

MITIGANDO ASPECTOS NEGATIVOS DO ISOMORFISMO MIMÉTICO NO VAREJO

¹Marcelo Carvalho
²Daniela Menezes Garzaro
³Otávio Bandeira de Lamônica Freire
⁴André Torres Urdan



Resumo

Objetivo: O objetivo deste relato técnico é propor ações para um comércio varejista de calçados que resultem em uma equalização entre variedade de produtos ofertados, nível de estoque e capital investido.

Método: Como método desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa, tendo por estratégia, o estudo de caso em um pequeno varejo calçadista em São Paulo.

Relevância: Este artigo examina características isomórficas em um pequeno comércio varejista de calçados, ilustra detalhes de gestão no setor, e propõe ações para a melhoria do negócio.

Resultados: O relato técnico evidenciou os principais problemas existentes na gestão da loja, sendo, excesso de variedade de produtos ofertados, alto nível de estoque e alto valor no capital investido.

Contribuições: O relatório destacou os principais problemas observados na gestão de um pequeno comércio varejista de calçados em São Paulo, e ofereceu uma alternativa para o modelo de gerenciamento vigente.

Palavras-chave: Varejo de calçados. Isomorfismo mimético. Paradoxo da escolha. Gestão de compras.

¹Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, (Brasil). E-mail: marcelocarvalho.gestor@gmail.com
Orcid id: <https://orcid.org/0000-0003-2187-6215>

²Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, (Brasil). E-mail: garzaro.daniela@gmail.com Orcid id: <https://orcid.org/0000-0001-7216-0992>

³Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, (Brasil). E-mail: otavio@ilumeobrasil.com.br Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-9008-4273>

⁴Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, (Brasil). E-mail: dre.urdan@gmail.com Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-4816-0973>



MITIGATING NEGATIVE ASPECTS OF MIMETIC ISOMORPHISM IN RETAIL

Abstract

Objective: Our main purpose with this technical report was to propose actions for a retail shoe trade that result in equalization among the varieties of products offered, stock level and invested capital.

Method: It is a qualitative research conducted using the strategy of a case study in a small footwear retail in São Paulo.

Relevance: We examined isomorphic characteristics in a small footwear retail trade, illustrate management details in the industry, and propose actions to improve the business.

Results: We found evidences about the main problems in store management: excess of variety of products offered, a high level of inventory and a high value in the capital invested.

Theoretical / methodological Contributions: With this report we highlighted the main problems observed in the management actions of a small shoe retail store in São Paulo, and offered an alternative to the current management model.

Keywords: Shoes retail. Mimetic isomorphism. Paradox of choice. Management.

MITIGANDO ASPECTOS NEGATIVOS DEL ISOMORFISMO MIMÉTICO EN EL MINORISTA

Resumen

Objetivo: El objetivo de este relato técnico es proponer acciones para un comercio minorista de calzados que resulten en una equalización entre variedad de productos ofertados, nivel de inventario y capital invertido.

Método: Como método se desarrolló una investigación cualitativa, teniendo por estrategia, el estudio de caso en un pequeño minorista de calzados en São Paulo.

Relevancia: Este artículo examina características isomorfas en un pequeño comercio minorista de calzados, ilustra detalles de gestión en el sector, y propone acciones para la mejora del negocio.

Resultados: El relato técnico evidenció los principales problemas existentes en la gestión de la tienda, siendo, exceso de variedad de productos ofertados, alto nivel de stock y alto valor en el capital invertido.

Contribuciones: El informe destacó los principales problemas observados en la gestión de un pequeño comercio minorista de calzados en São Paulo, y ofreció una alternativa al modelo de gestión vigente.

Palabras clave: Venta al por menor de calzado. Isomorfismo mimético. La paradoja de la elección. Gestión de compras.

Introdução

No varejo calçadista brasileiro, o lojista tem dificuldade de equalizar compras e estoques, pois convive com a constante mudança nas tendências de moda, datas festivas e mudanças de estação. A demanda dos produtos de moda é imprevisível, e o curto ciclo de vida - geralmente apenas alguns meses, complica esta relação (Fisher & Rajaram, 2000).

Muitos pequenos varejistas de calçados imitam os *players* de destaque do setor e procura ofertar, em sua loja, os mesmos produtos encontrados nas melhores lojas do ramo. É o isomorfismo como a prática de empresas que, por influências externas, desenvolvem características semelhantes para atuar no mercado, visando minimizar riscos e ganhar legitimidade (DiMaggio & Powell, 1983).

Maior variedade de produtos na loja atrai um número maior de clientes (Cachon & Kök, 2007). Consumidores preferem ter maior variedade de escolha (Fasolo, Carmeci, et al., 2009). O nível de sortimento a ser adotado é um aspecto importante a ser observado (Flamand, Ghoniem, Haouari, & Maddah, 2017). Pequenos varejistas, no anseio de reproduzir a variedade ofertada pelos principais *players*, por vezes comprometem seu equilíbrio, mantendo níveis de estoque que não condizem com suas realidades financeiras. No entanto, a escolha pelo consumidor, dentre uma grande variedade de opções pode gerar efeitos psicológicos prejudiciais (Schwartz, 2005). De acordo com o paradoxo da escolha, quando o consumidor é exposto a grande número de opções, ele tende a ter experiências menos gratificantes e, conseqüentemente, fica desestimulado a comprar (Fasolo, Carmeci, & Misuraca, 2009). Tais estudos podem apoiar o varejista quando do planejamento de suas compras, fornecendo contrapontos para as práticas de oferta de produtos comumente utilizadas.

A função de compras passou a ter papel estratégico, deixando no passado a visão de uma função burocrática (Dias, 2011), com a simples atribuição de executar as solicitações de abastecimento de outros setores. A falta de controle dos níveis de estoque pode gerar desequilíbrios no volume de capital investido e, assim, comprometer a lucratividade do negócio, e em casos mais extremos, afetar a liquidez da empresa (Dias, 2011). Esse desequilíbrio nos

níveis de estoque pode refletir o desejo do varejista em oferecer um leque amplo de opções para seus clientes.

O objetivo deste relato técnico é indicar ações que resultem na otimização do estoque de um varejista de calçados situado na cidade de São Paulo, reduzindo o excesso na variedade de produtos ofertados e, conseqüentemente, o capital investido, mas proporcionando aos consumidores variedade de produtos adequada, não comprometendo sua experiência. Como método, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, tendo como estratégia de investigação o estudo de caso (Creswell, 2010).

Este relato técnico se estrutura em referencial teórico, métodos de pesquisa, contexto do projeto e intervenções a serem implantadas, e conclusões do estudo. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, sendo o estudo de caso a estratégia de investigação utilizada. Observou-se que a quantidade de produtos ofertados pelo lojista estava acima de suas necessidades comerciais, e representa riscos para o bom andamento do negócio. O principal problema observado foi o excesso de capital investido, a desvalorização do estoque, e o comprometimento da rentabilidade do negócio.

Referencial Teórico

Este capítulo se divide em três seções, expondo as concepções teóricas que embasam este estudo: isomorfismo, paradoxo da escolha e, gestão de compras.

Isomorfismo

Na definição estratégica de uma empresa é comum a imitação das práticas de concorrentes proeminentes (Sudharshan, Furrer, & Arakoni, 2015). Empresas que atuam em um mesmo ramo podem assumir posturas similares, buscando maior segurança frente às incertezas do mercado e limitando ações inovadoras, mantendo assim, soluções tradicionais reconhecidas como funcionais pelos demais *players* do setor (Macedo & Almeida, 2011). Empresas, em vez de estabelecerem uma estratégia de atuação, optam por imitar as práticas das empresas líderes, bem-conceituadas (Amor-Esteban, Galindo-Villardón, & García-Sánchez, 2018), buscando legitimidade. Assim, porém, tal prática não reflete uma não-ação, uma simples cópia, mas sim uma escolha por um modelo testado e considerado viável (Macedo & Almeida, 2011).

Esse processo de imitação, o isomorfismo, pode ser: a) coercitivo, que deriva de influências políticas e do problema da legitimidade; b) mimético, resulta de respostas padronizadas à incerteza; e c) normativo, associado à profissionalização (DiMaggio & Powell, 1983). Neste relato técnico o foco está no isomorfismo mimético, que ocorre quando o ambiente cria incerteza ou quando as tecnologias organizacionais são mal compreendidas, podendo ser uma solução viável de baixo custo (DiMaggio & Powell, 1983).

Um fator a ser observado, no isomorfismo mimético, é a definição do *player* de referência. Para tanto, o tipo de mercado, e as características individuais da empresa adotante da postura de imitação deverão ser consideradas para a escolha correta (Sudharshan, Furrer, & Arakoni, 2015). Assim como os processos imitados podem produzir legitimidade, também podem gerar rigidez, impedindo a adoção de práticas inovadoras (Assis, Andrade, Neto, Tanure, & Carrieri, 2010), que poderiam ser de grande valia na busca pela diferenciação para fidelização dos clientes.

Paradoxo da Escolha

Pessoas tendem a preferir ter mais opções no momento da compra (Schwartz, 2005). No entanto, nem todos os consumidores estão dispostos a realizar sacrifícios diante de uma maior quantidade de opções, tais como maior tempo gasto, ou maior energia despendida (Dar-Nimrod, Rawn, Lehman, & Schwartz, 2009). Então, pessoas podem ficar menos satisfeitas com os resultados de uma escolha a partir de sortimentos maiores (Fasolo, Carmeci, et al., 2009). Afinal, o aumento do número de opções resulta em um maior esforço para a tomada de decisão acertada. Ao comparar diversas opções e escolher uma, o consumidor tem de abrir mão das demais opções, aumentando o custo da oportunidade (Schwartz, 2005). Em suma, consumidores são atraídos pela maior variedade, mas também têm maior insatisfação diante do maior sortimento, eis o conceito de paradoxo da escolha (Fasolo, Carmeci, et al., 2009).

O paradoxo de escolha reconhece que o tempo gasto com a escolha de um produto com grande variedade de opções é superior ao tempo gasto com pequena variedade. Além disso, a percepção do tempo gasto é superestimada para o pequeno número de opções e subestimada para

o grande número de opções (Fasolo, Hertwig, & Huber, 2009). Reutskaja e Hogarth (2009) num experimento testaram o paradoxo da escolha. 120 respondentes foram convidados a escolher uma caixa para embalar o presente para um amigo. Recebiam imagens que continham 5, 10, 15 e 30 opções de caixa. Em todos os conjuntos, as caixas eram apresentadas em três cores distintas e três formatos distintos. As opções com menor variedade (5) e maior variedade (30), tiveram menores índices de satisfação dos sujeitos.

A multiplicidade de opções de escolha leva a vários esforços, e podem até levar o consumidor a não fazer a compra (Fasolo, Carmeci, et al., 2009). O aumento do número de opções torna as decisões mais complexas e, portanto, mais difíceis e frustrantes, ao mesmo tempo em que tornam as pessoas menos satisfeitas com suas decisões. Ter um tempo limitado para decidir parece agravar o efeito diante de um grande número de opções, gerando maior dificuldade na tomada de decisão (Haynes, 2009).

Assim, no comércio varejista, a decisão da quantidade de produtos a ser ofertada, exige uma atenção extra na gestão de compras. Os estudos aqui descritos sobre o paradoxo da escolha ajudam o gestor de varejo, nesse planejamento.

Gestão de Compras e Estoques

Para a melhoria do resultado de uma empresa, o aumento nas receitas não deve ser o único ponto a ser considerado. Faz-se necessário considerar compras mais econômicas, uma melhor gestão dos materiais e o aumento da produtividade (Dias, 2011). Um dos principais objetivos do departamento de compras é garantir o fornecimento contínuo com o mínimo possível de investimentos em estoques. Para que isso ocorra, deve-se ter fornecedores responsáveis e comprometidos com o sucesso da organização compradora (Bowerson, Closs, Cooper & Bowerson, 2014).

Fazer uma boa previsão sobre o fluxo de vendas é parte do sucesso de uma boa gestão de estoques (Seaman, 2018). Os gestores devem entender as particularidades do mix de produtos ofertados, considerando aspectos como apelo de moda, ciclo de vida, e sazonalidades (Riley, Sweeney, Venkataraman, & Klein, 2018). É difícil prever a demanda de produtos *fashion*, sendo comum o descompasso entre demanda e oferta, pode gerar custos substantivos ao negócio (Patil, Avittathur, & Shah, 2010).

O nível de estoque precisa ser otimizado, para o uso eficiente dos meios financeiros, reduzindo o capital investido (Dias, 2011). O gerenciamento deve garantir a quantidade de produtos em estoque para suprir as vendas estimadas, com o menor número de sobras (Seaman, 2018). Para produtos com baixo custo de estoque, deve-se considerar uma maior quantidade de compras, visando um maior desconto pelo volume. Para produtos com alto custo de estocagem, cabe comprar lotes menores (Chan, Liu, & Szeto, 2017).

Giro de estoque é a relação entre volume de vendas anual e o capital médio investido no estoque (Bertaglia, 2017; Ballou, 2001). Este indicador apresenta o número de vezes em que o estoque é consumido durante o período medido. Já a cobertura de estoque indica o período que o estoque atenderá a demanda sem reabastecimento (Bertaglia, 2017; Ballou, 2001).

Para melhorar a eficiência de suas operações nas empresas, as tecnologias e os sistemas de informação estão entre os mais importantes (Riley, Sweeney, Venkataraman, & Klein, 2018). *Softwares* de auxílio à tomada de decisão podem contribuir para uma otimização da cadeia de suprimentos, reduzindo os custos, e aumentando o compartilhamento efetivo das informações (Chan, Liu, & Szeto, 2017). A correta configuração desses sistemas melhora a equalização de demanda e oferta (Riley, Sweeney, Venkataraman, & Klein, 2018). Distorções entre demanda e oferta podem gerar sobras de produtos, e para a restauração do equilíbrio, liquidações podem ser necessárias. Liquidação pode ser definida como uma estratégia em que os preços são reduzidos como o objetivo de criar empolgação ou sentido de urgência na compra (Kotler & Armstrong, 2003), mas o preço médio obtido pela empresa cai sensivelmente.

Os estudos científicos descritos nesse capítulo podem auxiliar os gestores do comércio varejista, ampliando e referenciando sua *expertise* prática.

Método e Procedimentos

Estudou-se um pequeno comércio varejista de calçados, localizado na zona norte da cidade de São Paulo. A escolha da loja resultou do pedido de auxílio do proprietário para decisões gerenciais, a um dos autores deste relato. De modo a preservar a confidencialidade, os nomes da empresa, do lojista, e do *software* adiante indicado são fictícios.

Realizou-se uma pesquisa qualitativa, a explorar e compreender significados de um problema. Empregou-se o estudo de caso, de modo a explorar em profundidade um determinado tema. Os dados foram coletados no campo em interação face a face com o proprietário do negócio (Creswell, 2010).

Por meio das observações diretas na empresa, somadas às informações obtidas junto ao proprietário, foi desenvolvido um trabalho de natureza técnica e com propósitos profissionais (Biancolino, Kniess, Maccari, & Rabechini Jr, 2012). Os dados sobre faturamento, estoque, e estrutura da equipe foram fornecidos pelo proprietário durante conversas realizadas com o primeiro autor, em visitas ao estabelecimento no primeiro semestre de 2017. Como a loja não possuía inventário atualizado de estoque, a quantidade de pares, e os valores do estoque são estimativas do proprietário. Quanto ao faturamento, o proprietário baseou-se em um caderno com anotações sobre as receitas mensais do seu estabelecimento.

Então, a literatura acadêmica, antes revisada, norteou o entendimento dos problemas empresariais e apoiou intervenções que melhorassem a gestão.

Análise dos Resultados

Contexto do Projeto

Doravante, o pequeno comércio varejista de calçados em foco, será referido pelo nome fictício de “Chaves Magazine”.

A empresa, fundada em 1984, possuía em 2016, prédio próprio e um faturamento de, aproximadamente, R\$ 750.000,00. Contava com quatro colaboradores: um gerente e três vendedores. A loja não utilizava *software* para gestão de compras e estoque.

O proprietário, Chaves, 51 anos, administra o negócio. Sua *expertise* sobre comércio veio da vivência de sua empresa e da reprodução de ações de concorrentes. Ele não possui curso superior, nem formação complementar em Administração.

De acordo com o proprietário, suas decisões são, em grande parte, influenciadas pelas práticas dos demais *players* do setor, tais como, Mundial Magazine, Pontal e Besni. Assim, nas visitas à empresa, e nas conversas com o lojista, o primeiro autor pode verificar que o isomorfismo é observado na Chaves Magazine. Formação de preço de venda e *layout* de loja são apenas alguns

exemplos desta prática. Muitos dos atuais lojistas do setor iniciaram a carreira como vendedores em outras lojas e, após chegar ao cargo de gerente, decidiram por abrir seu próprio negócio. Existe também uma rede relacional entre alguns lojistas, com encontros esporádicos, onde existe uma troca de experiências sobre as práticas realizadas. Segundo Chaves, os lojistas reproduzem o que os players tidos como de destaque fazem. Por exemplo, ele não soube justificar o modo como calcula o preço de venda, e afirmou que outros lojistas usam a mesma métrica. O preço de venda de um produto é determinado pelo lojista multiplicando-se o preço bruto de compra por 2,4. Não há uma explicação técnica para tal cálculo. Chaves apenas reproduz o consenso dos demais lojistas do setor.

A variedade de produtos na Chaves Magazine resulta em alto nível de estoques, exigindo um maior capital investido. Chaves acredita que, assim como seus concorrentes, é necessário ter um amplo leque de opções para atender às expectativas dos clientes. “Se minha loja não possuir uma grande variedade de produtos, o cliente vai para meu concorrente”, ele afirma.

Chaves estima que para cada par de calçados vendido, existam 15 pares no estoque. Considerando a média mensal de R\$ 60.000,00 em vendas, a loja mantém um estoque médio mensal de R\$ 900.000,00. Esse alto nível de estoques comparado com as vendas, diminui a lucratividade do negócio e reduz a liquidez da

empresa. Deve-se ter forte atenção ao giro de estoque, pois a otimização desse estoque melhorará o desempenho financeiro da empresa (Dias, 2011).

Uma importante particularidade que afeta o setor em foco é a da numeração dos sapatos. Normalmente, os varejistas de calçados trabalham com uma grade de produtos femininos do número 33 ao 39. Considerando que o lojista compre apenas 20 modelos de calçados femininos, um par para cada número, o total comprado atinge 140 pares, um estoque sete vezes maior que o seu mostruário.

Isso acentua os problemas de uma postura mimética na gestão. Ao assumir uma postura pautada no isomorfismo, buscando maior legitimidade e maior segurança frente aos riscos, Chaves comprometeu o bom desempenho de seu negócio, e impediu soluções inovadoras, perdendo vantagem competitiva.

As fotos da loja podem ser acessadas no link: <https://drive.google.com/drive/folders/0B1wfgYNO4uBOVowMk1VZlhVTTA>

Intervenções

Com o objetivo de mitigar os aspectos negativos do isomorfismo na Chaves Magazine, sugestões de intervenções foram propostas (Figura 1) para melhorar sua gestão de compras e estoque, isso por meio da redução do capital investido, mas sem prejudicar a experiência de consumo de seus clientes.

Problema observado	Sugestão de melhoria
Variedade de produtos ofertados	Implementação de sistema de apoio à tomada de decisões (Riley et al. 2018) Considerar que o excesso de ofertas pode aumentar insatisfação no consumidor - Paradoxo da Escolha (Schwartz, 2005).
Nível de estoque	Adequação dos níveis de estoque (Seaman, 2018). Assumir como teto máximo um estoque com 5 vezes o valor de venda mensal Melhorar gestão de compras (Dias, 2011).
Capital investido em estoque	Adoção de política de liquidação (Kotler & Armstrong, 2003)

Figura 1. Intervenções propostas

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

A primeira sugestão para a Chaves Magazine foi para que procurasse a empresa GC Sistemas, sediada no bairro do Jaçanã, em São Paulo. A GC Sistemas possui um sistema de apoio à decisão, chamado Store, dirigido ao comércio varejista. A pluralidade no mix de clientes da GC traz um leque maior de possibilidades ao empresário calçadista. Segundo o proprietário da GC

Sistemas, Adilson, 37 anos, o custo para a implantação do sistema é de R\$ 3.000,00 e, para a sua manutenção, se cobra uma mensalidade de R\$ 300,00.

Tal sistema emite relatórios sobre vendas de produtos por gênero feminino, masculino e infantil. Classifica o tipo de calçado (sandálias,

sapatos, botas, chinelos), cor e número, gerando um mapa de desempenho para cada produto sobre o total de vendas da loja. Também calcula a lucratividade de cada produto. A previsão para a implementação do sistema na Chaves Magazine é janeiro de 2019.

Essas informações do sistema trarão o entendimento da necessidade de orçamento para compras de cada gênero e suas categorias de produto. Se, por exemplo, os produtos femininos representam 50% das vendas mensais da loja, deve-se considerar que 50% da verba de compras deve ser destinada aos modelos femininos. Essa equalização também deve ser objetivada nos níveis de estoque.

A venda de calçados varia em função de moda, mudança de estação e datas festivas. Por exemplo, esses fatores também devem ser observados quando da destinação das verbas de compra. No mês de agosto, em função do Dia dos Pais, as vendas de calçados masculinos devem ser maiores. Aí, portanto, deve-se ter um estoque adequado para atender a demanda extra.

Para melhorar o desempenho das compras e destinar a verba corretamente é importante que o lojista esteja atualizado com as tendências de mercado e, desta forma, componha sua coleção corretamente. Chaves deve visitar as duas feiras do setor que acontecem em São Paulo: a) Couromoda, em janeiro, lança as coleções de outono e inverno, e b) Francal, em julho, lança as coleções de primavera e verão.

Chaves deve também visitar as lojas dos shoppings JK, Cidade Jardim e Iguatemi, assim como as lojas da rua Oscar Freire, que são referência em moda na cidade de São Paulo. Cabe-lhe ainda aprofundar o conhecimento sobre as tendências de moda. Familiarizado com essas tendências, ele terá uma visão mais ampla do mercado, e estará preparado para receber seus fornecedores e avaliar os produtos que serão ofertados. O lojista deve considerar o paradoxo da escolha ao planejar o mix a ser ofertado.

É importante manter um catálogo de foto dos modelos e cores dos calçados comprados para ter uma prévia da próxima vitrina e evitar a aquisição de produtos similares, o que dificulta o processo de escolha dos clientes. A compra de produtos de mesma categoria (bota, sandálias, chinelos) deve ter diferenciação no preço, oferecendo ao cliente a opção de um produto mais barato ou com valor mais elevado. A diferenciação deve ser feita de forma que o

cliente entenda a diferença de qualidade e de material utilizado no calçado.

O estoque não deve ultrapassar cinco vezes o faturamento mensal, o que representará um terço do atual estoque, equivalente a R\$300.000,00. A distribuição dos modelos será realizada pelo sistema de informações considerando o histórico de vendas. Com essa indicação, pretende-se reduzir o alto capital investido em estoques. Esse novo teto de estoque, reduzirá em aproximadamente 67% o valor atual investido.

Foram identificados, na Chaves Magazine, produtos com mais de dois anos de estoque, já sem garantia do fabricante e que devem ser contabilizados como perdas. Deve-se avaliar as condições desses produtos e considerar vendê-los por valor abaixo do custo para minimizar o prejuízo. Para os produtos adquiridos entre um ano e um ano e onze meses, determinar o valor de venda considerando o valor de custo de compra para a próxima coleção. Desta forma, haverá uma atualização do estoque, evitando uma maior desvalorização dos produtos. Como exceção, os modelos mais tradicionais, que variam pouco em função da moda, como os chinelos e alguns modelos masculinos, devem manter o seu valor comercial.

É importante reverter os erros cometidos nas compras de produtos com menos de um ano no estoque, o mais breve possível. Aqueles produtos que não venderem 10% do total adquirido no período de 30 dias, devem entrar em promoção. É desejável que cada produto “se pague”, ou seja, que a quantidade vendida de um produto gere receita suficiente para pagar o valor total de compra desse produto. É relativamente comum observar lojistas impedidos de realizar a compra de novos produtos por ter um grande número de produtos “encalhados” no estoque. O lojista realiza o pagamento de suas compras com prazo médio de 60 dias. Produtos com vendas baixas devem entrar em promoção logo no início do segundo mês, minimizando problemas futuros.

Essas ações devem melhorar o desempenho da Chaves Magazine, aumentando o acerto na escolha dos produtos e, assim, melhorando a rentabilidade do negócio. A melhora na condição de compra melhora a saúde financeira da loja, além de facilitar todo o processo de vendas. Ofertar produtos atualizados, na variedade necessária para atender as necessidades dos clientes e com preços competitivos, são determinantes para o sucesso de um comércio varejista.

Por fim, foi destacado para Chaves a importância de que ele visite outras lojas, tanto de calçados, quanto lojas de destaque em outros ramos, como roupas e bolsas. Nessas visitas ele deve manter o olhar crítico, avaliando falhas e soluções, de modo a não assumir uma postura mimética. Em um segundo momento, deve comparar as práticas observadas com as que realiza na Chaves Magazine, absorvendo melhorias e descobertas, corrigindo falhas até então não percebidas. Essa postura de análise crítica fará com que ele avalie de modo mais profundo as soluções para sua loja, diminuindo o mimetismo. Com a soma das intervenções propostas, pretende-se que o desempenho da Chaves Magazine melhore significativamente, bem como, a qualidade do mix de produtos ofertados, oferecendo ao consumidor, uma variedade de produtos mais bem elaborada, que garanta variedade, porém sem excessos.

Conclusões

O pequeno varejista de calçados convive com fatores que dificultam o equilíbrio entre variedade de produtos ofertados, nível de estoque e capital investido. As mudanças nas tendências de moda, as mudanças de estações e datas festivas são as principais dificuldades do planejamento nesses varejistas. Visando minimizar riscos, ele tenta imitar as lojas de destaque do segmento e ofertar os mesmos produtos encontrados na concorrência. Porém, nesse anseio, o pequeno lojista gera um desequilíbrio, resultando em um nível de estoque acima do necessário para o valor de vendas real, bem como um comprometimento das capacidades financeiras.

Realizou-se um estudo de caso em um comércio varejista de calçados na cidade de São Paulo. Foram utilizados dados de múltiplas fontes: conversas com o lojista, relatórios gerenciais e observação do negócio e do estoque atual. Isso tudo para avaliar os problemas atuais e sugerir melhorias. Na Chaves Magazine a alta quantidade de produtos ofertados não era compatível com suas condições comerciais. O elevado volume de estoques, atingiu 15 vezes a quantidade de pares vendidos no mês. Desse desequilíbrio deriva o excesso de capital investido e a crescente desvalorização do estoque, comprometendo a rentabilidade do negócio. Em situações extremas, esse desequilíbrio pode afetar a liquidez da empresa.

Observou-se que as decisões tomadas na gestão da Magazine Chaves, em sua maioria, no isomorfismo mimético. O *layout* da loja e o *mark-up* utilizado para a formação dos preços de venda são exemplos claros dessa influência. Chaves desconhece os motivos da formação de preço de venda, utilizando a fórmula de prática comum do mercado. Idem para o alto volume do estoque, decorrente do excesso de produtos ofertados. O paradoxo da escolha (Schwartz, 2005) embasou a proposta, neste relato, para que Chaves reavaliasse seu mix de produtos.

Intervenções foram sugeridas para um controle mais efetivo do processo de compras e gestão de estoques, reduzindo o capital investido e aumentando a rentabilidade da empresa, sem comprometer a experiência de compra do cliente, oferecendo um nível adequado na variedade de produtos.

A primeira sugestão dada ao lojista foi a adoção de um *software* de gerenciamento. Tal ferramenta pode possibilitar um melhor entendimento, tanto em relação aos atuais níveis de estoque da empresa como sobre as necessidades de orçamento para a compra de cada gênero e categoria de produto.

Para melhorar o acerto nos produtos comprados, Chaves precisa obter um melhor entendimento sobre as tendências de moda, e que, para tanto, cabe a ele visitar as duas principais Feiras especializadas do setor que ocorrem em São Paulo, a Couromoda e a Francal. Também foi indicada a relevância em visitar reconhecidos redutos de moda da cidade.

Para equilibrar o estoque, recomendaram-se duas ações. Primeiramente, que os produtos comprados há mais tempo, em especial aqueles com mais de dois anos no estoque, entrassem em liquidação. Para os produtos mais recentes, Chaves deve considerar produtos que, no prazo de 30 dias após seu recebimento, tiveram vendas inferiores a 10% de sua quantidade total comprada.

Sugeriu-se também que Chaves visitasse outras lojas, tanto de calçados, quanto de outros ramos, como roupas e bolsas. Nessas visitas é importante que ele considere erros e acertos cometidos por esses outros lojistas e, assim, consiga melhorar as práticas desenvolvidas em sua loja.

A primeira fase da intervenção, com a implantação do sistema de gestão de loja deverá começar no mês de janeiro de 2019, e possibilitará o entendimento preciso das

distorções no estoque. Esse relato técnico destacou os principais problemas observados na gestão da loja de calçados Chaves Magazine, e ofereceu alternativas para melhorá-la. Como limitação deste relato, sobremaneira o fato deste estudo abranger só um lojista, e as intervenções propostas ainda não foram implementadas. Em estudos futuros, uma análise do pré versus pós implementação das sugestões será realizável.

Referências

Amor-Esteban, V., Galindo-Villardón, M. P., & García-Sánchez, I. M. (2018). Industry mimetic isomorphism and sustainable development based on the X-STATIS and HJ-biplot methods. *Environmental Science and Pollution Research*, 25(26), 26192-26208.

Assis, L. B., Andrade, J. O., Neto, A. C., Tanure, B., & Carrieri, A. (2010). O Isomorfismo entre executivos nas maiores empresas brasileiras. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 3(1), 95-107.

Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos. (2015). O varejo calçadista do Brasil visto de perto. Recuperado em 10 maio, 2017, de <http://www.assintecal.org.br/noticia/o-varejo-calçadista-do-brasil-visto-de-perto>

Ballou, R. H. (2001). *Gerenciamento da cadeia de suprimentos. planejamento, organização e logística empresarial*. (4 ed.) São Paulo: Bookman.

Bertaglia, P. R. (2017). *Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento*. Editora Saraiva.

Biancolino, C. A., Kniess, C. terezinha, Maccari, E. A., & Rabechini Jr, R. (2012). Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. *Revista de Gestão E Projetos - GeP*, 3(2), 294-307.

Bowerson, D.J., Closs, D.J., Cooper, M.B., & Bowerson, J. C. (2014). *Gestão logística da cadeia de suprimentos*. (4 ed.). Porto Alegre: Bookman.

Cachon, G. P., & Kök, A. G. (2007). Category management and coordination in retail assortment planning in the presence of basket shopping consumers. *Management Science*, 53(6), 934-951.

Chan, C. O., Liu, O., & Szeto, R. (2017). Developing information sharing model using cloud computing and smart devices for SMEs supply chain: A case in fashion retail. *International Journal of Information Systems and Supply Chain Management (IJISSCM)*, 10(3), 44-64.

Uma análise com um maior número de lojistas, sob uma perspectiva quantitativa também melhorará o entendimento sobre o tema.

Apoio

"O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior -Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001"

Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos quantitativos, qualitativos e misto* (3 ed.). Porto Alegre: Artmed.

Dar-Nimrod, I., Rawn, C. D., Lehman, D. R., & Schwartz, B. (2009). The maximization paradox: The costs of seeking alternatives. *Personality and Individual Differences*, 46(5-6), 631-635.

Dias, M. A. P. (2011). *Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão* (6 ed.). São Paulo: Atlas.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

Fasolo, B., Carmeci, F. A., & Misuraca, R. (2009). The effect of choice complexity on perception of time spent choosing: when choice takes longer but feels shorter. *Psychology & Marketing*, 26(3), 213-228.

Fasolo, B., Hertwig, R., & Huber, M. (2009). What is the difference that makes the difference between small and large real-world assortments? *Psychology & Marketing*, 26(3), 254-279.

Flamand, T., Ghoniem, A., Haouari, M., & Maddah, B. (2018). Integrated assortment planning and store-wide shelf space allocation: An optimization-based approach. *Omega*, 81, 134-149.

Fisher, M., & Rajaram, K. (2000). Accurate Retail Testing of Fashion Merchandise: Methodology and Application. *Marketing Science*, 19(3), 266-278.

Haynes, G. A. (2009). Testing the boundaries of the choice overload phenomenon: the effect of number of options and time pressure on decision difficulty and satisfaction. *Psychology & Marketing*, 26(3), 204-212.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Pearson Education.

Macedo, M. A. da S., & Almeida, K. de. (2011). Análise envoltória de dados em decisões de

localização. *Revista de Administração FACES Journal*, 10(4), 17–40.

Patil, R., Avittathur, B., & Shah, J. (2010). Supply chain strategies based on recourse model for very short life cycle products. *International Journal of Production Economics*, 128(1), 3-10.

Reutskaja, E., & Hogarth, R. (2009). Satisfaction in choice as a function of the number of alternatives: when “goods satiate”. *Psychology & Marketing*, 26(3), 197-203.

Riley, J. M., Sweeney, K., Venkataraman, S., & Klein, R. (2018). How inventory management systems mistreat retail project quantity items and other bimodally distributed products. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 28(3), 277-293.

Schwartz, B. (2005). *The paradox of choice: why more is less*. (HaperCollins, Ed.). New York.

Seaman, B. (2018). Considerations of a retail forecasting practitioner. *International Journal of Forecasting*.

, P. B., & Giraldi, J. M. E. (2004). Análise teórica e empírica da imagem de loja e da marca própria varejista: implicações estratégicas. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 11(4), 59-73.

Sudharshan, D., Furrer, O., & Arakoni, R. A. (2015). Robust imitation strategies. *Managerial and Decision Economics*, 36(3), 139-157.