barbosa, 2021). As ferramentas de gestão de estoques buscam balancear esse trade-offs, otimizando os custos relacionados a tais faltas e/ou excessos, ao reduzir nível de estoque sem comprometer a demanda (Fleury; Wanke; Figueiredo, 2000 apud Goulart, 2017).

De acordo com Bertaglia (2009), as tarefas de minimizar quantidades de produtos, enquanto também evita faltas no estoque determinam a complexidade da função de um comprador. Para auxílio nas atividades que se relacionam com esse contexto, o autor considera o uso de sistemas de informações, como código de barras, impressão de etiquetas, coletores, troca eletrônica de dados, essenciais nesta tarefa.

Considerar qualquer variável equivocada no processo de compras ou desenvolvimento de mix, pode ser fatal para o desempenho de uma coleção ou resultado de determinado período. Para identificar e priorizar opções com mais assertividade é necessário utilizar estratégias de aprendizagem, afim de incluir mais racionalidade a um processo que tem a presença inquestionável da incerteza. A aprendizagem objetiva

abarcando a empresa de informações relevantes a partir das etapas de levantamento, troca de informações e construção de cenários, para um melhor desenvolvimento de mix. . De acordo com (Stevens, 2014 apud Barbosa, 2021).

2.3.1 Variáveis do mix de produto

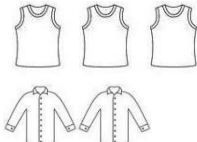
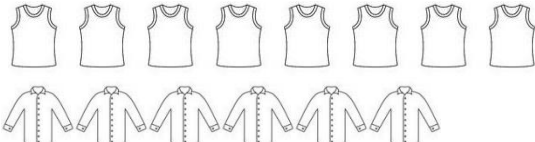
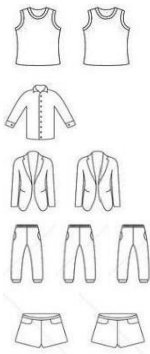
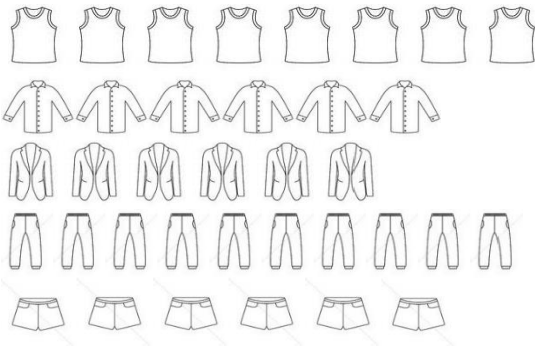
Para que a construção do mix seja feita de forma assertiva, a partir da composição bem balanceada de produtos, alguns elementos e variáveis são essenciais para o processo de desenvolvimento de mix (Barbosa, 2021), e serão descritas a seguir.

2.3.1.1 Amplitude e profundidade

A variedade e a amplitude são termos correspondentes, e traduzem a quantidade de categorias diferentes de produtos disponíveis. A profundidade correspondente ao número de unidades dentro da categoria, conhecido como SKU (smallest keeping unit). Tais definições possuem caráter estratégico para empresa, visto que são variáveis determinantes na composição de mix (Levy; Weitz, 2014). A exemplificação da relação entre escolhas acerca de variedade e profundidade, pode ser encontrada na figura 4.

Vale ressaltar que a aplicação das variáveis de amplitude e profundidade, podem representar diferentes unidades de controle - categorias ou agrupamento de produtos para determinar o volume a ser adquirido, tanto em valor monetário como em unidades, a depender do modelo de negócio, ou método de desenvolvimento de mix. Mattar (2011), afirma que para facilitar as atividades de gestão de produtos no varejo, o mix é subdividido, e visto que não há uma formalização na padronização das subdivisões, o varejista deve contruí-las considerando o que seria mais conveniente para a sua realidade e seu público- alvo. Portanto, duas perguntas são características do processo de desenvolvimento de mix e precisam ser respondidas pela gestão: com qual amplitude trabalhar? com qual profundidade trabalhar? (Mattar, 2011).

Figura 4- Exemplo de variedade e profundidade de produtos disponíveis

Loja de roupas		
	Profundidade baixa	Profundidade alta
Variedade baixa		
Variedade alta		

Fonte: Barbosa (2021, p. 41), adaptada de Parente e Barki (2014).

2.3.1.2 Níveis hierárquicos

Assim como definiu Mattar (2011), no tópico acerca de amplitude e profundidade, os níveis hierárquicos que são determinantes na construção do mix, precisam ser definidos com foco em torná-los compatíveis com a realidade da empresa e dos seus consumidores. A forma como o cliente classifica os produtos no seu entendimento deve ser a principal fonte para construção de uma hierarquia pertinente de produtos, guiando a gestão desde etapas iniciais como desenvolvimento de produtos, até a construção do visual merchandising da loja (Parente; Barki, 2014 apud Barbosa, 2021). Dessa forma, “é preciso tentar olhar com os olhos do cliente, não com os da empresa” (Cietta, 2017 apud Barbosa, 2021, p. 41).

Figura 5 - Exemplo de níveis hierárquicos em loja de roupas

Área	Departamento	Categoria	Subcategoria	Segmento	Subsegmento
Roupas	Feminino	Jovem	Top	Blusas	Sem manga
Roupas	Feminino	Jovem	Top	Blusas	Manga curta
Roupas	Feminino	Jovem	Top	Blusas	Manga longa
Roupas	Feminino	Jovem	Top	Camisas	Sem manga
Roupas	Feminino	Jovem	Top	Camisas	Manga curta
Roupas	Feminino	Jovem	Top	Camisas	Manga longa
Roupas	Feminino	Jovem	Bottom	Calça	Jeans
Roupas	Feminino	Jovem	Bottom	Calça	Alfaiataria
Roupas	Feminino	Jovem	Bottom	Calça	Malha

Fonte: Barbosa (2021, p. 42), adaptado de Parente e Barki (2014).

Para construção dessas classificações, é indicado iniciá-la do conceito mais amplo

para o mais específico, seguindo a ordem das seguintes nomenclaturas: área, departamento ou seção, categoria, grupo ou família, subcategoria, segmento e subsegmento, como é demonstrado na Figura 5.

2.3.1.3 Papéis do produto

Essa variável é levada em consideração pois dimensiona e classifica a função de cada tipo de produto, na dinâmica de vendas de uma empresa de varejo. Dessa forma, cada um desses papeis definirá diferentes estratégias na construção do mix.

Dentre os papéis do produto, temos: ícones; construtores de tráfego; e itens de valor-chave. Os ícones possuem o objetivo de traduzir o posicionamento da marca; os construtores de tráfego são aqueles que levam os clientes até a loja, com o suporte de ações promocionais; e os itens valor-chave são aqueles com alta elasticidade de preço, que significa que quanto mais o seu preço é reduzido, mais o seu consumo aumenta (Berkhout, 2019 apud Barbosa, 2021). Parente e Barki (2014), que foram citados por Barbosa (2021, p. 42), "fazem a mesma subdivisão e classificam os papéis conforme sua capacidade de atrair clientes e definir a imagem do varejista", conforme demonstrado na figura 6.

Figura 6- Papéis e funções dos produtos conforme capacidade para atrair clientes

Papel da categoria	Definição	Capacidade de atrair clientes e definir a imagem do varejista
Categoria de destino	Razão principal da visita à loja e diferencia o varejista dos demais concorrentes.	Muito Alta
Categoria de rotina	Faz parte da cesta dos clientes, que esperam encontrar este produto na loja sempre.	Alta
Categoria ocasional	Reforça a imagem desejada da empresa e é importante para o lucro.	Média
Categoria de conveniência	Atende à necessidade do cliente de encontrar tudo em um lugar só.	Baixa

Fonte: Barbosa (2021, p. 43), adaptado de Parente e Barki (2014) e Berkhout (2019).

Levando em consideração tais funções, as categorias de destino e de rotina precisam ser o foco no desenvolvimento de mix devido a maior relevância para o desempenho operacionais e financeiro da organização (Parente; Barki, 2014 apud Barbosa, 2021). Berkhout (2019) ainda afirma que além dos produtos que trazem fluxo de clientes, aqueles que o fazem demonstrando ainda o posicionamento da marca, devem ser destacados.

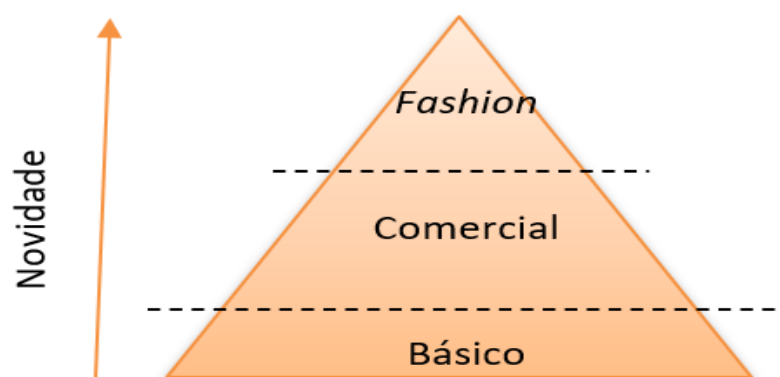
2.3.1.4 Nível de risco

Acerca da definição dos níveis de risco dos produtos de um mix, Stuker (2015) define que podem ser classificados como básicos e de moda. Seguindo uma mesma linha de raciocínio Mattar (2011), determina que a classificação dos produtos pode ser como básicos e não básicos.

Apesar da alta complexidade e instabilidade de demandas característicos ao varejo de moda, os produtos básicos são os que mesmo nesse contexto, apresentam demanda relativamente estável ao longo do seu ciclo de vida, facilitando o seu gerenciamento nos estoque e sua disponibilidade, bem como as suas previsões de vendas. Em contrapartida, os produtos de moda, ou não básicos, possuem demanda altamente instáveis com ciclo de vida curto, e por isso tem difícil previsão de venda. (Fisher; Rajaram, 2000 apud Barbosa, 2021).

Para Cietta (2017), os produtos são classificados em: fashion; comercial; básico. Os itens fashion representam novas tendências de moda; os produtos comerciais são atuais, mas podem consistir em releituras de itens fashion, de forma que potencialize as suas vendas; e os produtos básicos são aqueles que já apresentam desempenho de vendas satisfatórios, que se traduz em ciclo de vidas longos, determinando uma "atemporalidade". A classificação dos produtos nas 3 categorias mencionadas encontra-se demonstrada na figura 7.

Figura 7- Classificação por tendência de moda



Fonte: Barbosa (2021, p.44), adaptada de Cietta (2017).

Devido ao histórico satisfatório dos produtos básicos e comerciais, estes devem compor o mix da empresa nas coleções ao longo de todo o ano. Dessa forma, é possível garantir bom volume de venda, boas margens, e baixo custo de desenvolvimento ou de risco, que se traduzem em baixos esforços de compra e venda. Para que esses produtos

façam parte do mix por longos períodos de tempo, é necessário que passem por pequenas atualizações, de forma que não os descaracterizem, mas formem um item equivalente e mais atual, que se traduza em novidades para os clientes. Para isso, pode ser atribuído a eles novos tecidos, modelagens, acabamento e novas cores. Os produtos fashion, por sua vez, demandam uma sincronização impecável com o mercado, que se traduz em altos esforços de compra e venda, no entanto, a depender do seu desempenho ao longo de coleções, podem se tornar futuros itens básicos ou comerciais (Grose, 2011 apud Barbosa, 2021).

De fato, conforme Shaw e Koumbis (2014), apesar de os produtos fashion serem importantes para garantir equilíbrio no mix e conquistar uma boa impressão aos olhos do consumidor, ganham muita ênfase na mídia, mas que não condiz com sua baixa participação nos estoques das coleções. Para isso, evidencia que se estabeleça metas de vendas rápidas afim de minimizar os riscos associados a eles.

2.3.1.5 Marca

"A marca é uma variável de valor imaterial, ou seja, o valor atribuído a ela pelo cliente final é subjetivo, próprio de cada um e sujeito ao julgamento conforme experiência anterior" (Cietta, 2019 apud Barbosa, 2021, p.45). Dessa forma, a marca adota a configuração estratégica da empresa, e a percepção e experiência do consumidor (Barbosa, 2021). Devido a sua relevância para a construção do mix de produtos da empresa, é preciso ter em mente qual a imagem que se deseja projetar com as escolhas que serão feitas. Então, "o posicionamento de marca no mercado, será o fio condutor pelo o qual deve passar todas as decisões tomadas acerca do mix de produtos, e o mix reafirmará tal posicionamento (Parente; Barki, 2014 apud Barbosa, 2021, p.39).

2.3.1.6 Aspectos imateriais

Entender a moda como produto cultural facilita o entendimento de que em um contexto atual o mercado busca consumir "significados", que acontecem mais rapidamente do que no passado (Costa; Mattos, 2017 apud Barbosa, 2021). Ainda, para que se obtenha sucesso é necessário que a empresa tenha como objetivo o aumento do variedade de mix, garantindo sempre a superioridade em relação aos seus concorrentes sobre esse aspecto (Rosenau; Wilson, 2007 apud Barbosa, 2021).

Levando isso em consideração, e a relevâncias dos aspectos imateriais, lançar coleções e ou produtos que atendam a velocidade e mudanças de demanda por parte do consumidor, e que ainda se posicionem com conceitos que façam parte de preocupações e/ou interesses desse consumidor no que se refere a aspectos sociais, culturais e ambientes, pode proporcionar mais competitividade de mercado às empresas; através de maior, aceitação, avaliação e engajamento da população.

2.3.1.7 Qualidade e preço

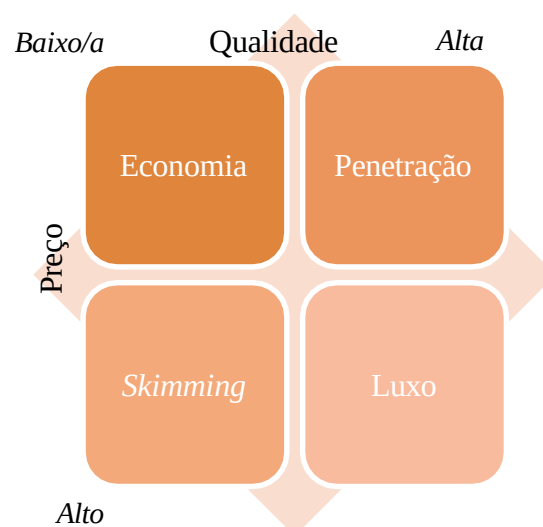
A qualidade é um atributo objetivo e subjetivo, e é julgada conforme a visão de quem avalia, principalmente no segmento da moda, podendo se traduzir em uma perspectiva diferente cada um. A correta interpretação do nível de qualidade por parte do consumidor em relação ao posicionamento de marca terá um impacto profundo no sucesso da empresa (Rosenau; Wilson, 2007 apud Barbosa, 2021).

A política de preço é também um atributo crucial num contexto de mercado de moda, pois delimita e reafirma o posicionamento de marca (Parente; Barki, 2014). Apesar de o objetivo de uma organização ser a de maximização de lucro, existe um limite de preço imposto pelos fatores condicionantes ao contexto que uma organização do varejo está inserida, como a correspondência ao produto ofertado e ao posicionamento da marca no mercado (Posner, 2015 apud Barbosa, 2021). Apesar de todos os comerciantes desejarem cobrar altas margens e alcançar grandes volumes de vendas, esses fatores infreqüentemente ocorrem simultaneamente. (Kotler; Armstrong, 2003 apud Barbosa, 2021).

As faixas de preços definidas na construção do mix de produtos de uma empresa também configuram um risco no varejo de moda e então devem estar alinhadas com a percepção do cliente, como já mencionado (Cietta, 2017 apud Barbosa, 2021). Para a construção e delimitação desses valor, existem diversas estratégias e táticas de preço, como: "preços de ocasião, de liquidação, sugeridos pelo produtor, de status, de lançamento", e as suas aplicações irão depender do momento em que a empresa se encontra e o seu objetivo para ele (Mattar, 2011, p. 50).

Posner (2015) propõe uma matriz de preços para ilustrar a relação de preço com qualidade, apresentada por Barbosa (2021) conforme demonstrada na Figura 8.

Figura 8 - Matriz de preço



Fonte: Barbosa (2021, p. 47), adaptada de Posner (2015).

Ainda, acerca da estratégia de definição de preços Barbosa (2021) considera que empresas que oferecem produtos com preços e qualidade elevadas, apelam para o mercado de luxo, e se preocupam mais com margem do que com volume. Já as empresas do mercado de massa, atuam com margens inferiores e alto giro de produtos. Quando são ofertados produtos com margens baixas e volumes baixos, geralmente se pretende entrar ou ganhar determinada participação de mercado, mas não caracteriza uma estratégia sustentável. Por fim, considera que estratégias de skimming, se dá através da atribuição de preços elevados, com o objetivo de valorização no mercado (Barbosa, 2021).

2.3.2 Desenvolvimento do mix de produtos

Após a contextualização acerca dos aspectos relativos ao mix de produtos, será abordado elementos e etapas referentes ao desenvolvimento de mix em uma empresa varejista de moda.

2.3.2.1 Macroetapa: diretrizes

As diretrizes são os direcionamentos estratégicos comunicados no início do processo de desenvolvimento e/ou compras de produtos. As diretrizes podem ser quantitativas, referentes à orçamento de compras; metas de vendas, crescimento e/ou margem; e qualitativas, como estratégias de posicionamento e público-alvo (Barbosa, 2021).

Então, a primeira macro etapa do processo de desenvolvimento de mix é composto por duas etapas: A divulgação das diretrizes da empresa e a elaboração do orçamento anual. Os responsáveis pelo planejamento (planner), divide as metas vendas, margem e giro determinadas para o ano, que serve como base para todo o planejamento da coleção; essa divisão pode ocorrer para diferentes unidades de controle de compras (Barbosa, 2021).

Barbosa (2021) ressalta que os profissionais que não recebem o orçamento de compras até o prazo inicial do processo de desenvolvimento, utilizam de um número especulado para o crescimento, de 10% para que o processo não pare. E a partir disso, é possível perceber que caso haja algum divergência entre a previsão feita e as compras, ajustem podem e devem ser feito ao longo do caminho.

De acordo com Barbosa (2011), O processo tem continuidade na macro etapa “pesquisa e planejamento” a partir do orçamento anual, que é o documento utilizado como base para o plano estratégico.

2.3.2.2 Macroetapa: pesquisa e planejamento

A segunda macroetapa “pesquisa e planejamento”, possui caráter estratégico e é realizada no longo prazo. A etapa de “pesquisa” inclui as atividades de levantamento,

organização e análise de dados; já a etapa “planejamento”, inclui a elaboração do conceito, do esqueleto e orçamento semestral da coleção. As duas etapas juntas configuram o plano estratégico proposto para a estação (Barbosa, 2021).

A etapa de levantamento de dados, é composta por cinco tipos de pesquisa, sendo elas: de tendências; pesquisa do consumidor; pesquisa de concorrência; pesquisa de fornecedores e pesquisa de coleções passadas. As informações coletadas a partir das pesquisas feitas nas atividades de levantamento de dados, podem influenciar diretamente o resultado das vendas do mix de produtos (Barbosa, 2021).

Cada tipo de pesquisa possui um profissional específico para o seu desenvolvimento. A pesquisa de tendências e consumidor é liderada pelo designer, enquanto a pesquisa de concorrência e fornecedores pelo buyer e, por fim, a pesquisa de coleções passadas pelo planner (Barbosa, 2021).

- Pesquisa de tendências

A pesquisa de tendências é realizada dentro da etapa de desenvolvimento de mix produtos e é caracterizada como uma atividade de levantamento de dados referentes às tendências de moda futuras. Essa atividade pode ser realizados por designers e também por buyers (Barbosa, 2021).

Em pesquisa realizada por Barbosa (2021), profissionais do mercado que trabalham no processo de desenvolvimento de mix de produtos de moda, evidenciaram que as pesquisa de tendências são feitas através de consultas em bases, como: WGSN, Instagram, websites de marcas entre outras fontes da internet. A contratação de assessoria externa e viagens de pesquisas também são utilizadas como ferramentas de pesquisa.

Ainda durante a pesquisa, foi mencionado a importância da atividade de “compilação, categorização e análise das fotos de viagem de forma a facilitar a quantificação das tendências e apoiar a decisão em relação à definição da quantidade de produtos a serem comprados nos temas, cores, modelos etc” (Barbosa, 2021, p. 116).

“A etapa de pesquisa de tendências fornece insumos para a criação de macrotemas, temas, cartelas de cores, key items e big items.” Os key items ou itens-chave são aqueles que irão transmitir o conceito da coleção; não sendo características específicas de itens, mas um conjunto de itens completos que façam a comunicação desejada. Os big items ou itens de volume são os que representam uma aposta quantitativa, ou seja, aquelas com grande potencial de vendas, alinhados com o conceito da coleção e por esse motivo presentes em maior profundidade (Barbosa, 2021, p. 116).

- Pesquisa de consumidor

De acordo com a teoria, Barbosa (2021), conclui que a pesquisa de consumidor consiste no levantamento sistemático de dados relevantes acerca do público-alvo da empresa, que irão traduzir as necessidades e desejos dos consumidores, guiando a construção do mix de produtos no varejo.

Durante pesquisa sobre a etapa, a autora Barbosa (2021), constatou que na realidade de mercado os profissionais e empresas em sua maioria, não possuem uma prática sistemática, rotineira ou não, para verificação dos dados referentes ao consumidor.

Ainda, a partir da pesquisa com profissionais do mercado, Barbosa (2021), constatou que as pesquisas relacionadas aos consumidores são também realizadas pela área de marketing ou CRM. E para aqueles que realizam dentro da área de compras e desenvolvimento de mix, foi possível perceber a facilidade que as ferramentas digitais, puderam proporcionar ao processo. Alguns dos métodos utilizados são: focus group; pesquisas on-line; visita às lojas pelo buyer, para através de atendimentos, ouvir e entender suas demandas (Barbosa, 2021).

- Pesquisa de concorrência

Barbosa (2021) confirma que a pesquisa de concorrência é responsável por monitorar as ações das empresas competidoras, afim de identificar oportunidade e ameaças relacionados ao mix, podendo ser feito de forma rotineira ou pontualmente com caráter estratégico para embasar tomadas de decisão.

Barbosa (2021), constatou que o time de desenvolvimento de mix de produto realiza algum tipo de pesquisa de concorrência; que uma rotina sistemática por estação para checar o mercado competidor pode ser realizada pelo buyer ou líderes de loja; assim como uma rotina semanal ou periódica de visita às lojas, pode ser estabelecida.

Vale ressaltar que, independentemente das ações coletadas pela pesquisa da concorrências, estas devem ter caráter complementar às tantas outras informações coletadas no levantamento, assim como todos os outros aspectos que envolvem as decisões de mix.

- Pesquisa de fornecedores

“Na teoria, a pesquisa de fornecedores foi descrita como a atividade de buscar novos fornecedores, novas matérias-primas, acabamentos, aviamentos e técnicas produtivas” (Barbosa, 2021, p. 118). E ainda, em pesquisa prática constatou que a atividade não é estruturada dentro de grande parte das empresas, que usualmente é feita por empresas do setor de pesquisas de organizações maiores. Então, determina que para empresas onde o setor de "sourcing" não existe ou não é

estruturado, o designer, pode efetuar no que tange as pesquisas de materiais, enquanto o buyer assume a busca por novos fornecedores.

- Pesquisa de coleções passadas

Barbosa (2021) confirma que na literatura a pesquisa de coleções passadas refere-se ao levantamento de informações dos desempenho de produtos e as suas características, referentes a períodos anteriores afim de balizar o planejamento futuro. Dada a relevância da etapa, considera que deve ser feita de forma sistemática por estação, ou seja, pelo menos, duas vezes ao ano.

Através da pesquisa de coleções passadas é possível realizar uma análise aprofundada do mix no geral, e entender o porquê do desempenho específico de cada produto ou unidade de controle de compras. A partir disso, identifica-se oportunidades, e pontos para correção. Para muitos profissionais no mercado, tal pesquisa é apresentada em formato de documento e denominada “Balanço de coleção” (Barbosa, 2021).

Dessa forma, inputs numéricos acerca dos produtos, podem classifica-los por desempenho. Essa panorama geral, também permitirá a identificação dos destaques positivos ou negativos, traduzidos em “best-sellers e slow movers” (Barbosa, 2021).

No entanto, apesar da relevância de tais informações, o mercado da moda está em constante mudança, evidenciando os aspectos perecíveis da moda e da necessidade de agilidade por parte dos times para atender à crescente demanda por novidades por parte dos consumidores, principalmente aqueles que tem maior presença no meio digital. Dessa forma, reforça a necessidade de manter o balanço de coleção sempre atualizado; recebendo inputs atualizados e proporcionando oportunidade e/ou ações corretivas de forma mais assertiva.

O responsável pelo planejamento tem papel relevante nessa etapa, pois se configura como o ponto de equilíbrio em fazer novas apostas e blindar os aspectos e produtos da coleção que estão apresentando bom desempenho.

Após a realização das respectivas pesquisas, os dados são organizados e analisados, afim de subsidiar propostas de coleções, em um plano estratégico de mix, que irá contemplar três dimensões, sendo elas: conceito, esqueleto/estrutura e orçamento, realizado por estação (verão/inverno) (Barbosa, 2021). A dimensão do conceito é atribuída ao designer, enquanto a dimensão do esqueleto ou estrutura ao buyer e, por fim, a dimensão do orçamento pelo planner. E a a partir disso, o plano estratégico é discutido e proposto pelos três profissionais em conjunto (Barbosa, 2021).

Apesar da importância de todos os aspectos tratados acerca dessa macroetapa

“pesquisa e planejamento”, Barbosa (2021), conclui que algumas atividades não são executados na prática de mercado nas empresas e por seus profissionais, as quais são: pesquisa de consumidor, pesquisa de fornecedores, elaborar esqueleto de coleção e elaborar orçamento semestral.

Dessa forma, é possível concluir que para a macroetapa “pesquisa e planejamento” do processo de desenvolvimento de mix, o foco do mercado está nas pesquisas de tendências e os dados das coleções passadas; classificando-os como os mais relevantes para introdução ou manutenção nas organização do varejo de moda.

2.3.2.3 Macroetapa: desenvolvimento e seleção

Após a definição do plano estratégico, se inicia a etapa de desenvolvimento e seleção, que é uma etapa tática e realizada no médio prazo; e contempla as etapas de coleção, o plano de sortimento e a criação de modelos e estampas (Barbosa, 2021).

- **Orçamento da coleção**

O orçamento de coleção se configura como a atualização do planejamento de acordo com as revisões de vendas e estoques, além da reavaliação da proposta de categorias, faixas e preços e pirâmides devido a informações de mercado, consumidor e tendências. Ou seja, após a realização do orçamento anual ou semestral, ele é revisitado e desmembrado para atender as necessidades e particularidades de cada coleção, no início do planejamento de cada uma dela. A proposta é feita pelo planner, geralmente validada pelo buyer (Barbosa, 2021).

O orçamento de compras é importante, pois limita a quantidades de produtos ou unidades de controle, para cada tipo de produto. Se esse fator limitador não existir, a tendência é que os profissionais acabem investimento mais em produtos de moda, que geralmente constitui a menor parcela das vendas; assim como podem deixar de comprar produtos básicos ou comerciais, que são os que garantem maior giro de estoque (Barbosa, 2021).

Dessa forma, o orçamento vem como ferramenta de gestão que evita o desperdício de tempo e de recursos, que irá balizar a construção do plano de sortimento (Barbosa, 2021).

- **Plano de sortimento**

O plano de sortimento é o orçamento qualificado, no qual será determinado o número de modelos a serem comprados divididos em outros atributos qualitativos, que irão para apoiar e aumentar a eficiência das compras, evitando desperdícios de trabalho e recurso e elevando o nível de acerto, juntamente da etapa de orçamento.

Além disso, observa-se que o Buyer/comprador tem maior participação nesta etapa (Barbosa, 2021).

- Desenvolvimento de produtos

De acordo com Barbosa (2021), esta etapa consiste na criação de modelos com base na necessidade da coleção, no orçamento e no plano de sortimento.

Caso o desenvolvimento de produtos esteja sendo realizado em uma empresa com modelo de negócio de confecção/produção dos itens, o mapa de coleção, então, é proposto pelo designer e validado pelo buyer e inclui a proposta de produtos por tamanho de loja e com planejamento dos produtos por parede e vitrine. Já as empresas de varejo, com o modelo de negócio de revenda de produtos acabados de multimarca, não realizam essa etapa de desenvolvimento de produtos prontos ou materiais junto a indústria; exceto se trabalham com PL- Private Label.

- Seleção de produtos

A seleção de produtos é o ponto chave do desenvolvimento de mix; na qual todas as considerações feitas previamente serão aplicadas às escolhas dos itens que trarão os resultados para a empresa; pois em se tratando de varejo, o desempenho do produto no ponto de venda é a premissa na formação dos lucros ou prejuízos.

Para Barbosa (2021), a seleção de produtos é a etapa em que todas as peças- piloto produzidas pelos fornecedores são organizadas, e dentre elas, as melhores são selecionadas para compor as coleções das lojas; e será de fato, considerado o equilíbrio das categorias considerando todos os atributos dos produtos. Além disso, é neste momento que se decide pelas entradas semanais, ou seja, datas de faturamento e recebimento, e pela característica das coleções por tamanho e clima de loja. Em relação ao clima, o verão pode não proporcionar grande distinção dos produtos que usualmente são trabalhados ao longo do tempo para programação; no entanto, o inverno exige uma caracterização específica do produto, o que demanda atenção especial da equipe (Barbosa, 2021).

O comprador é tido como o principal responsável para exercer tal função; é neste momento que idealmente ocorre feedback das lojas, definição do preço de venda dos produtos, e pré-distribuição dos produtos as lojas, em se tratando de redes e, em alguns casos, a negociação de custo das peças com os fornecedores (Barbosa, 2021).

Para empresas que operam com picking, que é atividade de escolher produtos pré definidos pela indústria ou fornecedores diversos, a seleção de produtos é o momento que o buyer apresenta o produto pronto escolhido para o designer, e o designer apresenta os desenvolvimentos para o buyer, e possibilita um alinhamento da coleção;

nas empresas em que há essa separação de atividades por tais profissionais.

Vale ressaltar que hoje em dia o processo de seleção de produtos pode ocorrer completamente de forma remota, com a facilidade que os dispositivos tecnológicos proporcionam., o que permite que as compras ocorram mais rapidamente. E por isso, também pode proporcionar maior variedade de produtos e marcas ao processo de seleção; bem como permitir a visualização de um protótipo digital com cores/estampas/elementos, alinhado com as necessidades da empresa ao produto, sem que esse item tenha sido necessariamente produto e exposto fisicamente ao comprador (Barbosa, 2021).

Essa etapa também necessita de revisões das estratégias atribuídas ao plano de sortimento, afim de verificar a consistência das decisões feitas. Além de identificar produtos com potencial para campanhas publicitárias, os quais devem ter volume de unidades acrescidos afim de atender a demanda esperada (Barbosa, 2021).

- Feedback da coleção

O feedback de coleção é uma etapa que no contexto de mercado de moda, de uma forma geral, não apresenta uma estrutura consolidada, que inclua efetivamente o time comercial ao processo de seleção de mix. Algumas empresas possuem especialistas comerciais que atuam como elo entre a equipe de lojas e o setor de compras; mas que ainda assim, não estão inclusos formalmente ao processo (Barbosa, 2021).

Conforme a teoria, Barbosa (2021, p. 133), apresenta que o “feedback da coleção é a etapa que a equipe de desenvolvimento apresenta a coleção proposta para o time de comerciais e/ou lojas e recebe o retorno qualitativo e quantitativo do mix de produtos”; na qual os profissionais desse setor explicitam suas apostas acerca dos itens que terão desempenhos positivos ou negativos, na aderência junto ao público consumidor; visto que detém do conhecimento acerca das suas impressões e necessidades coletadas nos pontos de venda.

Idealmente, com esses dados, o buyer e o planner (responsáveis pela seleção e revisão de produtos) ajustam a distribuição da coleção, reforçam as apostas e reduzem ou eliminam os produtos menos aderentes (Barbosa, 2021). No entanto, levando em consideração a realidade do contexto de mercado do varejo de moda, esta etapa não é estruturada e aplicada dessa maneira, como mencionado anteriormente.

Vale salientar que, mesmo que o feedback do time comercial não se constitua no passo seguinte ao de seleção dos produtos para que revisões e correções sejam feitas, essas informações são de extrema relevância durante o processo de seleção em si, para que as escolhas feitas já tenham um alinhamento com as expectativas do público consumidor no ponto de venda.

Pois, da mesma forma que parte da “pesquisa de consumidor” realizada no levantamento de dados para posterior planejamento de plano de sortimento, pode ser realizada com as informações coletas pelo buyer em pesquisas nos pontos de vendas das lojas; trabalhar com a equipe comercial que não está imersa nesse cenário pontualmente, mas corriqueiramente, vai permitir a seleção de itens de forma ainda mais assertiva. De qualquer maneira, fica a critério do comprador efetivar tais indicação através das compras, o que não produz nenhum fator impeditivo relevante para que não se tenha tal participação.

Além disso, uma coleção que chegue às lojas com produtos com características indicadas pela equipe comercial, poderá gerar maior engajamento nas suas vendas; assim como fortalecerá as relação entre as equipes e o sentimento de pertencimento à organização.

- **Negociação e precificação**

Para Barbosa (2021), a etapa de negociação e precificação é marcada com o contato do buyer com fornecedores afim de determinar as escolhas acerca dos produtos escolhidos e negociar custos e outras condições. Além disso, a literatura sugere que a precificação final acontece nesta etapa, uma vez que o preço depende do custo alcançado na negociação, a após isso já é determinado. Após o comum acordo das informações, é feita a formalização dos produtos selecionados com referências, grades, cores, quantidades, local e data de entrega, entre outros, transmitidas aos fornecedores selecionados, através da emissão de pedidos (Barbosa, 2021).

Barbosa (2021, p. 135), ainda ressalta que é possível constatar que na realidade prática de mercado de uma empresa de varejo de moda, a atividade de negociação e precificação se encontra, em uma etapa anterior do processo "ou, pelo menos, inicia na etapa de seleção dos produtos e finaliza após a sua apresentação." Ou seja, ao passo que seleciona os produtos junto aos fornecedores, é feito a negociação de custos e a projeção de precificação para constituir o preço de venda.

2.3.2.4 Macroetapa: produção e lançamento

A quarta macroetapa do roadmap proposto por Barbosa (2021), é a etapa produção e lançamento, de cunho operacional e realizada no curto prazo. "Ela contempla as atividades de produção, alocação, entrega, conferência e recebimento dos produtos"; sendo apenas a atividade de alocação de produto para as lojas de responsabilidade da equipe de desenvolvimento de mix, e é a única considerada na prática dessa equipe.

A alocação dos pedidos refere-se às atividades de definir quantas peças de cada

produto vai para cada loja da empresa, o que determina parte do sucesso da coleção; é idealmente executada por um time específico de alocadores sob orientação do buyer e/ou planner; e é pré-definida na etapa de seleção e finalizada com alguma antecedência à chegada do produto em loja (Barbosa, 2021).

2.3.2.5 Macroetapa: monitoramento

A quinta e última etapa do processo de desenvolvimento de mix proposto por Barbosa (2021) consiste no, “monitoramento”, que ocorre pós-recebimento de produtos na loja, é de cunho operacional e realizada regularmente. Esse processo inclui o acompanhamento dos resultados da coleção e a definição de planos de correção. Semanalmente, o designer, o buyer e o planner avaliam o desempenho do mix de produtos em loja por meio de indicadores de performance, permitindo a rápida implementação de ajustes estratégicos.

Nesta etapa, então, ocorre a análise dos principais indicadores de desempenho da coleção, e posteriormente são definidas ações que visam reduzir a quantidade de produtos de baixa performance e aumentar a quantidade de produtos de alta performance. Os indicadores utilizados nessa etapa são a análise dos *Best Sellers* e *Slow Movers*, sendo estes respectivamente, produtos campeões e perdedores. Essa caracterização acerca desses itens ocorre a partir da análise de outros indicadores de resultado, como desempenho de vendas e margem de lucro (Barbosa, 2021).

O monitoramento é realizado e explicitado em reuniões de acompanhamento, atreladas diretamente aos planos de ação, e garante a efetividade da etapa. No contexto de mercado, ocorrem geralmente mais de uma vez na semana e com diferentes participantes. Ainda é pertinente ressaltar a relevância desta etapa: analisar os números profundamente, afim de entender as questões relacionadas ao bom ou mau desempenho dos produtos. Para aqueles que se revelam positivos, o objetivo é entender também como escalar isso; e para aqueles que desempenham negativamente, determinar quais as ações corretivas serão postas em prática. Essas decisões visam melhorar os resultados das coleções e da empresa como um todo.

Levando em consideração as etapas necessárias para um desenvolvimento de mix satisfatório, baseado no cruzamento de 11 teorias de autores distintos e validadas por profissionais experientes de mercado, a autora Barbosa (2021), apresenta um ROADMAP final distribuindo tais etapas, considerando: uma linha de tempo usualmente utilizada nas práticas de mercado; e os profissionais responsáveis por cada uma delas, conforme é demonstrado no **Anexo 1**.

3 METODOLOGIA

Este estudo tem como objetivo proporcionar maior clareza acerca dos Processos de Gestão de Compras e de Desenvolvimento do Mix de Produtos da empresa estudada, a partir da análise comparativa com as etapas dos processos propostos através da literatura. Para a construção do estudo e da sua base de informações, foi necessária a realização de uma Pesquisa Bibliográfica, com foco em gerar familiaridade com a realidade da própria organização dentro do grau comparativo.

Para buscar as informações acerca dos processos ideais, foram realizadas o levantamento de informações acerca da realidade dos Processos de Gestão de Compras e de Desenvolvimento do Mix de Produtos da empresa estudada, por meio de uma Entrevista Semiestruturada feita com o responsável pelas atividades, que apenas norteou os assuntos abordados nela; e Observação Participante, feitas durante as visitas de Campo, in loco, e durante a realização de compras por parte da empresa, visando captar informações ainda mais realistas. Portanto, foi feito um estudo com foco em sintetizar informações acerca dos Processos de Gestão de Compras e de Desenvolvimento do Mix de Produtos que pudessem ser otimizados, levando em consideração a realidade da empresa estudada, e assim possibilitar melhorias no desempenho operacional e financeiro.

Devido à limitação acerca da pouca quantidade de estudos disponíveis sobre os assuntos abordados no presente trabalho, GC e DM, com aplicabilidade ao contexto de mercado do varejo de moda de sapatos, as propostas de dois autores foram utilizadas nesse estudo. Para a base de dados acerca do Processo de Gestão de Compras aplicada ao Mercado do Varejo, do autor Fauzé Mattar (2011), sua obra "Administração de Varejo", do foi utilizado como fonte principal. No que diz respeito ao Processo de Gestão de Desenvolvimento do Mix de Produtos, as etapas e elementos do ROADMAP propostos pela autora Cristina Barbosa (2021), foi a principal fonte.

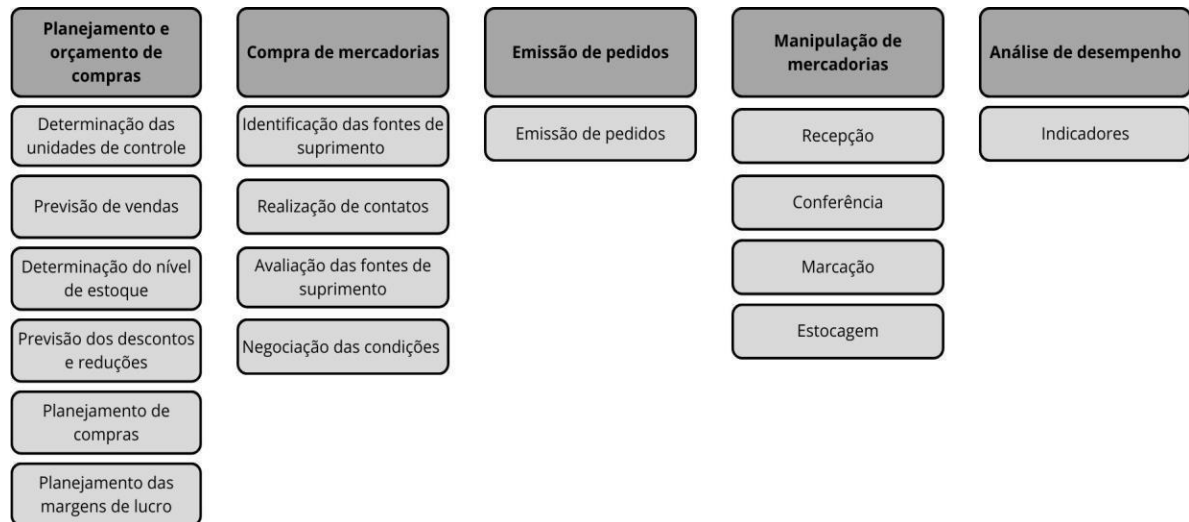
4 ANÁLISE DE RESULTADOS

A empresa objeto de estudo do presente trabalho é varejista de calçados e acessórios, localizada no interior da Paraíba, que faz parte de uma rede de cinco lojas, distribuídas na Paraíba e no Rio Grande do Norte. A proposta inicial para abertura da loja foi de descentralização do espaço físico, visto que a maioria das organizações do mesmo segmento e modelo de negócio se localizam no centro da cidade ou em shopping centers. Além de já estar localizada em um ambiente de acesso mais facilitado e tranquilo, a organização conta com amplo estacionamento e gratuito; climatização; e um mix de produtos que abarca grande parte das idades, com linhas voltadas para o público adulto, idoso, infantil e juvenil, sejam eles com necessidades de produtos da linha masculina ou feminina. A organização possui seis anos desde a data de abertura, e ainda está em processo de construção de padrões de compras de coleção, dada a instabilidade vivida no período de dois anos causada pela pandemia do COVID-19.

Para a realização da análise comparativa, foi necessário o entendimento da aplicabilidade das metodologias ao modelo de negócios da empresa estudada. A metodologia de Gestão de Compras estudada proposta por Mattar (2011), é aplicável ao modelo de negócios da empresa objeto de estudo. Para melhor visualização da estrutura proposta por ele, reestruturou-se os esquemas de representações originais. A Figura 9 mostra essas adaptações, adicionando a etapa de indicadores, que foi apenas comentada pelo autor, mas não integrava a sua esquematização de sistema de suprimento no varejo.

Na metodologia utilizada para representar o processo de desenvolvimento de mix proposto por Barbosa (2021), foi levado em consideração apenas as etapas que se aplicam a modalidade de compra e venda de produtos acabados de multimarcas, e portanto, que não trabalham com as etapas que envolvam processos de criação junto a indústria. Além disso, por se tratar de uma empresa de rede composta por 5 lojas, mas que trabalha com modelo descentralizado de compras, sendo responsável por suas próprias aquisições, foram desconsideradas as etapas que englobam a atuação de mais de uma empresa no processo de desenvolvimento de mix.

Figura 9- Etapas do sistema de suprimento no varejo



Fonte: Adaptado de Mattar (2011)

Dessa forma, foi desconsiderado da metodologia original de Barbosa: desenvolvimento de produtos, pilotagem, apresentação de produtos, e alocação de produtos em loja. A Figura 10 apresenta a reformulação realizada no processo de DM.

Figura 11 - Etapas do desenvolvimento de mix de produto



Fonte: Adaptado de Barbosa (2021)

Como pode ser visto comparando as Figuras 11 e 9, também não foram considerados: uma linha temporal para distribuição das etapas; e a necessidade de uma equipe especializada para cada função, uma vez que é característico do mercado de moda estar em constante revisão de informações, e a realidade das simplificações dos processos e limitações de recursos característicos a uma MPE. Sendo assim, para análise comparativa observou-se apenas as etapas chaves essenciais consideradas nas

metodologias.

A análise comparativa a seguir visa confrontar as práticas adotadas pela empresa varejista de calçados, objeto de estudo deste trabalho, com as abordagens propostas pela literatura acerca da gestão de compras e do desenvolvimento de mix, mais especificamente com as suas etapas, apresentadas por Mattar (2011) e Barbosa (2021), respectivamente, e que são consideradas de extrema relevância para garantir que a realização de compras gerem um bom desempenho operacional e financeiro.

Ao avaliar as metodologias de referência para o desenvolvimento da análise comparativa, foi possível perceber que as etapas de gestão de compras e desenvolvimento de mix apresentam diversas similaridades. Observa-se que, enquanto a gestão de compras engloba todas as etapas necessárias ao sistema de suprimento de uma empresa de uma maneira generalizada, o desenvolvimento de mix pode se caracterizar como uma fase dentro desse outro macroprocesso, visto que se relaciona mais profundamente com as ações e pesquisas voltadas especificamente para a escolha dos componentes do mix. Barbosa (2021) evidencia etapas de “diretrizes” como pré-requisitos que orientam as escolhas de produtos e etapas, como “monitoramento”, que avaliam o desempenho do mix selecionado. Dessa forma, Barbosa (2021) ressaltou em sua metodologia a importância dessas atividades feitas anteriormente e posteriormente às que envolviam propriamente as escolhas do mix, e por isso nota-se as etapas coincidentes.

Para fins didáticos, foi realizada a construção de um esquema de representação com a junção das metodologias propostas por Mattar (2011) e Barbosa (2021), distribuindo as etapas em um processo unificado, conforme a Figura 11, as quais foram divididas em pré-mix, mix e pós-mix. Para a esquematização, foram realizadas alterações e exclusões das etapas correspondentes, que serão descritas a seguir. E para a análise comparativa, as etapas executadas pela empresa foram destacadas em verde, enquanto as não implementadas representadas em vermelho.

As alterações ou exclusões por similaridade foram realizadas em relação às seguintes etapas: Mattar (2011) sugere a etapa de planejamento de compras, que determina a construção de um orçamento para um período não especificado. Dessa forma, foram consideradas as etapas correspondentes propostas por Barbosa (2021), com a definição dos períodos de tempo específicos. Além disso, ainda será considerada para fins demonstrativos, o período adotado pela empresa estudada na construção de orçamento de compras, uma vez que, conforme Mattar (2011) o processo poderia ser realizado dentro dessa linha temporal, representando um acréscimo à figura.

Figura 13– Comparação entre etapas de GC e DM: prática empresarial vs. literatura



Fonte: Adaptado de Mattar (2011) e Barbosa (2021)

A segunda exclusão, referente à etapa de emissão de pedidos, foi feita por duplicidade em ambas as metodologias. A terceira exclusão refere-se à etapa de conferência e recebimento proposta por Barbosa (2021), visto que Mattar (2011) representa as mesmas atividades de forma segmentada, sendo selecionada para fins didáticos, a fim de evidenciar as suas especificidades. A quarta exclusão refere-se à duplicidade da etapa de elaboração de indicadores, uma vez que ambos os autores mencionaram a necessidade dessa atividade.

O processo de compra de mercadorias, conforme delineado por Mattar (2011), abrange etapas relacionadas ao relacionamento e contato com fornecedores. Essas etapas foram mantidas na figura, sendo representadas como uma segmentação da etapa de pesquisa de fornecedores proposta por Barbosa (2021).

A escolha da melhor abordagem para cada etapa específica não foi considerada na construção deste tópico de resultados, visto que o objetivo do presente documento é o de analisar comparativamente a adequação dos processos de gestão de compras e desenvolvimento de mix, em relação ao cumprimento das etapas ideais sugeridas pela literatura.

4.1 Análise comparativa: Gestão de compras

Os primeiros passos da gestão de compras, devem estar relacionados com a elaboração de um planejamento e orçamento de compras. Acerca dessa etapa, a empresa

estudada não realiza a determinação das unidades de controle de maneira sistematizada, ou seja, não define de forma previa, o volume a ser adquirido para cada categoria ou agrupamento de produtos, em valor monetário ou unidades. Tais determinações são feitas durante a própria etapa de seleção de produtos, analisando o desempenho dos itens comprados anteriormente de cada marca, mas feito de forma empírica, e sem quantificação dos dados.

A etapa de previsão de vendas, conforme Mattar (2011), deve ser elaborada e aplicada para cada unidade de controle definida, e também para determinado período de tempo, considerando a sazonalidade e outros aspectos de mercado, como tendências de moda. No entanto, as análises indicam que a empresa em questão não realiza previsões segmentadas por unidades de controle, preferindo uma abordagem mensal, que é o período empregado na definição das suas previsões. As previsões são distribuídas em metas mensais e repassadas para a equipe. Além disso, são estabelecidas com base nas vendas anteriores, projetando os resultados futuros a partir da média de crescimento percentual do ano anterior. Sendo uma empresa de pequeno porte, não são empregados cálculos ou ferramentas complexas para a construção dessa previsão quantitativa.

No que tange à determinação do nível de estoque, a empresa não adota cálculos robustos ou sistematizados. Considerando que essa etapa visa adequar as quantidades de produtos para a venda com a demanda prevista para um determinado período, a empresa realiza contagens de estoque periódicas, acompanhadas de análises qualitativas e quantitativas sobre os produtos e as quantidades vendidas. Para alguns itens e períodos, é aplicado um acréscimo percentual baseado no crescimento da previsão de vendas, atribuindo-o às quantidades do período anterior, com o intuito de garantir uma margem de segurança. Contudo, esse processo não é realizado de forma sistemática, sendo executado apenas quando considerado necessário pela liderança.

A etapa de previsão de descontos e reduções não é implementada pela empresa estudada. Embora a empresa realize frequentemente ações promocionais, controle de indenizações de produtos e negocie itens avariados como estratégias para mitigar erros ou criar novas oportunidades, não há cálculos ou previsões associadas a essas práticas. Todos os produtos submetidos a descontos ou baixas de estoque são tratados sem planejamento prévio ou controle estruturado de níveis de estoque.

Na etapa de planejamento de compras, observa-se que a empresa adota a abordagem interativa proposta por Mattar (2011), que inicia com a definição do valor monetário total destinado às compras para um determinado período, mas permite ajustes e trocas de informações conforme as necessidades de produtos e/ou unidades de

controle, como destacado no segundo parágrafo deste tópico. Mattar (2011) enfatiza a importância do acompanhamento dos saldos disponíveis para compras, com base no valor inicial estabelecido. Para isso, a empresa utiliza uma planilha de controle, que é consultada frequentemente afim de garantir o alinhamento contínuo necessário.

Para a etapa de planejamento das margens de lucro, observou-se que a empresa detém de uma planilha de precificação fornecida e aplicada a todas as lojas da rede, que considera todos os custos do processo e a margem de lucro desejada. Apesar de possuir sua organização de compras em um grau descentralizado, a empresa, assim como as outras componentes do grupo, são orientadas a utilizar a planilha afim de garantir uma aproximação dos praticados entre elas. Mattar (2011), sugere o método de precificação por mark-up afim de garantir as margens necessárias para o bom resultado financeiro da empresa.

A macroetapa do processo de compra de mercadorias inicia-se com a identificação das fontes de suprimento. Nesse sentido, a empresa realiza pesquisas para identificar novos fornecedores, majoritariamente por meio de mídias sociais, além de manter uma análise contínua dos fornecedores já estabelecidos em sua base. A segunda etapa é a realização de contatos, e é feita pela empresa sempre que necessário. A terceira é avaliação das fontes de suprimentos, e para Mattar (2011), as escolhas e análises devem ser feitas a partir de métodos de avaliação de critérios que possibilitam classificar fornecedores. Apesar da abordagem proposta pela literatura, a empresa não utiliza ferramentas e métodos rebuscados que construam essa classificação, mas faz isso de forma analítica. Por fim, a quarta etapa é a negociação das condições, que ocorre após o processo de seleção de produtos, antecedendo a emissão dos pedidos. Vale ressaltar que as condições consideradas para a seleção dos fornecedores são coletadas na etapa de contato, quando a empresa obtém informações diretamente dessas fontes.

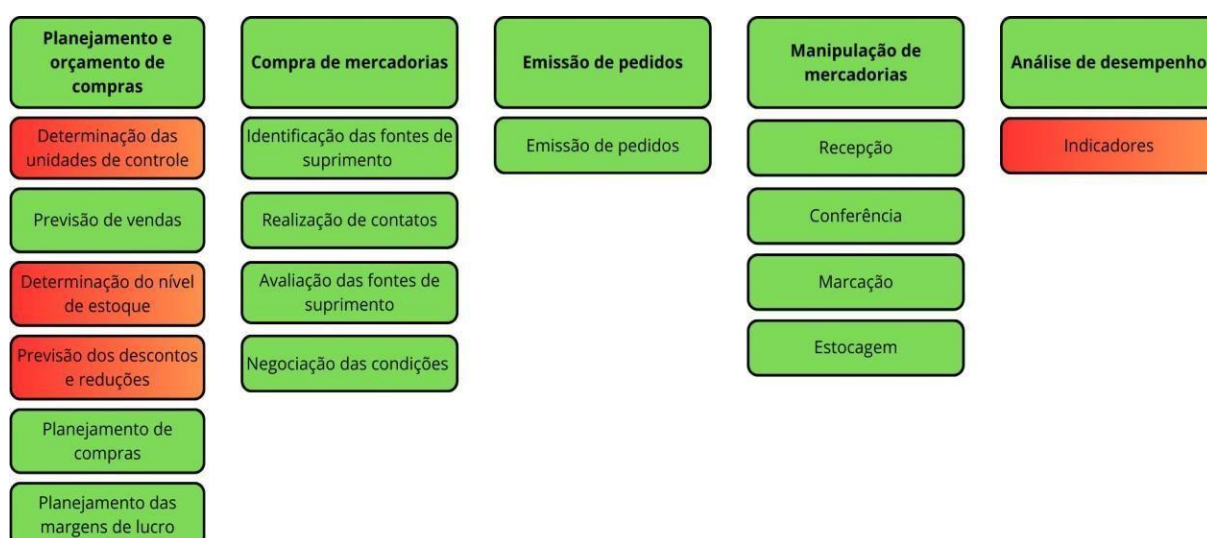
O processo de emissão de pedidos e reabastecimento de mercadorias da empresa é conduzido por métodos tradicionais, com compras programadas formalizadas junto aos fornecedores, utilizando-se de comunicações escritas ou digitais. Adicionalmente, a empresa recorre à modalidade de reabastecimento expresso, através da compra de pronta entrega, disponibilizada por alguns fornecedores, a fim de atender com agilidade às necessidades de estoque.

A primeira etapa do processo de manipulação de mercadorias é a recepção de mercadorias, na qual a empresa realiza a inspeção da carga como um todo e de seus documentos correspondentes, como as notas fiscais anexadas, assegurando a conformidade com o pedido de compra. Em seguida, inicia-se a etapa de conferência de

mercadorias, que envolve a verificação das características dos produtos, incluindo qualidade e quantidades, conforme especificado no pedido. A terceira etapa, é a de marcação das mercadorias, denominada internamente como cadastro de produtos, durante a qual o sistema é atualizado com as informações relativas aos produtos recebidos, além da etiquetagem das caixas para estoque e das peças destinadas à vitrine. A empresa adota, nesta fase, uma sistemática simplificada para garantir a rápida identificação dos itens em estoque, por meio da padronização de códigos alfanuméricos para produtos semelhantes. Por fim, a quarta etapa consiste na estocagem de mercadorias, com as caixas devidamente sinalizadas, sendo organizadas de maneira a facilitar o abastecimento, as reposições e o atendimento ágil ao cliente.

Mattar (2011), após a descrição das etapas do processo de suprimento no varejo, ressalta a importância da análise de desempenho das compras, e para isso sugere a construção de indicadores afim de subsidiar ações corretivas e melhorias em compras futuras. Assim, podemos considerar a análise de desempenho como etapa final do processo de gestão de compras. Ao comparar o que a literatura mencionada propõe e a realidade da empresa em questão, observa-se que a análise de desempenho não é feita por meio da construção de indicadores, de forma sistemática, mas através de análises intuitivas e simplificada, como por exemplo: o atingimento das metas de faturamento em determinado período, e contagens de estoque avaliando o giro do produtos, as sobras e faltas; que também servirão de base para a seleção de produtos.

Figura 15 - Análise comparativa das etapas de gestão de compras



Fonte: Adaptado de Mattar (2011)

A figura 12 acima sintetiza a análise comparativa entre as etapas essenciais ao processo de gestão de compras, proposto por Mattar (2011) e a realidade da empresa em questão, na qual as células em cor verde sinalizam que são feitas e as em vermelho, as

que não são realizadas.

4.2 Análise Comparativa: Desenvolvimento de mix

A análise comparativa a seguir visa confrontar as práticas adotadas pela empresa varejista de calçados, objeto de estudo deste trabalho, com as abordagens propostas pela literatura acerca do desenvolvimento de mix de produtos, mais especificamente com as etapas do ROADMAP final proposto por Barbosa (2021).

A empresa varejista de calçados em estudo não conta com uma equipe especializada na área de compras, nem adota uma linha temporal prolongada, para ações como a definição de metas e orçamentos anuais, devido à sua estrutura enxuta e simplificada e a limitação de recursos, característica comum das micro e pequenas empresas (MPEs). Em razão dessas restrições, o processo de compras é centralizado em uma liderança, que conta com o suporte de familiares envolvidos na administração da empresa, além da colaboração da gerência e da equipe de loja, sempre que necessário. Essa abordagem visa minimizar a subjetividade no processo de decisões de compras, mas, ao mesmo tempo, reflete a necessidade de flexibilidade, agilidade e assertividade, características essenciais em um ambiente com recursos limitados e um contexto de mercado com alta instabilidade de demanda.

Acerca da primeira macroetapa do Roadmap, denominada "diretrizes", a empresa em questão adota uma abordagem de curto prazo para a definição das suas diretrizes, com foco principalmente em metas mensais de faturamento. A principal referência para a definição dessas metas é o percentual de crescimento observado nos períodos anteriores, como a média de variação do ano anterior. Este dado é utilizado para estabelecer metas mensais de vendas, que são repassadas pela liderança à gerência de loja e à equipe de vendas.

Então, a empresa não estabelece orçamento e metas de vendas semestrais ou anuais, preferindo segmentá-los em um intervalo mensal. Essa abordagem permite ajustes mensais conforme os resultados são alcançados ou não. No entanto, a ausência de uma visão de médio e longo prazo, como a apresentado no Roadmap a partir de metas e orçamento anuais, pode limitar a perspectiva de crescimento sustentado e a capacidade de planejamento mais robusto, como: antecipar tendências de mercado, ajustar a oferta de produtos e alinhar a organização com os objetivos estratégicos de maior escala.

A ausência de diretrizes qualitativas claras e concisas no processo de planejamento da empresa pode resultar em uma abordagem de mix de produtos que, embora eficiente em termos de vendas imediatas, carece de uma conexão mais profunda com os aspectos intangíveis do mercado, que são fundamentais para o sucesso a longo prazo, como: como o posicionamento de mercado e o público-alvo.

Na segunda macroetapa "pesquisa e planejamento", em relação à primeira etapa de "pesquisa", a empresa estudada realiza o levantamento de dados necessários a ela. Na pesquisa de tendências a empresa busca captar informações em bases como Instagram, Pinterest e Youtube, a partir de conteúdos com enfoque de estudo específico nas tendências da temporada, bem como da análise de comportamento de influenciadores e empresas referências na área. Essa prática é realizada frequentemente enquanto o processo de compras decorre ao longo do semestre para composição de uma coleção mais robusta, determinada pela sazonalidade. No entanto, apesar da atualização frequente acerca das tendências, nenhuma ferramenta de organização ou gestão visual é utilizada de forma concisa e sistemática para melhor visualização desses dados, que serviria para compilar e traduzir aspectos relevantes para as compras, bem como definir temas e conceitos de coleção. Dessa forma, podemos considerar essa ausência como um fator passível de melhoria, visto que não há nenhum impedimento para isso, levando em consideração a limitação de recursos de uma MPE. Como exemplo temos a construção e utilização de Moodboards, que podem ser feitos tanto de forma física, como digital por meio de pastas com imagens contendo todos os dados relevantes selecionados.

Acerca da pesquisa de consumidor, fica claro que a realização desta etapa não é uma prática comum até mesmo das empresas do mercado, como mencionado no estudo de Barbosa (2021), e pôde-se constatar que a empresa estudada também não realiza de forma sistemática e rotineira tal pesquisa. Dentre as práticas realizadas pelos profissionais de mercado entrevistados pela autora, está a realização de Focus Group, pesquisas online e em plataformas de CRM, e a visita às lojas da rede com o objetivo de atender o consumidor no período em que permanecer no local, ouvindo e entendendo suas demandas. Levando isso em consideração, a empresa objeto de estudo deste trabalho realiza tal prática, a partir da instrução à equipe de vendas e gerência, do repasse de informações acerca de demandas não atendidas dos clientes em atendimento, afim de entendê-las e atendê-las sempre que for possível e viável, porém ainda assim, essa atividade é feita de forma intuitiva e verbal, e não rotineira e sistemática, como mencionado, e dessa forma, por não contribuir efetivamente com informações que constituam uma diferença significativa nos resultados da operação, é possível concluir que a empresa não realiza esse tipo de pesquisa nesta etapa do processo de "pesquisa e planejamento".

A pesquisa de concorrência é feita a partir do monitoramento das empresas competidoras no seu segmento e mercado, para que se verifique oportunidades e ameaças relacionadas a produto e preço, e é uma prática realizada pela empresa estudada. A pesquisa é feita de forma frequente, mas não sistematizada e organizada, para a qual são

realizadas buscas em bases digitais, como Instagram e sites, e visitas em lojas físicas, afim de captar as margens e prazos praticados pelos concorrentes, os produtos trabalhados, e o marketing utilizado e suas campanhas, com o objetivo de trabalhar a diferenciação.

A empresa em questão também realiza pesquisas de fornecedores com o objetivo de: agregar novas marcas ao seu mix, com diferenciação de preço e/ou produto; e trocar outras com desempenho abaixo do desejável, tanto em relação aos aspectos de relacionamento e operação e logística, como em relação à aceitação pelo público consumidor. E para a troca ou escolha de novos fornecedores usam critérios como: preço, prazos, disponibilidade produtiva, sistema de tributação, logística e suporte pós-venda. No entanto, a empresa não se vale de ferramentas ou controles sistemáticos para gerenciar esse processo, o que limita a organização e a consistência das decisões.

A prática da empresa analisada, ao focar em critérios básicos de escolha de fornecedores e não utilizar ferramentas e métodos de controle sistemático, reflete uma operação mais simplificada, de forma qualitativa e analítica, coerente com as limitações típicas de uma pequena empresa, dentre elas: a disponibilidade de tempo, de pessoal e conhecimento técnico e específico sobre o assunto. Embora algumas empresas grandes no mercado não deem o foco devido à pesquisa de fornecedores, como mencionado pelos profissionais entrevistados por Barbosa (2021), aquelas que o fazem frequentemente utilizam plataformas que oferecem uma visão estratégica e integrada, ou ferramentas mais robustas, facilitando a tomada de decisões de forma mais eficiente e fundamentada, estabelecendo relações comerciais que são, em muitos casos, mais duradouras e alinhadas com objetivos de médio e longo prazo, como sugere Mattar (2011), sobre a realização de análise por meio de método de avaliação comparativa.

No estudo realizado por Barbosa (2021) fica evidente a importância das pesquisas de coleções passadas para um bom desenvolvimento de mix, tanto na teoria como na realidade prática de mercado, a partir das análises das perspectivas dos profissionais entrevistados. A empresa em estudo faz uso desse tipo de levantamento de dados, para balizar o planejamento de compras seguintes. É válido ressaltar que ficou evidente a partir das análises in loco e em entrevista, que praticamente todas as compras feitas são embasadas em dados de outras feitas anteriormente e no desempenho desses produtos no ponto de venda. A empresa denomina o processo internamente como “levantamento” e é feito tanto pela liderança, responsável também do setor de compras, como pela gerência e equipe de vendas, a depender da disponibilidade de cada um.

Para este processo são levados em consideração aspectos como: quantidades compradas e vendidas, faixas de preço, giro de estoque considerando a sazonalidade e características dos produtos e frequência de devoluções. O objetivo desse processo para a empresa é identificar oportunidades, que podem ser de melhorias e/ou corretivas. Para produtos

que tiverem vendas rápidas em condições normais, busca-se a sua reposição, a partir de uma compra programada ou pronta entrega, a depender do timing necessário, com produtos iguais ou com pequenas variações, afim de continuar atendendo a demanda dos consumidores, garantindo também uma margem saudável para a empresa. E para aqueles que desempenharam abaixo da expectativa, aplicar ações corretivas, como: ajustes de preços, criação de conteúdo e recorrência de divulgação; e absorver insights para mitigar as chances de cometer erros similares em compras futuras. Além disso, devido a recorrência de vendas, e dos aspectos perecíveis da moda, a empresa considera necessária a atualização frequente dessas informações.

Durante esta etapa deve-se elaborar o orçamento semestral, baseado nas informações coletadas no processo. Apesar de não ter apresentado a devida relevância para os profissionais durante a análise das práticas de mercado, que trabalham mais comumente com um orçamento anual previamente decidido na primeira macroetapa “diretrizes”, a empresa estudada elabora este parâmetro quantitativo, e faz acompanhamento dos números em uma planilha de acompanhamento de compras.

Diferentemente de grandes empresas em que é feita a documentação desses dados, como consta nas análises por Barbosa (2021), a empresa não faz o uso de ferramentas e documentações específicas durante os ciclos do processo, mas realiza contagens manuais de estoque sempre que necessário, que geram os inputs essenciais a eles, como já mencionado anteriormente.

Por fim, a última etapa da macroetapa pesquisa e planejamento, é o plano estratégico da coleção, que deriva das informações coletadas nas pesquisas anteriores. Em uma empresa de grande porte, ou que apresente uma equipe especializada para o setor, esta etapa marcaria o momento em que cada membro da equipe teria uma entrega a fazer, baseado nos seus levantamentos, e apresentada para a liderança do setor, após analisado, discutido e organizado. Esta entrega teria em composição a definição de macrotemas, temas, cartelas de cores, key items e big items; a estrutura de coleção a partir da sua distribuição em itens básicos, comerciais e fashion, e ainda a participação das categorias e faixas de preços, em um orçamento semestral.

A terceira macroetapa “desenvolvimento e seleção”, é de cunho tático e realizada comumente no médio prazo, ou seja, a cada coleção ou estação, a partir do Roadmap proposto por Barbosa (2021), pode ser composta por orçamento de coleção, plano de sortimento e criação de modelos e estampas. Levando em consideração que a empresa em questão não trabalha com atividades de criação, por se tratar de um varejo de revenda de multimarcas, esta etapa pode ser desconsiderada do seu processo. A empresa estudada não realiza a segmentação do orçamento anual ou semestral em um de coleção, a partir de revisões de vendas e estoque, que iriam derivar uma atualização do plano de sortimento. Apesar da importância desse parâmetro balizador para as compras, a

organização em questão utiliza do orçamento semestral já mencionado na macroetapa de pesquisa e planejamento para isso. Ao passo que as compras decorrem ao longo do semestre e os números são atualizados, as compras são ajustadas para atender as necessidades da empresa e do mercado de uma forma mais assertiva.

Em relação à etapa de plano de sortimento, a empresa não realiza a estruturação das suas necessidades de compra, em números de modelos, divididos em outros atributos qualitativos de maneira sistemática. Tais escolhas são realizadas baseadas nas correções ou adequações de pedidos anteriores, balizadas por um percentual de crescimento considerado, e feitas na etapa de seleção de produtos, enquanto já efetua as escolhas, sem planejamento prévio bem delineado.

A etapa de desenvolvimento de produtos pode ser feita pelo processo de “picking, que se aplica a realidade da empresa estudada, ao trabalhar com a compra de produtos prontos das fábricas. Nesta etapa, então, ocorre a seleção específica dos produtos que irão compor a coleção, e é de responsabilidade da liderança da loja, com o auxílio da equipe de loja e seus outros administradores, sempre que necessário. Outra etapa presente no Roadmap proposto por Barbosa (2021) é a de pilotagem, que contempla a produção de peças-piloto da coleção. No entanto, a empresa estudada não atua com processos de criação, apenas de seleção, como mencionado na etapa anterior, devido ao seu modelo de negócio.

Na etapa de "seleção de produtos", o comprador inicia o processo solicitando, de maneira antecipada, os catálogos de seus fornecedores, com o intuito de realizar uma análise minuciosa da coleção completa disponível. Esse procedimento visa identificar os itens que melhor atendem às necessidades específicas de compra da empresa. Após essa análise inicial, são realizados agendamentos presenciais com os representantes comerciais das marcas selecionadas para proceder com a escolha efetiva dos produtos, e em casos de indisponibilidade do profissional, as escolhas são efetivadas por meio de canais digitais.

Para a compra de produtos específicos e/ou sazonais, a empresa ainda recorre ao método tradicional de cotação, que é realizado após a análise inicial dos catálogos, e antes da seleção efetiva dos produtos, uma vez que esses itens exigem um nível maior de atenção e precisão, dada a necessidade de garantir assertividade nas aquisições.

Adicionalmente, no processo de seleção de produtos, a liderança convoca a participação ativa de outros colaboradores, com o objetivo de mitigar a subjetividade do processo decisório e assegurar que as compras realizadas estejam mais alinhadas às reais demandas de mercado, fundamentadas, então, em um conjunto de informações provenientes de diversas fontes.

Após a definição dos itens que integrarão a coleção, inicia-se a negociação com os representantes comerciais, abordando aspectos como descontos concedidos, prazos

de pagamento, condições de faturamento e materiais de apoio para marketing. Uma vez que todas as condições são acordadas e o pedido é formalizado, procede-se com o acompanhamento das informações estabelecidas. Assim, observa-se que as etapas de feedback sobre a coleção, e a de negociação, ocorrem de forma paralela à seleção de produtos, intercalando-se e se complementando ao longo de todo o processo.

E a etapa de precificação, que ocorreria junto a de negociação no roadmap de Barbosa (2021), ocorre na realidade da empresa estudada, após o faturamento das mercadorias ou após o recebimento em loja, visto que consideram aspectos de mercado para adequar os preços que serão praticados, e então, optam por precificar em um espaço de tempo que o que será praticado está alinhado ao momento do mercado local. Levando em consideração que a equipe de compras é composta pelas lideranças diretas da empresa, a etapa de apresentação de produtos não é aplicável; e ainda não é necessária dada a realidade enxuta das operações de uma pequena empresa.

Na macroetapa "produção e lançamento", a única etapa que é determinada como de responsabilidade da equipe de desenvolvimento de mix de produtos, é a alocação dos pedidos para as lojas. Esta etapa não é realizada pela empresa estudada, que apesar de fazer parte de uma rede de cinco lojas, opera com a organização de compras descentralizada, como caracteriza Mattar (2011), sendo esta responsável pela compra de produtos que serão alocados na própria empresa/unidade. As etapas de conferência e recebimento de produtos por sua vez, são realizados pela gerência de loja, no ato entrega das mercadorias, diferente do exposto no roadmap, cuja realização é feita por parte do fornecedor.

A macroetapa "monitoramento", a quinta e última do roadmap, é composta pela etapa de acompanhamento de resultados e elaboração de planos de ação, e ocorre após o recebimento de produtos em loja. A empresa em estudo realiza esta etapa e acompanha rotineiramente os resultados da coleção, afim de elaborar planos de correção e de melhoria.

Embora a função de monitoramento seja de extrema importância, a empresa não recorre a ferramentas analíticas rebuscadas ou à construção de indicadores de resultados para embasar suas decisões. Em vez disso, a análise é realizada de maneira simplificada, por meio de contagens de estoque, avaliação do desempenho dos produtos no ponto de venda e feedback fornecido pela equipe de lojas.

De maneira similar ao processo de pesquisa de coleções anteriores presente na macroetapa "pesquisa e planejamento", o acompanhamento de resultados também é realizado durante o lançamento das novas coleções. Então, para os produtos com vendas rápidas em condições normais, a reposição é efetuada por meio de compras na modalidade de pronta entrega, alinhadas ao timing de venda, assegurando o atendimento à demanda do consumidor e ainda, uma margem de lucro saudável para a empresa.

Para aqueles que apresentaram desempenho abaixo das expectativas, são implementadas ações corretivas, como ajustes de preços, criação de conteúdo e intensificação da divulgação. E para isso, um ponto enfatizado por Barbosa (2021), é necessidade do senso de urgência nas operações e a busca constante pelo entendimento dos fatores que influenciam o desempenho de cada produto.

Figura 17 – Análise comparativa das etapas de desenvolvimento de mix



Fonte: Adaptado de Barbosa (2021)

A figura 13 sintetiza a análise comparativa entre as etapas essenciais ao processo de desenvolvimento de mix, proposto por Barbosa (2021) e a realidade da empresa em questão, na qual as células destacadas em verde indicam as etapas realizadas, enquanto aquelas em vermelho representam as etapas não executadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Alcance dos objetivos

Este trabalho abordou a gestão de compras e o desenvolvimento de mix no contexto de varejo de moda, que são elementos fundamentais para o sucesso de qualquer empresa varejista, especialmente no setor de moda, caracterizado como um sistema aberto complexo, que pode apresentar comportamento caótico, onde as demandas do consumidor podem ser altamente voláteis. Considerando a representatividade do ativo estoque, nesse contexto de negócio que depende do desempenho do produto no pronto atendimento ao consumidor final, a relevância deste estudo reside, portanto, na análise detalhada dos processos de compras e desenvolvimento de mix de produtos, que, quando bem conduzidos, são capazes de proporcionar não apenas um melhor planejamento, mas também maior assertividade nas decisões estratégicas, essencial para a competitividade no mercado.

O objetivo deste trabalho foi analisar os Processos de Gestão de Compras e de Desenvolvimento do Mix de Produtos da empresa em questão, comparando-os com as práticas recomendadas pela literatura especializada. Através dessa análise, foi possível verificar o nível de adequação da empresa às etapas sugeridas, construindo um modelo capaz de contribuir na identificação de lacunas e oportunidades de melhoria futuras para a empresa.

O primeiro objetivo específico deste trabalho foi realizar uma Pesquisa Bibliográfica sobre a aplicação dos Processos de Gestão de Compras e de Desenvolvimento do Mix de Produtos no contexto do varejo de moda. Através da análise mais expressiva dos autores Mattar (2011) e Barbosa (2021), foram analisadas as práticas relacionadas aos processos por eles identificados.

O segundo objetivo específico consistiu em observar como acontece o Processos de Gestão de Compras e de Desenvolvimento do Mix de Produtos na empresa estudada, a partir da utilização de Entrevistas Semi-Estruturadas com a liderança da empresa e de Observação Participante, in loco. Durante a análise, foi possível identificar que as práticas adotadas, embora eficientes em termos de flexibilidade e agilidade, carecem de uma estruturação mais técnica, o que limita a capacidade de monitoramento contínuo dos processos.

Por fim, o terceiro objetivo específico foi comparar os Processos de Gestão de Compras e de Desenvolvimento do Mix de Produtos descritos na literatura com as etapas realizadas pela empresa. Para isso foi feita a reestruturação dos processos propostos na literatura, e adaptada em um modelo, juntando os trabalhos dos dois autores, que possibilitou a identificação das etapas realizadas pela empresa, sinalizadas em células de

cor verde.

Dessa forma, observa-se que ao longo do trabalho, buscou-se subsídios para responder a seguinte questão de pesquisa: Os Processos de Gestão de Compras e de Desenvolvimento do Mix de Produtos da empresa estudada é considerado adequado levando em consideração as etapas necessárias identificadas na literatura?

Considerando a construção de um percentual de correspondência, observa-se que 22 das 31 etapas presentes na representação dos processos foram realizadas, correspondendo a, aproximadamente, 71% do total de etapas. Observa-se que o percentual de falta de correspondência, portanto, é de 29% contra 71% de adequação. Com isso, é possível considerar que o processos de GC e DM adotados pela empresa estudada estão adequados. No entanto, ao analisar comparativamente a atuação da empresa estudada, foi possível observar uma recorrente falta de sistematização, padronização e documentação das etapas, bem como, de ferramentas e métodos a serem aplicados às etapas.

Entretanto, apesar de um nível elevado de adequação, estando a maioria das etapas em conformidade com os modelos ideais, a análise qualitativa indica que pode existir um gargalo nos processos de Gestão de Compras (GC) e Desenvolvimento de Mix (DM). Este gargalo indica que, embora a empresa adote boa parte das etapas sugeridas pela literatura, ainda pode aprimorar a formalização e profissionalização das mesmas, a partir da padronização de processos e o uso de ferramentas analíticas para otimizar o controle e a previsibilidade das suas operações, a fim de garantir uma gestão mais estruturada, técnica e profissional.

5.2 Limitações

Devido à limitação da quantidade de estudos publicados sobre o tema, afunilado ao contexto de mercado do varejo de moda, apenas duas metodologias foram utilizadas mais expressivamente para fundamentar a análise comparativa das etapas necessárias propostas pela literatura.

Também existiram limitações de disponibilidade de tempo para acompanhamento presencial das orientações para a realização deste Trabalho de Conclusão de Curso, considerando que a autora mora e trabalha em outra cidade.

Por fim, acerca da construção e edição do trabalho, foi utilizado inicialmente a ferramenta LaTeX. Após as correções feitas pela orientador, notou-se que a formatação automática da ferramenta dificultava a realização dos ajustes necessários, o que acarretou em retrabalho e mais tempo dedicado a reestruturação do documento na ferramenta Word.

5.3 Aprendizado obtido ao realizar este TCC

Durante a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, foi possível aprofundar os conhecimentos sobre Processos de Gestão de Compras e de Desenvolvimento do Mix de Produtos, que são essenciais para o sucesso das empresas no varejo de moda. E este aprofundamento foi uma excelente contribuição para a vida profissional, agregando uma abordagem prática aos estudos teóricos, e assim, possibilitando mais oportunidades de trabalho futuras.

5.4 Trabalhos futuros

Para trabalhos futuros, recomenda-se uma revisão da literatura atual afim de identificar e incorporar ferramentas adequadas e aplicáveis ao contexto das empresas, com o objetivo de profissionalizar e sistematizar os Processos de Gestão de Compras e de Desenvolvimento do Mix de Produtos, além de buscar métodos para sua padronização. Dessa forma, a ampliação deste estudo permitirá identificar as práticas eficazes e eficientes para as o funcionamento das empresas, possibilitando melhorias no desempenho operacional e financeiro.

REFERÊNCIAS

- ANA, M. d. F. S. **A curva abc na gestão de estoque**. Brazilian Journal of Development, v. 7, n. 5, p. 53737–5374, 2021.
- ANDERSON, M. G.; KATZ, P. B. **Strategic sourcing**. The international journal of logistics management, Emerald Group Publishing Limited, v. 9, n. 1, p. 1–13, 1998.
- BAHNG, Y.; KINCADE, D. H. **Retail buyer segmentation based on the use of assortment decision factors**. Journal of Retailing and Consumer Services, Elsevier, v. 21, n. 4, p. 643–652, 2014.
- BAHNG, Y.; KINCADE, D. H.; ROGERS, F. T. **Assortment planning for retail buying, retail store operations, and firm performance**. Journal of Distribution Science, Korea Distribution Science Association, v. 16, n. 8, p. 15–27, 2018.
- BARBOSA, C. R. **Roadmap para o processo de desenvolvimento de mix de produtos aplicado ao varejo de vestuário**. Orientadora: Dr^a. Silene Seibel, 2021. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação (Moda, Área de Concentração Design e Tecnologia do Vestuário) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2021.
- BERKHOUT, C. **Assortment and merchandising strategy**. Building a Retail Plan to Improve Shopper Experience. Cham: Palgrave Macmillan, Springer, 2019.
- CHRISTOPHER, M.; LOWSON, R.; PECK, H. **Creating agile supply chains in the fashion industry**. International Journal of Retail & Distribution Management, Emerald Group Publishing Limited, v. 32, n. 8, p. 367–376, 2004.
- CIETTA, E. **A economia da moda**. [S.l.]: Editora estação das letras e cores, 2019.
- COSTA, M. d. F. da S.; MATTOS, G. de. **A moda como produto cultural e a economia criativa: entrevista com enrico cietta**. dobra [s]–revista da Associação Brasileira de Estudos de Pesquisas em Moda, v. 10, n. 21, p. 159–166, 2017.
- DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. [S.l.]: Editora Atlas SA, 2000.
- FEITOSA, A. D. **Percepção dos clientes de fast fashion sobre a compra de roupas e calçados e o descarte na indústria da moda**. 2022. Orientadora: Dr^a Denise Dumke de Medeiros, 2022. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação (Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2022.
- FISHER, M. **Or forum–rocket science retailing: the 2006 philip mccord morse lecture**. Operations Research, INFORMS, v. 57, n. 3, p. 527–540, 2009.
- FISHER, M.; RAJARAM, K. **Accurate retail testing of fashion merchandise: Methodology and application**. Marketing Science, INFORMS, v. 19, n. 3, p. 266–278, 2000.
- FISHER, M. L. et al. **Making supply meet demand in an uncertain world**. Harvard business review, v. 72, p. 83–83, 1994.
- FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. [S.l.]: Editora Atlas SA, 2000.
- FREITAS, K. A. de et al. **Efeitos da rede colaborativa do pequeno varejo em seus relacionamentos com fornecedores**. Revista FSA, v. 15, n. 3, 2018.

- FRINGS, G. S. **Moda: do conceito ao consumidor**. [S.l.]: Bookman Editora, 2012.
- GOULART, T. M. **Aplicação de ferramentas de gestão de estoques e métodos de previsão de demanda em uma microempresa do setor de comércio varejista**. Orientador: Dr. Joanir Luís Kalnin, 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia de Produção) - Universidade de Caxias do Sul, Caxias do sul, 2017.
- GROSE, V. **Basics Fashion Management 01: Fashion Merchandising**. [S.l.]: A&C Black, 2011. v. 1.
- IANNONE, R. et al. **Modeling fashion retail supply chain through causal loop diagram**. IFAC-PapersOnLine, Elsevier, v. 48, n. 3, p. 1290–1295, 2015.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. tradução de sônia midori yamamoto. Revisão técnica Edson Crescitelli, v. 14, 2012.
- LEVY, M. W. BA and Grewal. D. **Retailing Management**. [S.l.]: New York: McGraw-Hill, 2014.
- MANTRALA, M. K. et al. **Why is assortment planning so difficult for retailers? a framework and research agenda**. Journal of Retailing, Elsevier, v. 85, n. 1, p. 71–83, 2009.
- MATTAR, F. N. **Administração de varejo**. [S.l.]: Elsevier Brasil, 2011.
- MATTILA, H.; KING, R.; OJALA, N. **Retail performance measures for seasonal fashion**. Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal, MCB UP Ltd, v. 6, n. 4, p. 340–351, 2002.
- OLIVEIRA, R. C.; CARNEIRO, S. C. **Elaboração e implementação de um modelo de administração de estoques baseado em faixa de ressurgimento**. XXIV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2004.
- PANTANO, E. **Innovation drivers in retail industry**. International Journal of Information Management, Elsevier, v. 34, n. 3, p. 344–350, 2014.
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. [S.l.]: Editora Atlas, 2000.
- PINNA, C. et al. **Product development kpis: a case study analysis in food and fashion companiesSUMMER SCHOOL FRANCESCO TURCO. PROCEEDINGS, AIDI-Italian Association of Industrial Operations Professors**, v. 2017, p. 129–135, 2017.
- SHAW, D.; KOUMBIS, D. **A compra profissional de moda: da previsão das tendências a venda na loja**. [S.l.]: Editorial Gustavo Gili, 2014.
- SOUZA, D. F. et al. **Controle de perdas de estoque em uma rede de supermercados**. Revista Conbrad. Maringá, v. 1, n. 1, p. 71–96, 2016.
- STEVENS, E. **Fuzzy front-end learning strategies: Exploration of a high-tech company**. Technovation, Elsevier, v. 34, n. 8, p. 431–440, 2014.
- STÜKER, T. A. **Modelo para atualização da previsão de demanda em cadeia de suprimentos de moda rápida na indústria calçadista**. Orientador: Dr. Miguel Afonso Sellitto, 2014. Dissertação para obtenção do título de mestrado (Engenharia de produção e sistemas) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2014.
- VIANA, J. D. **Gestão de estoques e políticas de compras: um estudo aplicado em uma loja de calçados**. Orientador: Me. Realdo de Oliveira, 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Ciências Contábeis) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2021.

VIANA, M. A. C.; MATIAS, M. J. A. **Fatores condicionantes à mortalidade das micro e pequenas empresas empreendedoras.** Humanidades & Inovação, v. 10, n. 9, p. 330–345, 2023.

WELSH, J. A. **A small business is not a little big business.** Harvard business review, July–August, 1981.

SBVC – Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo. **Varejo está entre os setores sob risco global de perda de lucratividade.** SBVC, 24 jul. 2024. Disponível em: <https://sbvc.com.br/varejo-esta-entre-os-setores-sob-risco-global-de-perda-de-lucratividade/>. Acesso em: 02 fev. 2025.

APÊNDICE A — ROTEIRO ENTREVISTA

Gestão de compras

1. Quem é o responsável pela gestão de compras na empresa? Existe um líder? Existe uma equipe?
2. Caso exista uma equipe, é feita a distinção de funções para cada profissional?
3. Existe um planejamento no processo de gestão de compras?
4. Existem critérios para a escolha de fornecedores?
5. Como é feito o processo de emissão e reabastecimento de pedidos?
6. Existe algum processo na manipulação de mercadorias?
7. A empresa faz acompanhamento dos resultados da gestão de compras? Usa indicadores para isso?

Desenvolvimento de mix

1. O processo de desenvolvimento de mix é estruturado na empresa?
2. Quem é o responsável pelo processo de desenvolvimento de mix? Existe um líder? Existe uma equipe?
3. Caso exista uma equipe, é feita uma distinção de funções para cada profissional?
4. Existe um cronograma definido e organizado para o desenvolvimento das coleções? Se sim, quem organiza?
5. Caso exista, ele é executado de acordo com um planejamento? Como é feito o planejamento? Como é feito o acompanhamento? É acessível para todos os envolvidos no processo?
6. A empresa faz acompanhamento dos resultados do mix da coleção ou dos produtos? Usa indicadores? Faz reuniões periódicas para isso?
7. A empresa utiliza ferramentas visuais de apoio ao processo de desenvolvimento de mix?
8. A empresa realiza planos de ações a partir de indicadores de resultado?
9. Quais as principais dificuldades no processo de desenvolvimento de mix de produtos no varejo de calçados?

ANEXO 1 — ROADMAP FINAL

ROADMAP DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE MIX DE VESTUÁRIO NO VAREJO

