



RELISE

BOAS PRÁTICAS E DIFICULDADE NA GESTÃO DE VENDAS: CONTRIBUIÇÕES DE LOJAS DE ROUPAS PLUS SIZE DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS¹

*GOOD PRACTICES AND CHALLENGES IN SALES MANAGEMENT:
CONTRIBUTIONS FROM PLUS-SIZE CLOTHING STORES IN SÃO JOSÉ
DOS CAMPOS*

Ana Elisa Medeiros Augusto²

Julia Oliveira Torres³

Maria Eduarda Nunes Adão⁴

Pollyana de Araujo Silva⁵

Maximilian Espuny⁶

RESUMO

Existe uma grande complexidade, competitividade e dinamicidade no mercado, onde as empresas enfrentam inúmeros desafios para se manterem relevantes e lucrativas. Este trabalho numa abordagem qualitativa analisa as boas práticas e dificuldades da gestão de vendas em lojas de roupas em São José dos Campos. O estudo tem como objetivo propor recomendações para melhoria dos resultados de venda nas empresas do segmento têxtil de moda feminina *plus size*. Foi possível observar como boas práticas as tendências de moda, valorização do produto e estratégias de *marketing*. Identificou-se como dificuldades o preço elevado, público-alvo restrito e falta de *layout* atrativo. Como limitações, a pesquisa enfrentou a escassez de lojas desse segmento na cidade

¹ Received on 13/12/2025. Accepted on 16/01/2025. DOI: doi.org/10.5281/zenodo.18150836

² Escola Técnica do Estado de São Paulo Professora Ilza Nascimento Pintus. aninha.medeiros2007@gmail.com

³ Escola Técnica do Estado de São Paulo Professora Ilza Nascimento Pintus. julia.oliveiratorres19@gmail.com

⁴ Escola Técnica do Estado de São Paulo Professora Ilza Nascimento Pintus. mariaadao087@gmail.com

⁵ Escola Técnica do Estado de São Paulo Professora Ilza Nascimento Pintus. pollyanaaraujo0705@gmail.com

⁶ Escola Técnica do Estado de São Paulo Professora Ilza Nascimento Pintus. maxespuny@gmail.com



de São José dos Campos e a dificuldade em encontrar materiais adequados para uma análise mais profunda do mercado.

Palavras chaves: gestão de vendas, moda *plus size*, lojas de roupa, competitividade, indústria têxtil.

ABSTRACT

There is significant complexity, competitiveness, and dynamism in the market, where companies face numerous challenges to remain relevant and profitable. This qualitative study analyzes the good practices and challenges in sales management for clothing stores of São José dos Campos. The objective is to propose recommendations to improve sales results in the women's plus-size fashion textile sector. The study identified best practices such as following fashion trends, enhancing product value, and implementing effective marketing strategies. On the other hand, challenges included high prices, a restricted target audience, and the lack of an attractive store layout. As limitations, the research encountered a scarcity of stores in this segment within São José dos Campos and difficulties in finding adequate materials for a deeper market analysis.

Keywords: sales management, plus size fashion, clothing stores, competitiveness, textile industry.

INTRODUÇÃO

Segundo Parente (2000, p. 201), em diferentes graus a moda afeta todos os ramos varejistas. Contudo, sua influência é especialmente intensa no varejo de confecções. Em geral, o ciclo de vida de produtos ligados à moda costuma ser mais curto e menos previsíveis (CACZMAREKI, 2008).

A necessidade de desenvolver novos produtos encontra-se dependente do mercado alvo da empresa, do setor em que opera e da posição na cadeia de valor. Para muitas empresas a capacidade de inovação, quer em termos de desempenho ou de “design” do produto, é um fator fundamental para a sua capacidade competitiva. No entanto, independentemente dos fatores relacionados com o mercado e o setor onde a empresa opera, o desenvolvimento de novos produtos e serviços é uma característica comum a todos os processos da rede de fornecimento, desde o desenvolvimento de novas fibras até o



desenvolvimento de novas soluções na área da distribuição e do aprovisionamento (OLIVEIRA, 2015).

A indústria têxtil, em função da sua cadeia produtiva, apresenta uma forte tendência de crescimento tanto em produção quanto na participação no comércio internacional como um todo. À medida em que a renda per capita da população aumenta, haverá certamente crescimento do consumo de têxteis (CAVALCANTI, 2022).

E quando se fala em importância dentro da organização, a área de vendas é parte importante da evolução da estratégia da empresa. Conforme Megido (2002), na história do Brasil, a capacidade comercial está sempre associada aos avanços obtidos, e, ao mesmo tempo, a incompetência de vendas é sempre associada à falta de progresso. Na concepção de Megido (2002), vendas é a atividade que acompanha as pessoas pela vida e se torna inevitável em qualquer área da experiência humana. Nas organizações, é essencial estudar as práticas e os modelos de gestão comercial, pois a falta dessa compreensão é a causa de muitos fracassos empresariais.

Conforme Ledingham, Kovack e Simon (2006), as vendas pessoais evoluíram para uma abordagem científica, que se baseia em quatro dimensões, as quais tornam o aumento da performance previsível e controlável. Essa nova abordagem científica, objeto deste trabalho, busca o aumento da produtividade da equipe de vendas. Segundo os autores, essa abordagem se inicia com o processo de ofertar e direcionar os produtos e serviços, adaptando-os às necessidades de cada segmento de mercado, tendo a certeza de se estar vendendo a coisa certa ao cliente certo.

Segundo Ingram et al. (2008), considera-se como gerenciamento de vendas o gerenciamento da função de venda pessoal de uma organização. Os gestores de vendas envolvem-se tanto nos aspectos estratégicos quanto nos operacionais da venda pessoal, bem como em atividades de avaliação e controle



desta. Destaca-se, na atuação dos gestores, a capacidade de lidar efetivamente com pessoas na função de venda pessoal, com pessoas em outras áreas funcionais da organização e com pessoas de fora da organização, especialmente clientes.

Leigh e Marshall (2001) acreditam que os desafios que as organizações de vendas atualmente enfrentam vão continuar a aumentar. Os autores afirmam que as organizações bem-sucedidas serão aquelas que estiverem dispostas a mudar e a enfrentar esses desafios. As tendências relacionam-se a uma perspectiva mais estratégica em relação às organizações de vendas, pelo fato de buscarem a adoção de uma orientação para o mercado. Segundo Leigh e Marshall (2001), é necessário mudar as atividades dos gestores e vendedores, para que a organização seja bem-sucedida em um papel estratégico.

Dessa maneira, a pergunta proposta a ser respondida nesse estudo é: Como as lojas de roupa feminina do segmento *plus size* podem melhorar seu desempenho em vendas utilizando técnicas avançadas para comercialização? Dada a pergunta, os objetivos do trabalho são propor recomendações para melhoria dos resultados de venda nas empresas do segmento têxtil de moda feminina *plus size*; identificar os principais elementos teóricos das boas práticas e dificuldades na gestão de vendas das lojas de roupa e analisar as principais boas práticas e dificuldades por parte das lojas de roupa feminina do segmento *plus size*.

JUSTIFICATIVA

Existe uma grande complexidade, competitividade e dinamicidade no mercado, onde as empresas enfrentam inúmeros desafios para se manterem relevantes e lucrativas. Pequenas e médias empresas, em particular, são as que mais sofrem pois enfrentam desafios significativos para competir com grandes marcas estabelecidas.



Com o foco no mercado da moda esse trabalho apontará a importância, principalmente para pequenas e médias empresas, de utilizar estratégias eficazes na gestão de vendas e como elas são essenciais para o crescimento e sobrevivência das empresas. As empresas eficientes suportam, sobrevivem e crescem, enquanto as menos eficientes declinam e talvez irão se dissolver (MACHADO, 2016).

REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção contém as subseções indústria têxtil, gestão de vendas e lojas de vestuário.

Indústria têxtil

A indústria têxtil inclui desde a produção da matéria-prima até a fabricação do produto final. Ela está presente na maioria dos países por conta de ser uma das principais necessidades humanas e suas preferências de vestuário (FUJITA; JORENTE; 2015). As indústrias têxteis têm grande importância para a economia, pelo seu grande volume de vendas, e por formar cerca de 1,5 milhão de empregos diretos e 8 milhões de indiretos no Brasil, dos quais 75% são de mão de obra feminina, representando assim, cerca de 16,7% dos empregos da Indústria de transformação, e o segundo setor mais empregador do país, sendo o setor de alimentos e bebidas o que mais emprega (FILLETI; BOLDRIN; 2020).

As indústrias têxteis brasileiras se encontram como a 5^a maior indústria têxtil no contexto global e a 4^a no segmento de vestuário. Ainda assim, produzem menos e importam mais, principalmente produtos têxteis produzidos por chineses, em consequência da dominação das indústrias chinesas nesta área (FILLETI; BOLDRIN; 2020). Seu funcionamento se dá através da produção e exportação de matéria-prima: algodão, fibras e fibras sintéticas; transformação



das matérias-primas em fios, malhas e tecidos e fabricação dos produtos finais para o varejo. As indústrias de fios e malhas, para se manterem competitivas, dependem de investimentos e tecnologia, enquanto as empresas de confecções - no ramo de vestuário - atuam a partir da reprodução dos novos padrões das empresas líderes de moda, onde ocorre uma análise das tendências atuais e uma seleção de materiais e combinações estéticas, para o lançamento de uma coleção anual. Entender a rápida mudança de gosto dos clientes é uma forte característica dessas empresas (MONTEIRO FILHA; SANTOS, 2002).

Diante disso, é possível identificar as boas práticas das indústrias têxteis que incluem meios de produção *eco-friendly*, como a reutilização de água e de retalhos; uso de materiais sustentáveis e menos agressivos ao meio ambiente (MARTINS, 2019); automação e digitalização dos processos, minimizando desperdícios e melhorando a qualidade; investimento em máquinas de qualidade, como as que não possuem alto consumo de energia (FCEM, 2018); valorização do capital humano e condições de trabalho seguras, treinamentos constantes, pois as indústrias dependem de mão-de-obra abundante e bem treinada (MONTEIRO FILHA; SANTOS, 2002).

Contudo, o setor também enfrenta dificuldades expressivas. Analisando a trajetória da indústria têxtil brasileira, é possível identificar um potencial de criação e inovação, porém, esse potencial encontra barreiras, pois falta investimentos maiores em máquinas, equipamentos e tecnologia; o que também implica na dificuldade em acompanhar a constante mudança de gosto dos clientes (FUJITA, JORENTE, 2015). Além disso, a pequena dimensão das empresas têxteis brasileiras, acarreta a falta de massa crítica para a concorrência internacional, vinda principalmente dos países asiáticos, que contém mão de obra barata, melhores condições estruturais de redução de custos e domínio elevado das etapas do processo produtivo, de design e de



marketing, promovendo a dominação dos mesmos sobre o território brasileiro (SANTOS, 2005).

As indústrias têxteis atuam em diversos segmentos, pois todos os produtos feitos à base de tecidos têm como origem o mercado têxtil. Os principais setores que estão atrelados às indústrias têxteis são: setor automobilístico, utilizam tecido para os estofados dos carros; setor de decoração e mobília, os tecidos são usados para confeccionar cortinas, tapetes, móveis, etc.; setor de artigos domésticos, onde os tecidos são utilizados na produção de aventais, panos, toalhas e lençóis, etc.; o setor de tecidos técnicos, para uso hospitalar e industrial; setor de produtos para esportes e lazer e o setor da moda/vestuário, que será o objeto de estudo desse trabalho, onde as roupas, calçados e acessórios são feitos à base de tecido (FUGITA; JORENTE, 2015).

Gestão de vendas

A gestão de vendas (GV) pode ser definida como um dos aspectos cruciais para empresas que buscam crescimento e lucratividade. Ela envolve uma série de atividades, como o planejamento, direção e controle das atividades envolvidas nos processos de vendas, desde a pré-vendas até o pós-vendas (DIAS; et al., [s.d]). Além disso, a gestão de vendas pode ser compreendida como o processo de desenvolver força de vendas, coordenar operações e implementar técnicas de vendas, permitindo que a empresa possa obter receitas de forma consistente para atingir suas metas. Os processos de vendas são estruturados na identificação, abordagem e realização de negócios.

A GV é uma área de gestão que se concentra na aplicação prática de técnicas de vendas e na administração dos departamentos comerciais. Em suma, a gestão de vendas é fundamental para impulsionar o crescimento e o sucesso de uma empresa, seu objetivo é gerar uma melhor eficiência do processo para que seja eficiente, eficaz, atenda às necessidades, proporcione



uma experiência positiva e fortaleça o relacionamento do cliente com a empresa (DIAS; et al., [s.d]).

A implementação da gestão de vendas envolve uma série de práticas que podem variar de acordo com as necessidades específicas da empresa. É importante analisar o mercado, concorrência, tendências do setor e comportamento do cliente para implantar a GV. Para essa implementação é necessário tempo, esforço e comprometimento, mas pode resultar em melhorias significativas no desempenho de vendas e no crescimento da empresa.

A GV traz uma série de benefícios para as organizações. Primeiro, ela tende a maximizar as vendas e, consequentemente, a receita, através de estratégias bem planejadas e executadas que direcionam os esforços de vendas de maneira eficiente. Isso resulta em um atendimento de alta qualidade aos clientes, o que aumenta a sua satisfação e fidelização. Além disso, a utilização de processos bem definidos e ferramentas de CRM automatiza tarefas repetitivas, permitindo que os vendedores se concentrem em atividades de maior valor agregado, melhorando a eficiência e a produtividade.

Na gestão de vendas existem algumas dificuldades, como: falta de planejamento, de agilidade, de treinamento e capacitação dos times. Além de processos burocráticos e falhas de comunicação no relacionamento com o cliente, o que pode gerar atrasos e insatisfações, que ocasionam um impedimento nos resultados positivos das vendas. Os impactos causados podem ser significativos, já que uma gestão de vendas eficaz deve assegurar o êxito da empresa, enquanto uma gestão ineficaz pode resultar em baixas vendas e perda de participação de mercado (ANGNES; et al. 2012).

O problema da gestão de vendas surge quando a empresa não consegue gerenciar efetivamente o processo de vendas e as interações com os clientes ao longo do ciclo. Esse cenário pode resultar em perda de vendas,



clientes insatisfeitos, custos elevados de vendas e um impacto negativo na imagem da marca.

Quando falamos em "desdobramento" no contexto da gestão de vendas, geralmente nos referimos a um processo de decomposição de metas de vendas em metas menores e mais específicas, distribuídas entre diferentes níveis hierárquicos da organização de vendas. Isso é feito para garantir que cada membro da equipe compreenda sua contribuição para as metas globais de vendas e saiba exatamente o que é esperado deles. O desdobramento de metas de vendas é uma prática comum e eficaz para garantir que todos na organização de vendas estejam alinhados e focados em trabalhar juntos para alcançar os objetivos da empresa. Isso também ajuda a criar responsabilidade e motivação entre os membros da equipe, já que eles têm uma compreensão clara de suas responsabilidades e do papel que desempenham no sucesso geral da empresa.

Lojas de vestuário

As lojas de vestuário são ambientes que têm como objetivo expor e vender as peças de roupa de determinadas marcas e/ou coleção. Nesse ambiente são apresentadas várias segmentações, de acordo com o gênero e idade do seu público-alvo e o estilo de roupa que se pretende vender - casual, formal, esportiva, entre outros. As lojas de vestuário podem apresentar duas formas diferentes: as lojas físicas e as lojas online.

De forma geral, o funcionamento das lojas físicas se dá pela exposição das peças em manequins e araras, expondo os diferentes tamanhos, cores e estilos, assim, o cliente tem uma grande variedade de peças e pode escolher a ideal para seu biotipo e tamanho. Algumas lojas físicas contam com provadores para auxiliar os clientes na tomada de decisão e funcionários que podem acompanhar e ajudar os consumidores nesse processo de compra.



Já o funcionamento das lojas online se dá através de um site e/ou rede social da loja, onde todo o processo de exposição é feito através de fotos e as informações - como tamanho, preço e opções de cor - são encontradas na descrição dos produtos. A escolha, atendimento e pagamento dos produtos é toda feita de forma virtual. Desse modo o cliente recebe seu pedido em sua casa ou algumas empresas têm a opção de retirada na loja física.

Em uma loja de vestuário, é crucial priorizar a experiência do cliente. Isso significa criar um ambiente acolhedor e agradável, onde os clientes se sintam bem-vindos e confortáveis ao explorar os produtos. A equipe deve ser treinada para oferecer um serviço cortês, prestativo e condescendente, garantindo que os clientes recebam assistência quando necessário. Para entenderem o cliente e estarem atentas às mudanças do mercado, as empresas do setor têxtil precisam preocupar-se com a pesquisa de mercado, planejamento de marketing e com o desenvolvimento de marcas fortes (MARTINS, 2003). A variedade de produtos também desempenha um papel fundamental, é importante manter um estoque diversificado, que inclua uma ampla gama de estilos, tamanhos e cores para atender às diferentes preferências dos clientes. Nesse tipo de varejo, há uma programação visual diferenciada, onde ocorre a valorização e segmentação de produtos por categoria, sexo, estilo de vida e idade (DE AVELAR JUNIOR, 2014).

Estratégias de marketing são essenciais para atrair clientes para a loja, isso pode envolver a realização de promoções, eventos especiais e campanhas publicitárias, além de manter uma forte presença nas mídias sociais para engajar os clientes e promover os produtos. Uma gestão eficaz do estoque é crucial para garantir a disponibilidade dos produtos e evitar problemas de excesso ou escassez. Isso inclui manter um controle preciso do estoque e monitorar as tendências de vendas para fazer ajustes conforme necessário. Para atender os desejos desse novo consumidor, as lojas de departamento desenvolveram um modelo estratégico que encurtou o tempo de chegada de novidades da moda



nas lojas. Esse modelo foi chamado de *fast fashion*, em referência aos ciclos reduzidos de desenvolvimento e comercialização de roupas da moda (DE AVELAR JUNIOR, 2014).

As lojas de vestuário enfrentam uma série de desafios complexos que impactam diretamente suas operações e sucesso no mercado. Uma das principais dificuldades é a concorrência acirrada, com inúmeras marcas e lojas disputando a atenção dos consumidores. Além disso, a natureza volátil das tendências da moda exige que essas lojas estejam constantemente atualizadas e alinhadas com as preferências dos clientes, o que pode ser difícil de prever e acompanhar. A gestão eficaz do estoque também é essencial para evitar perdas financeiras devido a excesso de produtos ou falta de itens populares, esses modelos têm um ciclo de vida muito curto na loja, pois os estoques têm lotes pequenos, onde são produzidos poucos exemplares de cada modelo (DE AVELAR JUNIOR, 2014).

Os custos operacionais elevados, como aluguel de espaço e salários dos funcionários, representam outra barreira significativa, especialmente em um mercado competitivo. Além disso, as vendas sazonais e o impacto crescente do comércio eletrônico adicionam pressão adicional às lojas físicas. Oferecer uma experiência de compra satisfatória, incluindo atendimento ao cliente de qualidade e políticas de devolução flexíveis, são essenciais para atrair e reter clientes. Por fim, questões como tamanho e ajuste podem representar desafios adicionais para os consumidores, exigindo que as lojas forneçam uma variedade de opções e serviços personalizados.

Uma loja de vestuário é um ecossistema complexo que exige atenção a diversos detalhes, desde o modelo de negócio e estratégias de marketing até a gestão de estoque e experiência do cliente. Considerar aspectos legais, financeiros, tecnológicos e de sustentabilidade, é crucial para o sucesso e a longevidade no mercado. A capacidade de adaptação e inovação contínua



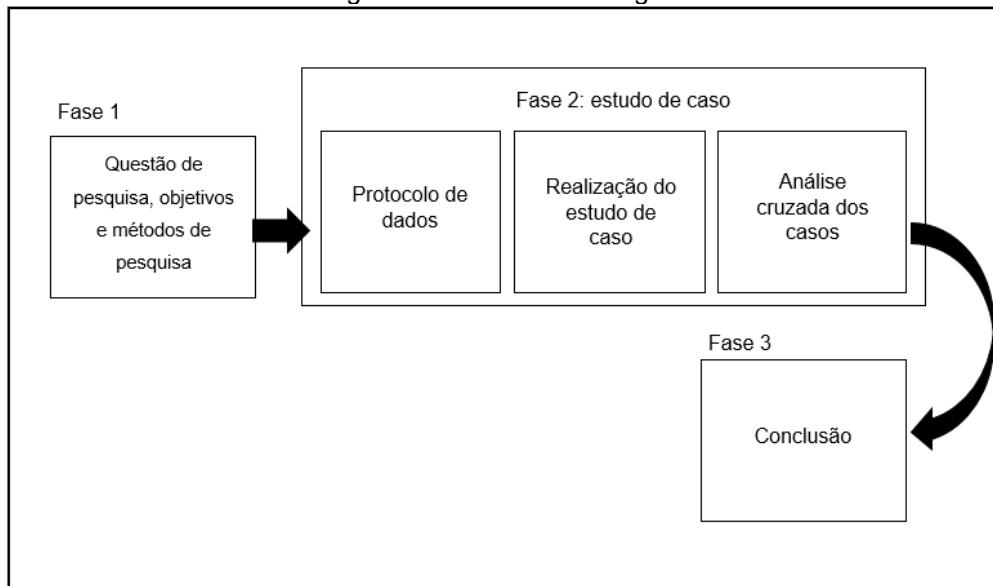
permitirá que a loja de vestuário se mantenha competitiva e relevante em um setor em constante evolução.

MÉTODO DE PESQUISA

Este trabalho foi desenvolvido com base numa abordagem qualitativa, pois se aprofunda na compreensão da gestão de vendas, invés de representá-lo numericamente (GOLDENBERG, 1997, p. 34).

A pesquisa consiste em um estudo de casos múltiplos em três lojas de roupas *plus size* dentro do raio de alcance dos autores (na região de São José dos Campos - SP). Com tal abordagem, a pesquisa pode ser classificada como exploratória e aplicada, pois tem como objetivo constituir hipóteses sobre o tema, além de gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos (GIL, 2002). Esta pesquisa foi realizada conforme o fluxo metodológico apresentado na Figura 1, e suas etapas estão descritas a seguir.

Figura 1 – Fluxo Metodológico



Fonte: Autores (2024)



Na Fase 1, são definidas a questão de pesquisa que deve ser respondida, os objetivos a serem cumpridos e o método usado para a realização da pesquisa.

Na Fase 2, são divididos três elementos: protocolo de dados, realização do estudo de casos e análise cruzada dos casos. O primeiro elemento consiste na realização do protocolo de dados, apresentado detalhadamente no Apêndice.

O segundo elemento diz respeito à realização do estudo de casos *in loco*. Tal etapa implicou na ida a cada uma das lojas escolhidas como objeto de estudo com o fim de realizar uma entrevista com os gerentes e responsáveis pelos estabelecimentos. A entrevista abordou os canais de venda utilizados pelos estabelecimentos, as técnicas de venda e de marketing identificadas nas empresas, à infraestrutura do estabelecimento, além de abordar sobre os diferenciais oferecidos pela loja. Portanto, os autores tinham o objetivo de realizar a análise direta no local e de coletar os dados necessários para a continuação da pesquisa.

O terceiro elemento consiste na análise cruzada dos casos, a qual foi influenciada pelos dados coletados, pelas evidências enxergadas na observação *in loco* e a análise documental do que os estabelecimentos oferecem - redes sociais e sites - feita pelos autores.

Por fim, na Fase 3, a conclusão é feita, deixando à vista a resposta encontrada para a questão de pesquisa, os objetivos atendidos, as contribuições alcançadas, as limitações enfrentadas e as sugestões para trabalhos futuros.

ANÁLISE CRUZADA DOS CASOS

Nesta subseção serão analisadas as principais boas práticas e dificuldades identificadas nas lojas de roupa feminina do tipo *plus size*, a partir dos estudos de casos múltiplos realizados em três lojas de São José dos



Campos, no estado de São Paulo. A caracterização dessas lojas está descrita no Quadro 1.

Quadro 1 – Caracterização das lojas

Elementos	Instrumento de coleta de dados		
	A	B	C
Tempo de mercado	5 anos	7 anos	1 ano
Localização	Vila Ema - Sudeste	Centro	Centro
Tipo de loja	Loja de bairro	Loja de galeria	Loja de shopping

Fonte: Autores (2024)

No quadro 2 é apresentado os clusters, seus elementos específicos e os respectivos autores dos artigos de onde tais elementos foram retirados.

Quadro 2 – Definição teórica do protocolo de coleta de dados

Cluster	Elementos	Autores
Canais de venda	Redes sociais	do Prado e Lourenço (2024)
	Site próprio	
	Site de terceiros	
	Loja física	
	Boa acessibilidade dos canais de venda online	
	Pós-venda	
Técnicas de venda	Prospecção	Silva et al. (2009)
	Treinamento dos vendedores	
	Promoções e benefícios	
	Análise de tendências	
Técnicas de marketing	CRM (Customer Relationship Management)	Coelho (2022)
	Benchmarking	
	Plano de Marketing	
	Segmentação de Mercado	
	Servqual	
Gestão	As devoluções e trocas impactam a gestão de estoque da loja?	Oliveira e Silva (2014) e Terrence; Escrivão Filho (2001)
	A empresa define metas de vendas mensalmente?	
Vantagem competitiva	Preço baixo (budget)	de Avelar Junior (2014)
	Cópia (copycat)	
	Fantasia (fantasy)	

Continua



Quadro 2 – Definição teórica do protocolo de coleta de dados - continuação

Cluster	Elementos	Autores
Layout	Cabines de prova	Pacheco, Binsely e Cavalcanti (2017)
	Espelhos pela loja	
	Fácil acesso aos produtos	
	Espaço de estar	
	Vitrines chamativas	
Postura dos funcionários	A equipe possui vestimenta e postura adequadas?	Júnior, Cardoso e Iwaya (2020)

Fonte: Autores (2024)

Nesta categoria, as autoras priorizaram por incluir os dados que identificam as boas práticas realizadas pelas lojas, conforme as entrevistas com os responsáveis e as características físicas, observadas in loco. Os elementos identificados estão marcados por um “x”.

Quadro 3 – Identificação dos casos

Elementos	A	B	C
Redes sociais	X	X	X
Site próprio	X		
Site de terceiros			
Loja física	X	X	X
Boa acessibilidade dos canais de venda online	X	X	X
A loja apresenta atendimento pós-venda	X	X	X
Prospecção	X		
Treinamento dos vendedores	X		X
Promoções e benefícios	X	X	X
Análise de tendências	X	X	X
CRM (Customer Relationship Management)	X	X	X
Benchmarking		X	X
Plano de Marketing	X		X
Segmentação de Mercado	X		
Servqual			X
Devoluções e trocas impactam a gestão de estoque da loja?		X	X
A empresa define metas de vendas mensalmente?	X	X	X
Preço baixo (budget)			
Cópia (copycat)		X	
Fantasia (fantasy)	X	X	X
Cabines de prova	X	X	X
Espelhos pela loja	X	X	X
Fácil acesso aos produtos	X	X	X

Continua



Quadro 3 – Identificação dos casos

Elementos	A	B	C
Espaço de estar	X	X	
Vitrines chamativas	X		
A equipe possui vestimenta e postura adequadas?	X	X	

Fonte: Autores (2024)

Em relação ao cluster Canais de venda analisou-se que somente a Empresa A possui site próprio, porém, as três Empresas são ativas nas redes sociais, tendo esse meio como um dos principais canais de venda. A importância de estar presente nas redes sociais se dá pelo desenvolvimento de uma identidade e posição da empresa no mercado, pela abrangência e bom relacionamento com o público e, consequentemente, por resultar em mais vendas (SEBRAE, 2023). Devido à globalização, a internet tem se tornado o meio de comunicação de maior importância para as organizações (SILVA; et al. 2019). Em 2019, apenas 35% dos atendimentos aos clientes eram realizados por canais digitais, já em outubro de 2022, 81% foram feitos por esses meios, o que mostra que a adaptação às redes sociais atualmente, além de importante, é necessária. (DO PRADO; LOURENÇO, 2024).

As três Empresas também contam com canal de venda online acessível, onde o cliente aprende a se relacionar com a empresa de forma digital, focando em problemas rotineiros, como emissão de segunda via, e pensa na loja como um canal de resolução de problemas muito específicos ou críticos (DO PRADO; LOURENÇO, 2024), e atendimento pós venda, que é de suma importância para uma maior margem de lucro da empresa e para o estabelecimento de um relacionamento forte e crescente com seus clientes, tendo como foco um ambiente voltado para a lealdade e a satisfação do consumidor (GIACOBO; ESTRADA; CERETTA, 2003).

No tópico de Técnicas de venda, foi possível observar que as três Empresas utilizam promoções e análise de tendências, já em relação a treinamento dos vendedores observou-se que as Empresas A e C preparam



seus funcionários às especificações de seu futuro cargo e somente a Empresa A utiliza, além das outras técnicas, a prospecção, que consiste na identificação de potenciais clientes com foco nos resultados (DA SILVA PEREIRA, 2017). As técnicas de vendas desempenham um papel crucial nas empresas, pois auxiliam em uma melhor comunicação e fidelização dos clientes, ao proporcionar um atendimento personalizado. Além disso, elas atuam fortemente como ferramentas para alcançar o sucesso comercial (MOSKIT CRM, 2024).

Para o marketing, a Empresa A analisa a segmentação de mercado, ferramenta de identificação do público alvo e elaboração de estratégias focadas no grupo de interesse, enquanto a C utiliza servqual, na qual são analisadas as expectativas e percepções dos clientes para as cinco dimensões da qualidade do serviço: tangibilidade, confiabilidade, suscetibilidade, garantia e empatia; além disso, as duas elaboram um plano de marketing que contém dados sobre as tendências e características do mercado, visando apontar em quais recursos a empresa pode investir, as Empresas B e C fazem benchmarking, onde busca-se comparar a empresa com outras, tendo-as como referência para alcançar melhores resultados; e as três empresas aplicam CRM, o marketing de relacionamento (COELHO, 2022). É imprescindível o vendedor conhecer as vertentes que levam o consumidor a escolher a sua marca e não a do concorrente, por essa razão, as técnicas de marketing se tornam extremamente importantes para as empresas pois, aplicadas de forma assertiva, fincam seus produtos/serviços no mercado e na mente do consumidor, alavancando seu negócio (SANTOS, SILVA; 2023).

No cluster de Gestão foram abordadas questões sobre estoque e metas. Nas Lojas B e C, as devoluções e trocas impactam na gestão de estoque, enquanto a A lida bem com tais retornos; uma boa gestão de estoque é de suma importância para toda empresa, visto que, com ela, será possível melhorar os serviços de atendimento ao consumidor, agindo como amortecedor entre a



demandas e o suprimento e como protetor contra o aumento de preços e contingências (OLIVEIRA; DA SILVA, 2014). Além disso, as três empresas definem metas por produto e/ou período determinado, sendo revisadas sempre que necessário. A elaboração de conquistas mensais ou por coleções de roupa auxilia a empresa a direcionar suas estratégias, visando descobrir seu alcance e o que é preciso ajustar para chegar ao objetivo final (TERRENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2001).

Para estabelecer vantagem competitiva, as empresas A, B e C empregam a técnica fantasy, introduzindo inovação em seus produtos para agregar valor e qualidade, enquanto somente a empresa B utiliza copycat, um método de cópia com uma loja líder do segmento, a fim de mostrar que os produtos dela têm qualidade equivalente aos seus (DE AVELAR JUNIOR, 2014). Investir em vantagem competitiva é importante e necessário, pois torna o produto ou serviço mais atraente para os clientes, incentivando-os a comprar mesmo diante de problemas, momentos de crise ou a falta de algum recurso (SEBRAE, 2023).

Foram analisadas presencialmente as questões do layout da loja e concluiu-se que todas as Lojas possuem cabines de prova e espelhos, além de fácil acesso aos produtos; contudo, as Empresas A e B também possuem um espaço de estar e equipe com postura e vestimenta adequada, enquanto, somente a Empresa A apresenta uma vitrine chamativa. O ambiente é um dos aspectos mais significativos e, em alguns casos, pode ter maior influência que o produto em si na decisão de compra, por isso, ter um bom layout é importante e necessário. Além de influenciar na finalização do pedido, a boa disposição dos móveis e espaços da loja satisfaz as necessidades tanto dos consumidores e acompanhantes, como dos próprios funcionários. Sendo assim, o layout da loja valoriza a experiência de compra, aumentando o tempo de permanência dos



clientes e, consequentemente, as vendas da empresa (PACHECO; BINSLEY; CAVALCANTI, 2017).

CONCLUSÃO

Foram realizadas entrevistas com gestoras de lojas de roupas *plus size*, nas quais foram coletadas as informações necessárias para elaborar uma análise cruzada dos dados sobre as principais boas práticas e dificuldades enfrentadas por cada loja, com o intuito de atingir o objetivo do estudo.

A partir dos estudos de caso, identificou-se que as principais boas práticas envolvem canais de vendas online acessíveis, maior facilidade de divulgação, boa posição no mercado (favorecida pela popularização nas redes sociais), valorização do produto, estratégias focadas em grupos de maior poder aquisitivo, análise de tendências e relacionamento próximo com os clientes, com a aplicação da técnica CRM.

Em relação às dificuldades enfrentadas pelas lojas, observou-se que incluem preços elevados dos produtos, público-alvo limitado, layout pouco atrativo, ausência de site próprio e devoluções de produtos, que impactam diretamente na administração dos estoques. Esse desafio afeta, de forma geral, o controle das entradas e saídas de mercadorias.

Entende-se que é essencial oferecer um serviço de qualidade e respeito aos clientes. Durante cada venda, é necessária uma abordagem de qualidade para aumentar os lucros e estabelecer laços duradouros com os consumidores, com ênfase na fidelidade e satisfação do cliente.

Para se destacar em um mercado competitivo, é importante que os negócios encontrem formas exclusivas de se sobressair. No caso específico de uma loja voltada para tamanhos maiores, é fundamental cultivar uma identidade marcante e adotar uma estratégia eficiente para conquistar e reter clientes. Oferecer produtos de qualidade superior representa uma vantagem competitiva



significativa, que exige apenas uma gestão habilidosa na apresentação dos itens e na criação de um ambiente atraente para os consumidores.

Em relação ao layout, a disposição do espaço é crucial e pode influenciar mais na decisão de compra do que o próprio produto. Um ambiente bem planejado impacta diretamente nas compras, ao mesmo tempo em que atende às necessidades de clientes, acompanhantes e funcionários. Portanto, um design de loja bem feito aprimora a experiência de compra, estende o tempo que os clientes permanecem no local e, consequentemente, impulsiona as vendas.

Conclui-se que a questão de pesquisa foi respondida ao organizar e analisar os principais aspectos que identificam e definem as principais boas práticas e dificuldades enfrentadas por lojas de roupas femininas do segmento *plus size*.

O mercado *plus size* é caracterizado pela falta de diversidade de locais e de roupas de qualidade a preços acessíveis. Geralmente, esses itens têm preços altos, em razão dos custos de produção de roupas para tamanhos maiores e da seleção limitada de coleções. Assim, encontrar um preço acessível nesse setor é uma vitória tanto financeira quanto social. Para lojas de tamanhos grandes, preços acessíveis vão além da questão de receita, pois têm um impacto direto na autoestima e bem-estar dos clientes. Quando uma pessoa pode comprar produtos que atendem às suas necessidades físicas e cabem no orçamento, ela sente mais confiança, e a experiência de compra se torna mais completa e agradável. Quando o custo deixa de ser um obstáculo, o ato de comprar torna-se mais inclusivo.

Dessa forma, as contribuições dos estudos auxiliam em uma definição mais precisa do termo “gestão de vendas”, a pesquisa teve o intuito de identificar os aspectos mais importantes para desenvolver técnicas de vendas específicas para lojas de vestuário no nicho *plus size*.



Como limitação, houve a escassez de lojas do segmento *plus size* em São José dos Campos, resultando em um retorno insatisfatório das poucas lojas contatadas. Além disso, a dificuldade em encontrar materiais adequados para o estudo foi um fator limitante para a elaboração do trabalho, impedindo uma avaliação mais abrangente do mercado.

O trabalho buscou analisar questões relacionadas à gestão de vendas e identificar tópicos adicionais para estudos futuros. Devido à indisponibilidade de algumas informações, recomenda-se para futuras pesquisas: aprofundar o estudo sobre gestão de vendas; explorar o impacto das boas práticas na satisfação do cliente; desenvolver novas pesquisas para aprimorar o processo de gestão de vendas; e investigar a adaptação de novas tecnologias de CRM na indústria têxtil.

REFERÊNCIAS

ANGNES, Ricardo. **Construindo um modelo de gestão de vendas: a contribuição da liderança, pessoas, processos e ferramentas.** 2013. Disponível em: <https://repositorio.unisc.br/jspui/bitstream/11624/638/1/RicardoAngnes.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2024.

CACZMAREKI, Tiago José. **Análise do processo de compras e da gestão de estoques no varejo de vestuário.** 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18096/000686103.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 18 mar. 2024.

CAVALCANTI, André Marques; DOS SANTOS, Gilson Ferreira. **A indústria têxtil no BRASIL: uma análise da importância da competitividade frente ao contexto mundial.** Exacta, [S. l.], v. 20, n. 3, p. 706–726, 2022. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/exacta/article/view/17784>. Acesso em: 18 mar. 2024.

COELHO, Rafaela Aparecida. **Estratégias de Marketing e Vendas.** Trabalho de Conclusão de Curso - Faculdade Pitágoras, 2020. Disponível em:



<https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/49634/1/RAFAELA.pdf>. Acesso em: 18 out. 2024.

DA SILVA MARTINS, Raquel Denise Salvalaio. **A ascensão da moda de brechós na era digital**. Revista Tecnologia e Tendências, v. 10, n. 1, p. 23-34, 2019.

DE AVELAR JUNIOR, O. V. **Estratégia de marcas próprias nas lojas de departamentos**. Revista Ciências Administrativas, [S. I.], v. 17, n. 1, 2014. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/3233/pdf>. Acesso em: 18 out. 2024.

DE PAULA FILLET, Juliana; BOLDRIN, Rafaela. **A indústria têxtil no Brasil: um modelo econométrico analisando a hipótese de desindustrialização setorial**. Economia e Sociedade, v. 29, n. 3, p. 861-890, 2020. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/ecos/article/view/8663637/25665>. Acesso em: 13 mai. 2024.

DE SOUSA JÚNIOR, João Henrique et al. **DESIGN DE LOJA E MERCHANDISING VISUAL: ANÁLISE DE ESTRATÉGIAS UTILIZADAS EM LOJAS DE VESTUÁRIO BRASILEIRO**. Revista Magistro, v. 1, n. 21, 2020. Disponível em: <https://granrio.emnuvens.com.br/magistro/article/view/6169/3243>. Acesso em: 18 out. 2024.

DIAS, A. A. S. et al. **Abordagem Ágil para Gestão de Vendas e Marketing**. Disponível em: <http://biblioteca.inatel.br/cict/acervo%20publico/Sumarios/Artigos%20de%20TCC%20Gradua%C3%A7%C3%A3o/Engenharia%20de%20Produ%C3%A7%C3%A3o/2023/Trabalhos%20vers%C3%B5es%20finais/Abordagem%20agil%20para%20gestao%20de%20vendas%20e%20marketing.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2024.

FARIA, Luís Miguel da Cunha. Relatório de estágio. 2017. **Relatório de Estágio (Licenciatura em Gestão)** – Villafelpos Comércio e Indústria Têxtil, S.A., Guimarães, Portugal, 2017. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10314/4365>. Acesso em: 15 abr. 2024.

FCEM. 2018. Conheça as melhores práticas para otimizar a produção têxtil. Febratex Group, FCEM. Disponível em: <https://fcem.com.br/noticias/melhores-praticas-para-otimizar-a-producao-textil/>. Acesso em: 03 jun. 2024.



FUJITA, Renata Mayumi Lopes; JORENTE, Maria José. **A Indústria Têxtil no Brasil: uma perspectiva histórica e cultural.** ModaPalavra e-periódico, n. 15, p. 153-174, 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/5140/514051496008.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2024.

GIACOBO, Fabiano; ESTRADA, Rolando; CERETTA, Paulo Sergio. **Logística reversa: a satisfação do cliente no pós-venda.** Revista Eletrônica de Administração, v. 9, n. 5, 2003. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/42642/27029>. Acesso em: 13 out. 2024.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais.** Editora Record, 2011.

INGRAM, T. N.; LAFORGE, R. W.; AVILA, R. A.; SCHWEPKER JR., C. H.; WILLIAMS, M. R. **Sales management: analysis and decision making.** Sixth edition. Cengage Learning, 2008.

LEDINGHAM D.; KOVACK, M.; SIMON, H. L. **A nova ciência da produtividade da força de vendas.** Harvard Business Review, 2006, p. 1-10.

LEIGH, T. S. W.; MARSHALL, G. W. **Research priorities in sales strategy and performance.** Journal of Personal Selling and Sales Management, p. 83-94, 2001. Atlas, 2002.

MACHADO, Hilka Pelizza Vier. **Crescimento de pequenas empresas: revisão de literatura e perspectivas de estudos.** Gestão & Produção [online]. 2016, v. 23, n. 2, pp. 419-432. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/KCJ3Myvy35LHLJXTpMDHsTB/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 21 jun. 2024

MARTINS, Flávio Eduardo Vasconcellos. **Estratégias competitivas e inovação na indústria do vestuário: um estudo exploratório em empresas do RGS.** 2003. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/3957>. Acesso em: 20 mai. 2024.

MEGIDO, J. L. T. **Administração estratégica de vendas e canais de distribuição.** Atlas, 2002.

MONTEIRO FILHA, Dulce Corrêa; SANTOS, Angela Maria Medeiros Martins. **Cadeia têxtil: estruturas e estratégias no comércio exterior.** BNDES Setorial,



Rio de Janeiro, n.15, p. 113-135, 03/2002. Disponível em: https://web.bnDES.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/13502/2/BS%2015%20Cadeia%20T%C3%A3xtil_Estruturas%20e%20Estrat%C3%A3gicas%20no%20Com%C3%ADcio%20Exterior_P_BD.pdf. Acesso em: 15 abr. 2024.

MOSKIT CRM. **Técnicas de vendas.** Moskit CRM, 2024. Disponível em: <https://www.moskitcrm.com/blog/tecnicas-de-vendas#dois>. Acesso em: 13 nov. 2024.

OLIVEIRA, Ana Sofia Naldinho. **Sistema de reposição e de gestão de inventários na rede de lojas de uma empresa de retalho de moda.** 2015. Dissertação de Mestrado. Universidade do Minho (Portugal). Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/cc4432285fa6146288b8750863248e68/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>. Acesso em: 3 jun. 2024.

PACHECO, Carine Adames; ELY, Vera Helena Moro Bins; CAVALCANTI, Patrícia Biasi. **Layout de lojas de vestuário: recomendações projetuais baseadas na percepção e comportamento dos usuários.** Revista Projetar-Projeto e Percepção do Ambiente, v. 1, n. 3, p. 151-167, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/revprojetar/article/view/16616/11078>. Acesso em: 18 out. 2024.

PRADO, Lucas Scienza do; LOURENÇO, Carlos Eduardo. **BRK: transformação digital para encantar consumidores.** Cadernos EBAPE. BR, v. 22, n. 2, p. e2023-0171, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/Jfhz8MYDRJRwKd93nBWm6cK/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 14 out. 2024.

SANTOS, J. Freitas. **Estratégias de internacionalização para a indústria têxtil e do vestuário.** Revista de Ciências Empresariais e Jurídicas, v. 4, p. 7-26, 2005.

SANTOS, SILVA; **Importância do marketing empresarial.** Revista FACIMA, p. 44, 2023. Disponível em: https://www.facima.edu.br/instituto/revista/arquivos/revista_facima_ano_1_importancia_marketing_empresarial.pdf. Acesso em: 18 out. 2024.

SEBRAE. **Entenda a importância de uma boa gestão das redes sociais.** Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/P/artigo/entenda-a-import%C3%A1ncia-de-uma-boa-gest%C3%A3o-das-redes-sociais>. Acesso em: 12 out. 2024.



SEBRAE. **O que é e como ter vantagem competitiva no mercado.** Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-e-como-ter-vantagem-competitiva-no-mercado,f03554ca74d36810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 18 out. 2024.

SILVA, et al. **Estratégias de marketing adotadas pelos empreendedores do ramo fitness na cidade de São José dos Campos.** Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, v. 4, Edição Especial: Facetas do Empreendedorismo, p.101-118, set, 2019.

SILVA, P. F. et. al. **Técnicas de vendas: uma ferramenta para alavancar receitas.** Unisalesiano. Lins-SP, 2009. Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/encontro2009/trabalho/aceitos/CC36962906889.pdf>. Acesso em: 14 out. 2024.

SOUZA JÚNIOR, J. H. de; CARDOSO, J. G.; IWAYA, G. H., & Rocha, R. A. da. 2020. **DESIGN DE LOJA E MERCHANDISING VISUAL: ANÁLISE DE ESTRATÉGIAS UTILIZADAS EM LOJAS DE VESTUÁRIO BRASILEIRO.** Revista Magistro, 1(21). Disponível em: <https://publicacoes.unigranrio.edu.br/magistro/article/view/6169>. Acesso em: 07 out. 2024.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **As particularidades das pequenas empresas no planejamento estratégico: a elaboração de um roteiro prático.** 2001, Anais, Londrina, PR: Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2001. Disponível em: <http://www.cin.ufpe.br/hermano/cursos/si/artigos/pequenas-empresas-planejamento-estrategico.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2024.

**Apêndice – Protocolo para a coleta de dados da pesquisa**

Elementos	Instrumento de Coleta de Dados		
	Entrevista estruturada	Observação in loco	Análise documental
Redes sociais	X		
Site próprio	X		
Site de terceiros	X		
Loja física	X		
Boa acessibilidade dos canais de venda online			X
A loja apresenta atendimento pós venda	X		
Prospecção	X		
Treinamento dos vendedores	X		
Promoções e benefícios	X		
Análise de tendências	X		
CRM (Customer Relationship Management)	X		
Benchmarking	X		
Plano de Marketing	X		
Segmentação de Mercado	X		
Servqual	X		
Devoluções e trocas impactam a gestão de estoque da loja?	X		
A empresa define metas de vendas mensalmente?	X		
Preço baixo (budget)	X		
Cópia (copycat)	X		
Fantasia (fantasy)	X		
Cabines de prova		X	
Espelhos pela loja		X	
Fácil acesso aos produtos		X	
Espaço de estar		X	
Vitrines chamativas		X	
A equipe possui vestimenta e postura adequadas?			X

Fonte: Autores (2024)