

Retalho Organizado Vs Retalho Independente

Alexandra Catarina Rosa Nicolau Gralho

Tese de Mestrado em Marketing

Orientadora:
Professora Doutora Susana Henriques Marques – ISCTE-IUL – Departamento de
Marketing, Operações e Gestão Geral

Outubro 2015

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero agradecer a todos os que embarcaram comigo neste aventura e caminharam ao meu lado nos momentos mais difíceis. Foram muitas as pessoas que, de uma maneira ou de outra, contribuíram para a sua concretização e foi graças ao seu apoio incansável que o objetivo se cumpriu.

No decorrer desta investigação atravessei algumas fases complexas, nomeadamente, na fase de recolha de inquéritos que se afigurou uma tarefa bastante árdua com o relançamento de um novo questionário.

Um agradecimento à orientadora deste projeto, Prof. Doutora Susana Henriques Marques, por todo o apoio e orientação dados durante o desenvolvimento desta dissertação.

Um agradecimento especial à Dr.^a Maria João Figueiras pela sua disponibilidade e pelo contributo precioso no tratamento de dados.

Aproveito ainda para agradecer a todos aqueles com quem profissionalmente contacto e que se dispuseram de imediato a partilhar as suas ideias.

Aos meus pais agradeço todo incentivo perante os desafios, sobretudo nas alturas mais difíceis. Mãe: este projeto também é teu! Um reconhecimento muito especial à restante família e amigos que estiveram sempre presentes e preocupados em me dar todo o apoio, o meu muito obrigado! Ao Hugo por todas as horas em que teve a paciência de me apoiar, mas acima de tudo pela força, pelas palavras, pelo sorriso e pela disponibilidade com que sempre me ajudou ultrapassando constantemente o tempo que a cada dia lhe subtraía.

O vosso incentivo e o fato de nunca deixarem de acreditar neste projeto tornaram-no possível.

Partilho convosco toda a alegria!

Resumo

O tipo de tese selecionado é uma Dissertação que tem como propósito retratar um setor particular no mercado de retalho: o setor da moda. O contexto desta dissertação é o setor da moda em Portugal, dando especial atenção à forma como as marcas portuguesas de pequena e média dimensão trabalham as suas estratégias com o intuito de conseguir sobreviver às grandes cadeias de retalho internacional. Neste estudo não se pretende falar de uma marca ou de um tipo de negócio específico, mas sim retratar o setor, os diversos intervenientes e compreender como vão resistir as pequenas marcas e o pequeno retalho ao mercado globalizado. A saturação do mercado pelo excesso de oferta é uma realidade, pelo que procuramos inquirir junto do consumidor as suas preferências de forma a conhecer e entender melhor os seus desejos, propiciando assim uma vantagem competitiva à marca. Averiguar se as marcas definem estratégias de *marketing* que criem envolvimento com o consumidor e que são capazes proporcionar experiências únicas em todos os pontos de contacto com a marca. Para o efeito, realizou-se um estudo exploratório qualitativo e quantitativo, usando o método de análise interpretativa do conteúdo. Os resultados obtidos através de entrevistas semiestruturadas, complementadas pela revisão da literatura, foram sujeitos a uma análise que permitiu concluir que quando o consumidor pensa em comprar roupa o foco está nas grandes cadeias de retalho organizado, reconhecendo contudo diferencial ao retalho independente. A dimensão é um dos principais males referidos embora se tenha verificado que este ponto pode criar diferencial no ponto de vista da oferta e dos serviços disponibilizados, estabelecendo relações e criando envolvimento com a marca. As principais influências nas decisões de compra associam dois fatores: qualidade/preço. Verificou-se alguma carência no retalho independente na forma como as marcas se dão a conhecer e trabalham as suas estratégias de comunicação principalmente nas plataformas *online*. As pequenas marcas admitem a necessidade de trabalhar a totalidade do *marketing mix* e sabem que é essencial comunicar com o novo tipo de consumidor numa lógica que não seja unicamente baseada no preço, mas reconhecem a falta de meios e técnicas.

Palavras-chave (4 palavras): Retalho; Marcas, Moda; Consumidor

Classificação JEL: M30, M31

Abstract

The selected type of thesis is a dissertation that aims to portray a particular sector in the retail market: the fashion industry. The context of this thesis is the fashion sector in Portugal, drawing particular attention on how small and medium sized brands work their strategies in order to survive in the large international retail chains. This study does not intend to focus on a brand or a particular type of business, but to portray the industry, stakeholders and understand how small brands and small retail will resist and thrive in the global market. Saturation by means of oversupply is a reality therefore we seek to ascertain the consumers preferences to better know and understand their desires thereby providing a competitive advantage to the brand. We aimed to determine whether the brands define marketing strategies to involve consumers and which provide unique experiences at all the brand touchpoints.

Bearing this in mind, a both qualitative and quantitative exploratory study was carried out, by means of an interpretative analysis of the content. The results which were obtained through semi-structured interviews and supplemented by literature review were subjected to a thorough analysis. The results showed that when consumers think about buying clothes their focus is on organised large retail chains, notwithstanding, they acknowledge value to the independent retail. Size is seen as a major drawback although it can also act as an asset from the available supply and services point of view by establishing a close relationship and thus creating involvement with the brand. This study also showed that regarding main influences on purchasing decisions, two factors combine quality/price. There was some deficiency in the independent retail in how brands are made known and work their communication strategies mainly on online platforms. Small brands recognise the need to work the entire marketing mix and are aware that it is essential to communicate with the new type of consumer, an approach that is not necessarily focused on the price, but also acknowledges the lack of means and techniques to act differently.

Keywords: Retail, Brands, Fashion, Consumer,

JEL Classification: M30, M31

Lista de Abreviaturas

ABL – Área Bruta Locável

ALOJ – Oscar Freire Associação dos Lojistas dos Jardins

APCC – Associação Portuguesa de Centros Comerciais

B2C – Business to Consumer

DHL - Dalsey, Hillblom and Lynn

ERG – *European Research Group*

ICSC – *International Council of Shopping Centers*

JLL - Jones Lang LaSalle

Índice Geral

Agradecimentos.....	I
Resumo	III
Abstract.....	IV
Lista de Abreviaturas.....	V
Índice Geral	VII
Índice de Figuras	X
Índice de Gráficos.....	X
Índice de Quadros	X
Índice de Tabelas	XI
Capítulo I.....	1
1. Introdução.....	1
1.1. Enquadramento.....	1
1.2. Objeto do estudo.....	2
1.3. Objetivos da Investigação.....	3
1.4. Estrutura do Trabalho	4
REVISÃO DA LITERATURA	5
Capítulo II.....	5
2.1. Enquadramento económico	5
2.2. Conceito de moda - A Evolução e Constante Revolução.....	7
2.3. O Mercado de Moda em Portugal	9
2.4. Crise ou Oportunidade.....	10
2.5. A Marca	13
2.6. O <i>Marketing Mix</i> na Moda	14
2.7. O Comportamento do consumidor	16

2.7.1. Comportamentos de Compra	18
Capítulo III.....	19
3.1. O Retalho – Conceito e definição.....	19
3.2. O mercado de Retalho	19
3.2.1. O mercado de Retalho em Portugal.....	21
3.3. Os Espaços Comerciais	23
3.4. Tipologias e Formatos	25
3.4.1. Os <i>Shoppings</i> em Portugal.....	25
3.4.1.1. <i>Shopping Center</i> - Definição e Classificação.....	26
3.4.2. O Comércio Tradicional	29
3.4.3. <i>Outlets</i> e <i>Retail Parks</i>	30
Capítulo IV	31
4.1. A Distribuição no Retalho de Moda	31
4.1. Organização dos canais de distribuição no retalho de moda	34
Capítulo V - Metodologia.....	37
5.1. Objetivos.....	37
5.2. Hipóteses de investigação.....	37
5.3. Metodologia de Investigação	38
5.4. Técnicas de recolha de informação	39
5.4.1. Estudo Qualitativo – Entrevistas	39
5.4.2. Estudo Quantitativo – Questionário	40
5.4.2.1. Estrutura do Questionário.....	41
5.4.2.2. Inquérito pré-teste	43
5.5. A Amostra	43
5.5.1. Processo de Amostragem	44
Capítulo VI - Análise de Resultados	45
6.1. Análise do estudo qualitativo – Entrevistas.....	45

6.1.1. Monomarca - Cadeia nacional de retalho organizado	45
6.1.2. Multimarca – Segmento de Senhora.....	47
6.1.3. Multimarca – Segmento de Homem.....	48
6.1.4. Monomarca, Monoproduto – Segmento de Senhora	49
6.1.5. Grupo empresarial, fabricante, detentor de insígnias e antigo franchisado de uma grande marca internacional.....	50
6.2. Análise do estudo quantitativo – Questionários	52
6.2.1. Análise descritiva dos dados recolhidos	52
6.2.1.1. Caraterização da amostra	52
Capítulo VII - Discussão dos Resultados e Principais Conclusões.....	77
7.1. Principais conclusões da Investigação.....	77
7.1.1. Conclusões da análise qualitativa	77
7.1.2. Conclusões da análise quantitativa	79
7.2. Limitações da Investigação	80
7.3. Perspetivas para futuras investigações	81
Bibliografia.....	83
Anexos.....	89
Anexo I – Guião das Entrevistas	89
Anexo II - Questionário.....	93

Índice de Figuras

Figura 1 e 2: Estudo “Há luz nesta crise?”	11
Figura 3 e 4: Dados Nielson	11
Figura 5: <i>Marketing mix</i> (adaptado)	15
Figura 6: Modelo <i>fast fashion</i>	33

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Volume de Negócios (%)	24
Gráfico 2: Habilitações Literárias (n = 269).....	53
Gráfico 3: Quando pensa em moda a preferência é? (n=269)	54
Gráfico 4: Em que tipo de lojas geralmente compra (n=269)	55
Gráfico 5: Ordem de preferência na compra de vestuário (n=269)	55
Gráfico 6: Nas Grandes Cadeias o que é que privilegia? (n=269)	57
Gráfico 7: No Retalho independente o que é mais importante? (n=269)	59
Gráfico 8: Na generalidade as suas compras são? (n=269)	62
Gráfico 9: Ao comprar roupa gosta de: (n=269)	63
Gráfico 10: O que o incentiva a experimentar nova marca? (n=269)	64
Gráfico 11: Ordem de Importância dos pressupostos para experimentar novas marcas (n=269)	65
Gráfico 12: Os eventos dinamizadores do comércio são importantes para: (n=269).....	66

Índice de Quadros

Quadro 1: Tendências do Mercado Retalhista.....	21
Quadro 2: Tipologias de Shopping Center	27
Quadro 3: Nike: Estratégia Integrada de Distribuição.....	34

Índice de Tabelas

Tabela 1: Idade	53
Tabela 2: Estatística descritiva dos fatores de valorização nas grandes cadeias de retalho	58
Tabela 3: Estatística descritiva dos fatores de valorização no retalho independente	60
Tabela 4: Estatística descritiva - Valorização dos critérios para a compra de vestuário	61
Tabela 5: Estatística descritiva do quanto valoriza cada um dos critérios ao comprar roupa	63
Tabela 6: Teste Binomial Preço	68
Tabela 7: Teste Binomial Design	68
Tabela 8: Teste Binomial Qualidade	68
Tabela 9: Teste Binomial Qualidade	69
Tabela 10: Género e fatores privilegiados	69
Tabela 11: Idade e fatores privilegiados	70
Tabela 12: Escolaridade e fatores privilegiados	71
Tabela 13: Género e tipo de compra	71
Tabela 14: Testes de Fisher	72
<i>Tabela 15: Género e Lojas com vários departamentos</i>	<i>72</i>
Tabela 16: Género e Cadeia de lojas <i>Fast-Fashion</i>	73
Tabela 17: Idade e tipo de lojas	73
Tabela 18: Testes de Fisher	74
Tabela 19: Idade e tipo de lojas	74
Tabela 20: Testes de Fisher	75
Tabela 21: Idade e fatores de incentivo	75

1. Introdução

1.1. Enquadramento

O presente trabalho visa enquadrar a problemática do Retalho Organizado Vs Retalho Independente. Os desenvolvimentos verificados na evolução do retalho organizado levantam alguns receios mais ou menos fundamentados, mais ou menos plausíveis, denotando um sentimento generalizado de que algo deverá feito com vista à revitalização das marcas e do retalho independente.

A moda é um conceito relevante em muitas sociedades, ocupa um lugar cada vez mais importante na economia de muitos países, é um dos mercados mais competitivos do mundo e ganhou mais notoriedade com a globalização. “A moda, por efemeridade, caracteriza um setor competitivo, potenciado pela globalização e com ela a possibilidade de obtenção rápida de informações, incitando a criação de novos produtos e novos concorrentes” (Chincilha, 2008:1, citado por Gonçalves, 2010).

Enquanto profissional na área de moda e observadora atenta das várias mutações no comércio de retalho em moda - consciente da ginástica financeira e estrutural a que as pequenas empresas e os *designers* independentes estão sujeitos - surge sempre a questão de como sobreviver e continuar a resistir ao crescimento e expansão das grandes cadeias de retalho. É evidente, para qualquer consumidor mais atento, o dinamismo, a inovação da oferta e a proliferação de marcas neste setor. O sonho de qualquer marca é estar presente no dia a dia do consumidor ou, de preferência, em muitos momentos, pelo que o envolvimento com a marca é o grande desafio. O perfil cada vez mais tecnológico dos consumidores cria novas oportunidades e desafios para o retalho numa combinação de plataformas e novos canais de comunicação capazes de engrandecer a experiência de compra. Se pensarmos uma marca como um organismo vivo, que gera emoções, associações positivas e negativas, amores e ódios, fidelidades e infidelidades, tal como os humanos, vamos conseguir perceber, atender e talvez antever as necessidades do consumidor. O foco está (rá) nas marcas que se distinguem pela inovação, pela novidade, pela criatividade, por estarem abertas a novos desafios, novos produtos,

novos serviços, novos mercados: o fundamental é acompanhar a evolução e elevar o desempenho das marcas de pequena dimensão.

1.2. Objeto do estudo

O objeto de estudo desta dissertação tem como propósito analisar o setor da moda, identificar os seus intervenientes e compreender como o pequeno retalho vai resistir ao mercado globalizado. É do senso comum que o retalho organizado (especializado ou não) tem vindo a crescer. Este crescimento assenta principalmente na sua capacidade de distribuição e expansão, enquanto o retalho independente tem vindo a perder quota de mercado. “O comércio tradicional tem vindo a diminuir a sua atividade” (ATP, 2011).

Abordar esta temática é uma tarefa cuja abrangência intrínseca requer uma definição dos aspetos a focar, existindo plena consciência de que inevitavelmente acabarão por ficar de fora alguns tópicos suscetíveis de contribuir não só para caracterização do setor, mas também para fundamentar e sustentar de forma adequada as propostas e os caminhos possíveis de delinear.

Em termos gerais, a caracterização global do setor de retalho e as evoluções verificadas nos comportamentos de consumo ajudam a entender muito daquilo que é hoje a realidade deste mercado. Dada a vasta extensão do tema, achou-se por bem selecionar um leque de marcas com realidades distintas de forma a aferir as suas dificuldades e supremacias.

Existe a necessidade crescente do pequeno retalho se reinventar, de “reimaginar” os seus espaços, os seus serviços, a sua oferta. O sucesso, a sustentabilidade e o desenvolvimento estrutural de uma marca, das empresas e das organizações está hoje, mais do que nunca, dependente da sua capacidade de definir uma visão, um caminho estratégico e uma gestão integrada de todos os recursos.

Este processo dinâmico é algo que exige dos empresários e gestores uma constante atualização de conhecimentos consoante os objetivos a que se propõem.

As marcas mais pequenas que acompanham esta dinâmica podem acreditar que vão ser capazes de mudar a realidade que as rodeia e contribuir para o sucesso dos seus projetos. Há que “levantar a cabeça” e ter muita vontade de fazer mais, diferente e melhor. Proporcionar experiências únicas que ficam na memória de todos através da inovação, do interior da loja, do comércio eletrónico e do retalho multicanal. Encontrar

o sucesso em cada "ponto de contacto" com o cliente para tornar as marcas relevantes de forma a garantir a fidelidade do consumidor e da próxima geração de consumidores. Criar uma experiência excecional ao cliente é o desafio crítico que esta indústria e as marcas enfrentam. É imperativo fazê-lo bem!

Cuidar da imagem tornou-se um imperativo na sociedade atual. Cada vez mais homens e mulheres preocupam-se com o que vestem e seguem as tendências da moda.

1.3. Objetivos da Investigação

Prevê-se que o mercado continue exigente e difícil, pelo que o objetivo desta investigação é obter um diagnóstico, uma orientação, uma melhoria que agregue valor e que seja capaz de olhar para o futuro perspetivando sugestões que ajudem o pequeno retalho a encontrar métodos alternativos que incentivem e estimulem o seu consumo. Os objetivos subjacentes a este trabalho consistem essencialmente em:

- Sistematizar informação que permita diagnosticar e caracterizar as tipologias e os formatos predominantes no retalho, possibilitando um conhecimento mais aprofundado da realidade.
- Analisar as grandes dificuldades com que as marcas se deparam face às grandes cadeias de retalho.
- Perceber como é que o pequeno retalho se pode diferenciar das grandes cadeias de retalho.
- Analisar as preferências do consumidor perante o consumo de moda e roupa.
- Demonstrar a pertinência da sustentabilidade do retalho independente e o seu imprescindível contributo na dinâmica do negócio da moda.
- Sensibilizar para a necessidade estratégica de promover as marcas e o envolvimento com o consumidor.

1.4. Estrutura do Trabalho

A apresentação deste trabalho está dividida em 7 capítulos. Inicia-se com o Capítulo 1, dedicado à introdução que contextualiza o tema, define o objeto de estudo e os objetivos da investigação.

A Revisão da literatura é desenvolvida em três capítulos. No Capítulo II apresenta-se a revisão da literatura que explora o enquadramento económico, analisa a complexidade da definição do conceito de moda e o mercado de moda em Portugal, expõe o *marketing mix* na moda e aborda o comportamento do consumidor. O Capítulo III aborda o retalho, definição e conceitos, e faz uma análise do mercado de retalho, nomeadamente, no que diz respeito a tipologias e formatos existentes.

O Capítulo IV fala da distribuição no retalho de moda e da organização dos canais de distribuição.

O Capítulo V descreve em primeiro lugar os objetivos e as metodologias de investigação, analisa as técnicas de recolha de informação que vão servir de base ao estudo quantitativo e qualitativo, ao que se segue a apresentação da estrutura do questionário e o universo da amostra.

O Capítulo VI trata dos resultados da investigação. Apresenta e analisa os resultados obtidos no âmbito dos estudos qualitativo e quantitativo através da realização de cinco entrevistas e da aplicação do questionário. A caracterização da amostra é realizada com o recurso à estatística descritiva à qual se segue a análise das respostas dos inquiridos e a análise da estatística inferencial, tendo como base as hipóteses de investigação formuladas cuja veracidade se pretende testar.

O Capítulo VII apresenta a Discussão dos resultados e as principais conclusões extraídas desta investigação, verifica algumas limitações ao estudo e apresenta perspetivas de investigação futuras que poderão complementar e aprofundar os resultados.

As referências bibliográficas e os anexos que contêm os documentos de suporte à investigação, tais como o guião das entrevistas e o questionário, encerram este trabalho académico.

REVISÃO DA LITERATURA

Capítulo II

2.1. Enquadramento económico

Já muito foi dito sobre a crise mundial e as consequências da mesma e, quando olhamos para trás, lembramo-nos que a crise começou a dar os primeiros passos na segunda metade do ano de 2007¹ (CBRE, 2014). Seguramente não recordamos os últimos anos como uma referência muito positiva no mercado de retalho em Portugal: as notícias que ouvimos e lemos diariamente na comunicação social e a maioria dos indicadores disponíveis atestam o mau momento a que temos assistido. O famoso resgate em Abril de 2011 agravou a situação, e o resultado foi uma forte desvalorização da economia, com salários e pensões em queda.

A expressiva diminuição de consumo registada nos últimos anos, com especial destaque para 2012 (CBRE, 2013), impulsionou uma quebra das vendas em praticamente todos os setores de atividade económica e a roupa não é exceção. Tendo uma correlação direta com a situação macroeconómica do país, as marcas estão cientes de que em primeiro lugar devem tudo aos seus clientes, nomeadamente a confiança que estes depositam nelas. Na verdade, ninguém estava preparado para enfrentar tamanhos desafios que não apresentam soluções fáceis. Atingimos o auge do desânimo e queremos acreditar que o pior já passou, embora continuemos sob fortes medidas de austeridade.

As projeções para a economia portuguesa apontam para uma recuperação da atividade no período de 2014-2016, com um ritmo de crescimento próximo do projetado para a área do euro.

O poder de compra das famílias em toda a zona euro foi impulsionado pela inflação negativa e, apesar de ter desanimado ligeiramente, a confiança dos consumidores e retalhistas manteve-se claramente acima da média de longo prazo. É esperada, assim, uma inversão do mercado de retalho europeu. Prevê-se um crescimento nas vendas a retalho na UE de 1,7% em 2015 e 1,8% em 2016, e estima-se que as vendas na zona euro cresçam 1,2% e 1,3%, respetivamente. Esta melhoria nas previsões de vendas é

¹ CBRE, Consultora Imobiliária Internacional-Panorâmica 2014
file:///C:/Users/AlexHugo/Downloads/CBRE_newsletter_anual_pt_220514_2.pdf

acentuada a médio prazo. Contudo, os mercados europeus encontram-se polarizados e continuamos a assistir a mudanças estruturais devido ao crescimento da comercialização multicanal, como o *e-commerce*.

Depois do primeiro trimestre de 2014 ter sido marcado pela redução do nível da atividade económica, com os indicadores de venda a retalho em queda alguns meses, acompanhando a quebra na confiança dos consumidores, a esperança renasce.

A economia portuguesa foi, em 2014, influenciada por vários fatores relevantes como o final do “Programa de Assistência Económica e Financeira”, sem recurso a medidas cautelares; o regresso ao mercado de dívida internacional; a continuação do esforço de consolidação orçamental; a melhoria das contas externas e o recurso cada vez menor ao financiamento alheio por parte do setor privado financeiro e não financeiro².

O sentimento no mercado de retalho é de um aumento crescente de confiança, as condições económicas estão a melhorar e há um notável aumento de atividade e em todo o setor sente-se um ligeiro desafio. Todavia, a economia precisa de mostrar mais sinais de crescimento e confiança para que tenha verdadeiro impacto no mercado.

É previsível reverter esta situação com uma recuperação moderada da atividade económica e com a progressiva recuperação da procura interna. A manutenção de um crescimento forte das exportações beneficia da recuperação da atividade económica mundial.³ Os indicadores económicos estão claramente a melhorar e o consumo a crescer.

Em franca recuperação, a ITV emprega atualmente 123.500 trabalhadores em Portugal, 3000 dos quais admitidos em 2014. No ano passado, o setor aumentou em quase 9% o volume das suas exportações, "piscando já o olho" ao recorde conseguido em 2001, em que o volume de vendas ao exterior que atingiu os 5000 milhões de euros.

Presentemente o setor exporta 80% da sua produção, sendo a Espanha o melhor cliente, com 33%. França, Reino Unido e Alemanha são outros dos principais destinos, assim como os Estados Unidos da América, China, Angola e Colômbia.⁴ A indústria portuguesa do vestuário e confeção é uma atividade de forte matriz exportadora e assume mesmo um papel de grande relevo na economia portuguesa não só em termos de emprego mas igualmente pelo seu contributo muito positivo para a balança comercial.

² http://www.jll.pt/portugal/pt-pt/Research/JLL_RelatorioAnual2014_PT_web.pdf

³ http://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/BoletimEconomico/Publicacoes/Bol_Econ_junho2014.pdf

⁴ http://www.worx.pt/media/estudoResearchDocs/16PT_doc_worx_wmarkets1314_pt_web.pdf

A palavra de ordem continua a ser “resiliência”, ou seja, capacidade para aguentar e resistir aos tempos difíceis⁵ (CBRE, 2013). A dinâmica recessiva do processo de ajustamento pressionou todos os agentes no mercado a racionalizar as suas estruturas e custos operacionais e, no caso específico dos retalhistas, obrigou ainda a uma diminuição das margens praticadas, entre outros fatores.

As evidências exigem que a maioria dos retalhistas se concentre na criação de um novo ciclo, menos preocupado com a redução de custos e com especial enfoque na inovação, reinvenção ou na introdução de novos conceitos.⁶

Existe uma verdade inequívoca: Portugal está cada vez mais *trendy*! Quem nos visita gosta e quer voltar!

2.2. Conceito de moda - A Evolução e Constante Revolução

Moda: o seu conceito não é unânime e existe alguma discrepância entre teóricos e até no conhecimento do senso comum. Do caos organizado entre o acaso e a necessidade, entre a arte e a indústria, entre a necessidade de expressar a personalidade e a necessidade primária de vestir, é impossível extrair uma narrativa coerente (Baudot, 1999).

Segundo Martins (2010) citando Lipovetsky (1989), a moda é a lógica do novo e o efémero é a forma de ser desta, ou seja, está constantemente em mutação. A moda muda continuamente devido ao contexto da sociedade, advento de movimentos históricos, guerras, revoluções, desenvolvimentos tecnológicos e manifestações artísticas que são as bases do fenómeno da moda e a razão para a existência de mudanças na moda (Lipovetsky, 1987).

A moda não é apenas sinónimo de vestir ou vestuário, ela abarca uma vasta gama de produtos para além do têxtil, do vestuário e do calçado, como a decoração, a comida, a música, os automóveis, a perfumaria, a cosmética (Hines 2007 a, p.2), entre outros. Easey (2009, citado por Pimenta 2012) diz que se pode encontrar moda em quase todas as atividades humanas, desde tratamentos médicos até à música popular. A moda está representada nas mais diversas formas e lugares, associada a um estilo de vida: tudo pode ser moda. A moda reflete a sociedade e o tempo em que vivemos.

⁵ CBRE, Consultora Imobiliária Internacional-Panorâmica 2013

⁶ http://www.cushmanwakefield.com/~media/marketbeat/2014/08/portugal_ret_2q14.pdf

A indústria da moda caracteriza-se desde a revolução industrial por uma transformação contínua que acompanha a evolução da sociedade e, por vezes, antecipa as tendências de mudança económico-sociais (Baudot 1999; Azuma e Ferni 2003). O consenso não é fácil e existem diferentes perspetivas. O próprio conceito de moda é exemplo disso, uma vez que a sua definição tem vindo ao longo do tempo a sofrer alterações constantes no seu significado, reflexo da mudança dos costumes, hábitos de trajar em diferentes estruturas sociais (Kawamura, 2005), nos padrões de consumo, nos ideais de imagem e no sentido do individualismo (Azuma e Ferni 2003). Para Miles (1998), a moda é um produto de distinção entre classes. Para Baudot (1999), a moda é entendida como resultado do cataclismo da economia global que une dois pólos da cultura contemporânea: o desejo de criatividade e a necessidade de produção conduzem à aceleração da mudança e à necessidade de diferenciação de novos produtos. Segundo Jones (2005), a moda é um empreendimento global e uma linguagem internacional que transpõe as fronteiras étnicas e de classes, identificando a individualidade de cada um de nós. De acordo com Christopher, Lawson e Peck (2004)⁷, a indústria da moda tipicamente abrange qualquer produto, serviço ou mercado em que há um elemento de estilo e forma que é provável que seja de curta duração, se não em constante mudança com as tendências. Para Rogers e Gamans (1983, citado por Soares, 2008), sob o ponto de vista de *marketing*, a moda é um fator multidimensional, omnipresente e incontornável na sociedade contemporânea.

Segundo Agins (1999), Seeling (1999, citado por Soares, 2008) e Wolfe (2003), são os consumidores que estão na origem da definição das tendências de moda e da concretização dos produtos de moda. Os mercados de moda são sinónimo de mudança rápida e, como resultado, o sucesso ou fracasso é determinado por fatores internos e externos, mas as dinâmicas externas são muito significativas.

No mundo globalizado em que muito se produz e consome, a moda tornou-se um segmento forte e cada vez mais competitivo.

À indústria portuguesa é reconhecida a qualidade da confeção no setor do vestuário e a inovação no setor do calçado, sendo estes alguns dos pilares mais importantes nas exportações. Perante a crise económica instalada, o setor da moda ressentiu-se. O esforço criativo, a incessante procura de soluções e oportunidades podem ser o motor desta nova realidade. O tempo de criação e o desenvolvimento dos produtos de moda são cada vez

⁷ Citado por Abubakar, Binta; Richards, Darlington; Nwanna, Gladson

mais curtos para satisfazer o consumidor, que procura incessantemente a novidade, com preço e qualidade. Os consumidores estão mais seletivos nos gastos e isso reflete-se na procura do melhor *design*, melhor qualidade e melhor preço (Ramos, 2003).

Existe a necessidade constante de dar resposta a questões como: que linhas de produtos deverão ser criadas em diferentes estações, quais os segmentos de mercado que deverão ser abordados, qual a quantidade de produtos a produzir, quais os preços a aplicar, quais as preferências dos consumidores, quais os canais de distribuição que deverão ser utilizados e como organizar o controlo das vendas (Azevedo e al, 2009). É fundamental que as coleções sejam *just in time and always new* (Campos, 2009) neste mercado cada vez mais acelerado. Acertar nas tendências, atingir e conquistar os consumidores é o que as empresas desejam para conseguirem vender mais e sobreviver na era da globalização.

Jean Cocteau disse que “o mistério está além de nós, por isso vamos fingir que somos seus mestres”. Esta sábia afirmação é facilmente aplicada à moda e ao retalho, em particular, onde ocorre uma série de fenómenos imprevisíveis, incompreensíveis e fundamentalmente inexplicáveis (Baudot, 1999). Definir o conceito de moda no século XXI é uma tarefa complexa pelo seu carácter imprevisível e efémero (Soares, 2008).

2.3. O Mercado de Moda em Portugal

A ITV é uma indústria com grande representatividade na estrutura industrial portuguesa e com um papel de relevo na economia nacional. A cultura de moda em Portugal está mais difundida e dinamizada, alguns estilistas e marcas portuguesas têm ganho notoriedade e invadido novos e exigentes mercados (Gonçalves, 2010). Existem dois eventos de moda relevantes em Portugal: Moda Lisboa e Portugal Fashion.

O mercado da moda foi o setor mais afetado pelo contexto socioeconómico no primeiro semestre de 2013. A conclusão é de um estudo da *Kantar Worldpanel*, que, embora aponte para a existência de um maior número de pessoas a comprar uma peça de roupa do que em igual período do ano passado, revela uma quebra do mercado do vestuário em volume comprado e em valor dispendido pelos portugueses. Apesar deste cenário adverso, os portugueses parecem não abandonar a compra de roupa. O segundo trimestre de 2013 trouxe alguns sinais positivos para os agentes do mercado, sobretudo para aqueles que trabalham o segmento feminino. Afinal de contas, a roupa para

senhora cresceu 4,3% em valor em relação ao mesmo período do ano anterior, em grande parte devido a um aumento do número de compradoras. No segundo estudo agora revelado (*Kantar Worldpanel*)⁸, o verão de 2013 foi bastante positivo para o setor do Vestuário. Apesar do mercado ter caído no 1.º Semestre 2013 cerca de -10,7% em valor e também -6,7% em volume, verifica-se que no 3.º Trimestre há uma recuperação clara neste mercado, pois o valor cresceu +8,1% relativamente ao período homólogo e, em volume, o crescimento é mesmo de 15,3%, o que é sem dúvida uma boa notícia. Este grande aumento das compras efetuadas resulta de um substancial aumento dos *shoppers*, uma vez que a penetração cresceu 9 pontos percentuais, sinal da maior atratividade deste mercado neste trimestre. Estes compradores procuram um preço médio mais baixo, que reduziu -6,2%, relativamente ao ano passado. Por outro lado, a frequência de compra está a reduzir-se em -4,6%, mas o volume por ato de compra está estável. Em conclusão, podemos afirmar que este mercado está a crescer quase e só devido ao maior número de pessoas que está agora a comprar roupa. E apesar de procurar preços mais baixos e de reduzir a frequência de compra, o importante aumento de compradores é causa suficiente para o mercado estar a crescer 15% em volume neste trimestre comparativamente ao período homólogo. Este crescimento é transversal a todos os segmentos (Senhora, Homem, Criança), mas foi mais acentuado na Roupa Masculina e Criança. Começamos agora a ver os primeiros sinais, ainda que tímidos, de que Portugal irá emergir da crise.

2.4. Crise ou Oportunidade

Já diz um velho ditado que a crise e a necessidade têm o condão de aguçar o engenho. É em tempos de crise que se levantam mais barreiras e que as organizações precisam de ser ainda mais criativas para promoverem os seus produtos ou os seus serviços. A necessidade vai, por isso, obrigar as marcas a usarem novos recursos, mais baratos e mais imaginativos, para continuarem a seduzir o mercado. Resistir em tempos de crise não é o mais difícil para uma marca. Difícil mesmo é surpreender e inovar.

Há quem diga que Portugal está em crise quase desde a sua fundação, mas perante a presente situação, a *Kantar Worldpanel* perguntou aos Portugueses quando pensam que

⁸ Comunicação na *newsletter* de 2/12/13..

esta crise vai acabar. No estudo “Há luz nesta crise?”, a resposta maioritária é “Sim”... em 2015.

Uma coisa é certa, a conjuntura atual alterou o comportamento de consumo, como demonstra esta informação.



Figura 1 e 2: Estudo “Há luz nesta crise?”

Do estudo podemos concluir que existe ainda um envolvimento de todos os elementos do lar no combate aos gastos em 89% das residências. A procura de promoções continua a ser uma grande tendência e uma motivação do consumidor português, sendo isso afirmado por 85% dos lares. Contudo, a Nielson⁹ revela que:

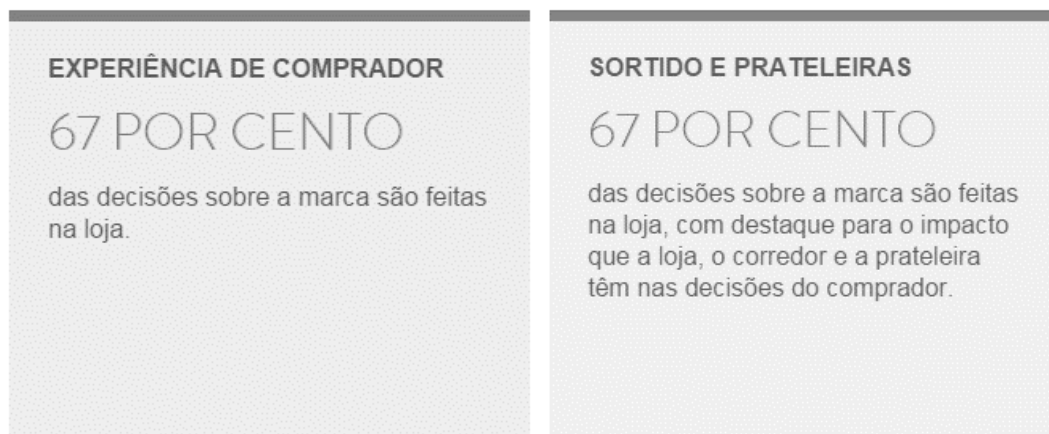


Figura 3 e 4: Dados Nielson

Esta nova atitude relativamente ao consumo em geral e ao consumo da roupa em particular caracteriza um novo perfil e atitude de consumo, abrindo uma nova dimensão

⁹ <http://www.nielsen.com/pt/pt/solutions.html>

de análise que seguramente descortina percepções de novo valor para a estrutura das marcas.

Correia (2011) cita o modelo de Mehrabian e Russel (1974): modelo E-O-R (Estímulo-Organismo-Resposta) que explica que um ambiente de loja agradável (E) causa um estado emocional positivo no consumidor (O), que, por sua vez, faz com que este queira permanecer dentro da loja e explorar as ofertas existentes (R).

Se é verdade que as dificuldades aumentaram com o abrandamento do consumo e o crescimento da oferta, também têm surgido oportunidades. São vários os retalhistas que têm conseguido enfrentar a crise, procurando soluções à medida deste novo cenário. A indústria da moda, em especial a sua vertente mais industrial, conhece bem esta realidade.

No entanto, continua a ser premente uma cada vez maior sensibilização dos lojistas e pequenos retalhistas para a necessidade de uma gestão integrada no comércio de rua. Segundo Coen (2013), todos os retalhistas devem ter uma abordagem mais pró-ativa, com um pensamento a longo prazo, em vez de simplesmente reagirem às necessidades da sua base de clientes no momento.

As grandes capitais europeias, das quais Londres é um grande exemplo, já fazem esta gestão integrada¹⁰, e todo o comércio sai beneficiado. Eventos como o *Small Business Saturday* (London 2011) têm efeitos diretos no desempenho do comércio de rua e funcionam como estratégias de *marketing* impulsionadoras deste segmento. No Brasil temos o exemplo da ALOJ, uma associação sem fins lucrativos com o objetivo de agregar resultados, formando um elo entre lojistas, empreendedores, poder público e demais segmentos da economia, fomentando o comércio e trazendo melhorias¹¹.

Continua a ser necessário que alguns dos princípios de gestão dos centros comerciais sejam implantados, como horários de funcionamento alargados adaptados à procura e uma sinergia comercial estruturada (Cushman & Wakefield, 2011)¹².

Nos próximos anos, o mundo dos negócios em geral pode inspirar-se e aprender muito com o da moda: nada é garantido, tudo muda todos os dias, obrigando cada dia a novas conquistas, a constantes “*mind resets*” e a uma luta tenaz para não se perder clientes e quotas de mercado. A exposição internacional do retalho de moda torna este negócio

¹⁰ Ex. American Express and London Small Business Saturday.

¹¹ <http://oscarfreiresp.com.br/regiao>.

¹² Cushman & Wakefield, Dez 11, Business Briefing, Retalho de Luxo em Portugal.

num dos mais eficientes e competitivos que existe, pelo que as empresas e os empresários que a ela se dedicam têm de evidenciar um inusitado grau de resiliência e de adaptação a conjunturas constantemente instáveis, que colocam em permanência novas ameaças e novos desafios, mas que abrem também novas oportunidades, para as quais há que ter sensibilidade para as perceber e capacidade para as aproveitar.

Mais do que nunca, estes agentes necessitam de orientação num cenário em constante mutação, de evolução imprevisível, onde o valor acrescentado e a diferenciação dos produtos ditarão quem serão os sobreviventes. É importante que as marcas criem a oportunidade de acrescentar valor de médio e longo prazo.

2.5. A Marca

Um produto pode ser bom por via da inovação, da diferenciação ou da sua qualidade agregada e podemos dizer que estamos perante uma marca com potencial, contudo é imperativo transmitir estes atributos ao consumidor (Marcas que Marcam, 2012).

“Marca é um conjunto de associações mentais, realizadas pelo consumidor, o que aumenta o valor percebido” (Kapferer, 2008; p.10).

O *design* e o *marketing* entrelaçam-se para criar uma imagem de moda que evolua de acordo com os desejos e expectativas dos consumidores-alvo, aumentando a sua satisfação de estação para estação e a notoriedade da marca no mercado. A relação entre o *design* e a produção também é fundamental no percurso que a marca traça no mercado (Soares, 2008). As coleções e a sua comunicação, em conjunto e em articulação com o conceito de marca, criam e desenvolvem a imagem de moda da marca desejada pela empresa e pelo seu mercado-alvo (Guedes, 2002 citado por Soares 2008).

“O reconhecimento do nome tornou-se tão precioso que algumas empresas terciarizam completamente a sua produção para se concentrar na manutenção da marca (Salomon 2008:226, citado por Gonçalves, 2010).

Randall (2000) defende que a ideia de que a marca global é idêntica em todos os aspetos em todos os países é um mito, na medida em que as marcas globais de produtos de moda procedem a uma seleção das peças a colocar em cada mercado, pelo que os

produtos propostos pela marca não são rigorosamente os mesmos, apenas são permanentes o seu conceito e a imagem de marca.

A aceitação da imagem de marca pelo consumidor-alvo também depende da sua satisfação com as características materiais do produto (Soares 2008).

Segundo Serra e González (1998, citado por Gonçalves, 2010) a identidade da marca contribui para uma gestão mais eficiente e eficaz. A identidade da marca facilita a escolha da marca e é considerada como depositária do valor da marca na condição de possuir: credibilidade, legitimidade (continuidade no tempo e extensão ao espaço) e atividade (o emocional). Para Aaker (1991.6), o valor da marca é constituído pela lealdade à marca, conhecimento do nome, qualidade percebida, associações à marca e outras propriedades de ativos de marca (patentes, *trademarks*, relacionamentos de canal, etc.). A lealdade à marca é o aspeto mais importante do valor da marca.

2.6. O *Marketing Mix* na Moda

A moda é um sector dinâmico em constante revolução, pelo que as suas ferramentas e estratégias devem adaptar-se constantemente às especificidades de cada mercado. Compreender a dimensão do mercado da moda, todos os seus sistemas e estratégias de *marketing* a um nível global é de máxima importância para todas as empresas e marcas.

O objetivo do *marketing* é desenvolver estratégias e planos que promovam a criação contínua deste relacionamento entre as marcas e os consumidores. “Quanto mais fortes forem os relacionamentos, maior será a fidelidade à marca – o *brand equity* que a marca tem com o público consumidor” (Jones, 2004; p.46).

Sendo que o principal objetivo de uma marca é obter notoriedade, reforçar atitudes e criar relações com os seus clientes, Kapferer (1991) defende que a marca adquire, através da cumulação das diferentes formas de comunicação, uma cultura, uma personalidade. Para Aaker (1991) a notoriedade da marca é a capacidade que um indivíduo tem de identificar ou lembrar uma marca como parte integrante numa certa categoria de produtos. A notoriedade da marca pode ser vista como uma ligação entre as classes de produto e a marca.

Na moda, o *marketing* deve ser o ponto de ligação entre os diferentes processos desde o *design* à produção, passando pela distribuição, comunicação até chegar aos consumidores.

Nas marcas de produtos de moda a comunicação integrada inclui o *design* das coleções, todo o sistema de comunicação de *marketing*, bem como os restantes elementos do *marketing mix*: o produto, o preço e a distribuição (Soares, 2008).



Figura 5: *Marketing mix* (adaptado)¹³

“Compreender as suas motivações, as influências psicológicas, as emoções... decisivas no momento da compra, é agora tão importante como o *design* e a qualidade do produto. Identificados os estímulos, são os utensílios privilegiados do marketing e comunicação no direcionamento do desejo do consumidor.” (Caetano et. al., 2011; p.8)

¹³ O *Marketing Mix* - <http://1.bp.blogspot.com/-AvePclRkrf0/UYqO-m64LxI/AAAAAAAAAII/T5XUgE-pk2E/s1600/mkt+mix.png>

2.7. O Comportamento do consumidor

Nas últimas duas décadas, o comportamento do consumidor tem-se tornado cada vez mais complexo. A grande crise económica que atravessamos, após termos assistido a um consumo sem precedentes, a globalização, o fácil acesso à informação sobre os produtos e serviços, o estilo de compra e as exigências do consumidor obrigam as marcas a repensar todas as estratégias até aqui adotadas e a adaptarem-se a um novo estilo de comportamento de consumo. Estes fatores condicionam o ato de compra e, como tal, influenciam todo o negócio, em particular a relação entre o retalho e a produção.

Prevê-se¹⁴ (Rousseau 2012) que o comércio de retalho vá sofrer mudanças profundas nos próximos tempos, fruto das alterações no perfil do consumidor, da importância das tecnologias de informação como ferramentas quotidianas e das exigências de uma sociedade acelerada.

Os consumidores estão a passar por um processo de mudança dos seus hábitos de compra. A diminuição de confiança no consumo, a descida do poder de compra e a consequente quebra nas vendas retalhistas obrigaram consumidores e retalhistas a adotarem novas estratégias (JLL, 2009).

Conhecer os seus fatores determinantes é crítico para os retalhistas, uma vez que a maior parte das decisões de compra efetuadas pelos consumidores não são tomadas até estes se encontrarem dentro da loja (Lee e Johnson, 2010).

“Nos próximos 20 anos iremos assistir a profundas alterações, desde as características da oferta e do ponto de venda (lojas) às tecnologias e formas de pagamento”, antecipa Rousseau¹⁴ (2012). Depois da tecnologia, os retalhistas elegem o serviço personalizado como área crucial para manter a fidelidade dos clientes e aumentar a quota de mercado. Certo é que a experiência de compra está a mudar e o consumidor é quem manda.

Agis (2012) refere: “Se inicialmente o poder estava no Fabricante (*retail 1.0*) e depois passou para o Ponto de Venda (*retail 2.0*), atualmente está no consumidor (*retail 3.0*)”, afirmando que “a partilha é obrigatória, as marcas perderam o poder de influenciar”. O consumidor é que determina o sucesso do produto criado¹⁵.

¹⁴ Rousseau, José António - Docente IPAM/IADE / Presidente Fórum do Consumo

¹⁵ Silva, Jona Campos; blogg fashiondesignthinkers, Seminário de ‘Tendências de Inovação do Retalho Moda, CITIVE/ATP,

Para Kotler e Keller (2006), uma vez que o propósito do *marketing* centra-se em atender e satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores, torna-se fundamental conhecer o seu comportamento de compra.

A sustentabilidade do planeta também é um foco do consumidor contemporâneo. Esta preocupação condiciona e limita o ato de compra, influenciando determinantemente na competitividade e capacidade concorrencial das organizações. Produzir e vender eticamente será um dos grandes motores do negócio da moda (ATP, 2014).

No novo mundo de tomada de decisão, segundo o relatório da DHL (2013)¹⁶, os consumidores não entram num canal de *marketing* ou vendas, eles estão continuamente no canal à procura de uma experiência relevante. Downes e Paulo (2013) observam: "Em vez de vendedores que transmitem e selecionam a informação aos potenciais clientes, os consumidores agora puxam informações de outros consumidores sobre preço, qualidade e serviço ao cliente, sempre e onde quer que estejam. Isso significa que o lançamento (de um novo produto) é imediato e vertical ". O *marketing* nunca esteve tão próximo do consumidor e nunca teve canais tão diretos e privilegiados. Nunca as marcas partilharam tanta informação para tentar identificar as novas tendências do mercado, estabelecendo relações mais estreitas entre a marca e o consumidor, de forma a responder ao elevado grau de exigência e necessidades dos seus clientes e potenciais clientes. O acesso à opinião do consumidor através dos multicanais existentes, tanto *off-line* como *on-line*, nas redes sociais, nos blogues, através do *mobile* ou dos *tablets* é uma realidade. Os multicanais disponíveis, se forem utilizados de uma forma eficaz, podem ser uma "arma poderosa" para as marcas, para estas perceberem o que realmente os consumidores querem¹⁷. Perceber o consumidor de hoje não é tarefa fácil!

Hoje as suas necessidades estão cada vez mais fragmentadas, o consumidor é mais atento e seletivo porque se sente mais seguro, com maior controlo sobre a compra e participa no processo. Os *shoppers*¹⁸ de hoje são verdadeiros *experts* mais "profissionalizados" no sentido de otimizar a compra e o processo de compra - *Value for Money*. Pretendem, acima de tudo, inovação e qualidade, mas a um preço acessível porque não podem ou não querem pagar elevadas quantias¹⁹.

¹⁶ *Fashion Unleashed: The agile Fashion supply chain*, September 2013.

¹⁷ Ferreira, Marta, *Marcas que Marcam 2012*, Artigo de opinião "Marcas, Consumidor e Consumo: O que mudou?".

¹⁸ Fonte: Kantar Worldpanel.

¹⁹ Suplemento do Diário Económico N.º5568 de 6 Dezembro – "Marcas que Marcam 2012".

2.7.1. Comportamentos de Compra

A compra por impulso e a compra planeada são áreas de investigação que se enquadram no comportamento do consumidor.

A compra por impulso é definida por Rook (1987, citado por Correia, 2011) como sendo uma aquisição efetuada quando uma pessoa sente uma necessidade urgente e irresistível em comprar algo. Define-se a compra por impulso como sendo uma compra não planeada, que ocorre quando o desejo se sobrepõe ao autocontrolo, possuindo uma forte influência emocional e baixo controlo cognitivo. É uma compra rápida, espontânea, comandada por um estímulo e com pouca ponderação das consequências.

Cardoso (2009) define uma compra planeada quando se começa por identificar a necessidade de substituir uma peça do seu guarda-roupa desenvolve-se em seguida o seguinte processo com o objetivo de satisfazer essa necessidade:

- **Reconhecimento da necessidade** - reflete sobre o tipo de produto que pretende adquirir com base na qualidade, marca, urgência na aquisição, etc.
- **Procura de Informação** - desloca-se a vários pontos de venda, experimenta várias alternativas que julga corresponder às suas necessidades, pesquisa informações relacionadas com diversos aspetos (exemplo: qualidade do tecido, marca, preços, entre outros).
- **Avaliação de Alternativas** - analisa toda a informação recolhida de acordo com os critérios que definiu e com a importância que atribui a cada um. Tem em consideração a pesquisa efetuada ou experiências anteriores, analisa as características de cada uma de modo a optar pela que vai ao encontro das suas necessidades.
- **Decisão de Compra** – a compra obedece aos critérios de avaliação que definiu ou então desiste da compra por não encontrar nada que cumpra os requisitos definidos por si.
- **Comportamento Pós-compra** - avalia a experiência e o grau de satisfação face às suas expectativas. Com base nessa avaliação, cria uma opinião que o ajudará a decidir em compras futuras.

Capítulo III

3.1. O Retalho – Conceito e definição

Segundo Levy (2012), retalho é uma indústria que oferece inúmeros desafios diários. O negócio do retalho não é estático e está em constante mutação é uma indústria *high-tech* global. Este autor descreve o retalho como um conjunto de atividades que acrescentam valor aos serviços e produtos que os consumidores adquirem. É comum que os consumidores pensem em retalho apenas como a venda de produtos em loja, mas o conceito de retalho é mais amplo e envolvente. O retalho é parte integrante de uma cadeia de abastecimento que liga os produtores aos consumidores.

O mercado europeu de produtos de moda tem vindo a sofrer alterações: importa destacar a importância que o retalho tem vindo a adquirir a nível nacional e mundial não só nos pontos de venda multimarca como nos pontos de venda monomarca (ANIVEC, 2000).

Neste ambiente competitivo com inúmeras propostas, a identidade da marca, os sistemas logísticos, o serviço ao cliente e o ambiente no ponto de venda têm-se revelado cruciais num mercado em que a globalização e as novas tecnologias disponíveis intensificam a oferta (Diamond e Pintel, 1996; ANIVEC, 2000).

Em algumas cadeias de abastecimento a produção, distribuição e o retalho são desempenhados por empresas independentes, contudo muitas cadeias de abastecimento integram na sua estrutura mais do que uma atividade, aproximando-se de uma estrutura vertical. A estrutura Vertical descrita por Levy (2012) agrega um conjunto de atividades utilizando os centros de distribuição próprios de cada marca ou produtor para abastecer as suas lojas. As estruturas verticalmente integradas criam, produzem ou subcontratam fabricantes que muitas vezes confeccionam em exclusivo para a marca e depois vendem.

3.2. O mercado de Retalho

Nos dias de hoje, mais do que nunca, as empresas de retalho encontram-se sujeitas a processos contínuos de mudança para se adaptarem às alterações do seu meio

envolvente. Segundo a análise de 2014 da JLL²⁰, este foi um ano de viragem no retalho nacional, tendência que acompanhou a recuperação económica de modo geral, mas que assumiu particular importância num dos setores que mais sofreu com a crise. De facto, os índices de confiança recuperaram e o otimismo está de volta, assistindo-se a um dinamismo de mercado há muito não visto. As marcas estão de novo ativas, em expansão e em processos de renovação de oferta, emergindo agora um mercado diferente daquele que entrou em crise, com novos paradigmas e conceitos.

Nos últimos anos temos assistido a mudanças significativas devido à liberalização total do comércio de têxteis e vestuário, o processo de deslocalização da produção para países de mão-de-obra mais barata, o aumento da concorrência global e os preços mais baixos ao consumidor, a maturidade do mercado e saturação da procura, o rápido desenvolvimento de novas tecnologias, em particular no campo de informações, e as profundas mudanças na estrutura dos mercados (Lourenço, 2005). As novas características do mercado dos produtos de moda são o exemplo da saturação do mercado pelo excesso de oferta, a ampla oferta, o acesso fácil à informação e a globalização, impondo às marcas uma forte presença no mercado (Sommier, 2000). A sobrevivência de uma empresa ou marca está diretamente associada à sua capacidade de atualização permanente e só da satisfação do mercado pode resultar o sucesso de uma qualquer empresa.

A situação económica das empresas e o aumento da concorrência estão a causar grandes preocupações no setor retalhista. Com modelos de crescimento tradicionais e as margens de lucro a diminuir, os retalhistas necessitam de adotar novas estratégias de crescimento para enfrentarem as tendências globais.

A competência, o preço baixo e a notoriedade já não são suficientes para o sucesso de uma empresa. A competição é tão feroz que qualidade e preço reduzido são fatores obrigatórios, mas não são suficientes. Quem quiser fidelizar a relação com os consumidores, terá de apostar na relação para conseguir antecipar as suas expectativas.

Já não se trata de satisfazer as necessidades dos clientes, mas sim de exceder as suas expectativas. Ultrapassar as expectativas implícitas e explícitas dos consumidores é o grande desafio que se impõe às marcas do mercado de retalho nos dias de hoje.

São inúmeros os desafios com que os retalhistas se depararam para aumentar as suas vendas e os lucros, num ambiente cada vez mais competitivo, onde a concorrência é

²⁰ http://www.jll.pt/portugal/pt-pt/Research/JLL_RelatorioAnual2014_PT_web.pdf

elevada, o consumidor cada vez mais informado, exigente e difícil de satisfazer e onde os mercados são cada vez menos homogêneos.

Quadro 1: Tendências do Mercado Retalhista

Diamond e Pinhel (1996, p.19)	Randal (2000, p.84)
<ul style="list-style-type: none"> • Expansão Internacional • Domínio das grandes cadeias • Sub – especialização • Expansão dos <i>Off-pricers</i> (um pequeno segmento de mercado onde a escolha é feita pelo preço e não pelo serviço) • <i>Designer Owned e Operated-stores</i> • Lojas não tradicionais (incluem <i>clouseout stores</i>, <i>one-price stores</i>, <i>warehouse club</i> e outros como: sistemas de proteção de mercadoria, retalho direto, etc) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mais concentração • Mais internacionalização • Melhor gestão • Mais lucro • Mais orientação de Marketing • Mais dados • Mais redes especializadas • Mais canais de poder • Mais procura nos fornecedores

Fonte: Soares 2008 (adaptado)

Apostar na relação com o cliente, criando sentimentos de confiança e partilha com o consumidor, é indispensável à diferenciação de qualquer marca e à sua sobrevivência, mas não chega. O retalho de moda está a mudar com as novas tecnologias e a indústria da moda está cada vez mais consciente de que, para ter sucesso, as suas estratégias de *marketing* e vendas têm de ser pensadas tendo em conta os novos canais. As marcas e retalhistas estão, por isso, mais conscientes da necessidade de estar em todo o lado, das lojas físicas ao canal *on-line*, sem esquecer as redes sociais. Com uma estratégia coordenada é possível fundir os vários universos e criar uma fórmula de sucesso.²¹

3.2.1. O mercado de Retalho em Portugal

Antes da década de 80 não existiam estruturas de marcas de retalho em Portugal. O acesso aos fundos estruturais, o ingresso na CEE e os fatores macroeconómicos internacionais colocaram Portugal na rota do crescimento. O poder de compra aumentou e a presença de marcas internacionais (sem expressão até esse momento) cresceu exponencialmente. As marcas internacionais começaram a instalar-se em Portugal, aproveitando a expansão do mercado e investiram em lojas próprias (Zara, 1988). Os

²¹ Jornal Têxtil, Edição de Junho - Exemplos bem-sucedidos são Burberry ou a Marks & Spencer.

portugueses (antigo povo de navegantes) descobriram-se como povo retalhista e durante toda a década de 80 nasceram milhares de novas lojas (multimarca e franchisadas) que aproveitaram a conjuntura favorável para se renovarem. Outro marco importante foi a inauguração do Amoreiras *Shopping Center* que introduziu um novo conceito - o “*shoppertainment*” (ida às compras como fator de entretenimento) - e deu aos retalhistas multimarca a oportunidade de se instalarem em centros comerciais. Nada voltaria a ser igual! O aumento do consumo no mercado nacional favoreceu a entrada de marcas internacionais, mas também favoreceu as marcas²² e a produção nacionais. Os grandes grupos de retalho estavam em expansão! (Agis, 2012).

O retalho multimarca começa a perder quota de mercado para as insígnias monomarca e nascem as estruturas formais de apoio à promoção dos criadores de moda nacionais (Agis, 2012).

A década do novo milénio estava repleta de surpresas e contradições, com alguns avanços e também importantes recuos. Novos formatos apareceram: em 2000, surgem os *shoppings centres outlet*, sendo o Campera no Carregado o pioneiro. Portugal está na agenda das marcas internacionais e dos grupos de distribuição: Zara, Benetton, H&M aumentam exponencialmente o seu número de pontos de venda. Multiplicam-se também os *retail park*, até então quase inexistentes (Agis, 2012). O consumo privado continuou a crescer, nunca alcançando os indicadores da segunda metade da década de 90. Os retalhistas nacionais fizeram um notável esforço durante toda a década para marcar presença nos centros comerciais. A partir de 2007, assistimos a uma aceleração no B2C (*business to consumer*), com o aparecimento dos canais privados de vendas *on-line* com preços baixos (Agis 2012). Em finais de 2007, Portugal imerge numa nova etapa na qual permanecerá durante os próximos tempos.

Um dos efeitos da crise num mercado saturado é a concorrência desmedida entre as “grandes” marcas, pela sua dimensão, e os pequenos retalhistas, sendo que os mais prejudicados são os retalhistas (multimarca e monomarca), que não conseguem acompanhar as margens de venda e compra. Regista-se também o aumento do retalho do segmento médio e médio-alto (geralmente) monomarca, que na sua grande maioria pertence a empresas industriais portuguesas (ATP, 2011), e as empresas mais capitalizadas (Inditex, H&M, C&A, Primark, Sonae) continuam a estender a sua presença na distribuição em Portugal (Agis, 2012). As marcas dos *designers*

²² Ex. Modalfa, hoje MO, e Sport Zone nascem depois de 1995 com o Grupo Sonae.

portugueses aparecem esporadicamente (ATP, 2011) nesta cadeia e estão confinadas a um nicho de mercado mais concetual, onde impera a criatividade, personalidade e diferenciação do estilo como imagem de marca.

3.3. Os Espaços Comerciais

Depois da era dourada, na década de 90, o mercado dos centros comerciais registou em 2012, pela primeira vez desde que existem estatísticas mais detalhadas, o seu pior resultado de sempre, sem ter existido uma única abertura. Este sinal é a diminuição generalizada do desempenho dos Centros Comerciais, revelando que este segmento enfrenta o futuro procurando a competitividade e diferenciação do seu modelo de negócio. Por curiosidade, o mercado de *Retail Park* tem sido igualmente afetado pela atual conjuntura, acompanhando a tendência dos Centros Comerciais (CBRE, 2013).

Em contraciclo, verifica-se um dinamismo no comércio de rua, nomeadamente nas chamadas zonas *prime* de Lisboa, embora em termos de expressão continue a ter um peso reduzido em comparação com o formato tradicionalmente dominante em Portugal. No comércio de rua merece particular destaque o mercado de luxo, setor que tem sido, de alguma forma, dos menos afetados pela crise. As empresas que o formam não têm deixado de crescer e alcançar resultados bastante positivos. Estas marcas têm percecionado que existe um mercado com potencial em crescimento, seja porque Lisboa e Porto se têm consolidado nos últimos anos em termos de destino turístico, seja pelo peso que representam os novos consumidores oriundos de países de língua oficial portuguesa. Nos últimos anos, assistimos à abertura de lojas de insígnias como a Prada, MiuMiu, Gucci, Porsche Design, Fashion Clinic, Stivali, Maxmara e Cartier, num sinal claro de vitalidade do setor. Tudo indica que outras marcas se seguirão e, quem sabe, talvez se alastre a outras cidades do país, nomeadamente ao Porto (CBRE, 2013).

Nos últimos anos, verificou-se, de uma forma geral, uma reestruturação e racionalização de estruturas com a consequente contenção de custos, visando assegurar a sustentabilidade dos negócios. É muito frequente a renegociação de rendas por parte das marcas, diminuição de áreas, encerramento de lojas menos produtivas e negociação de acordos com fornecedores.

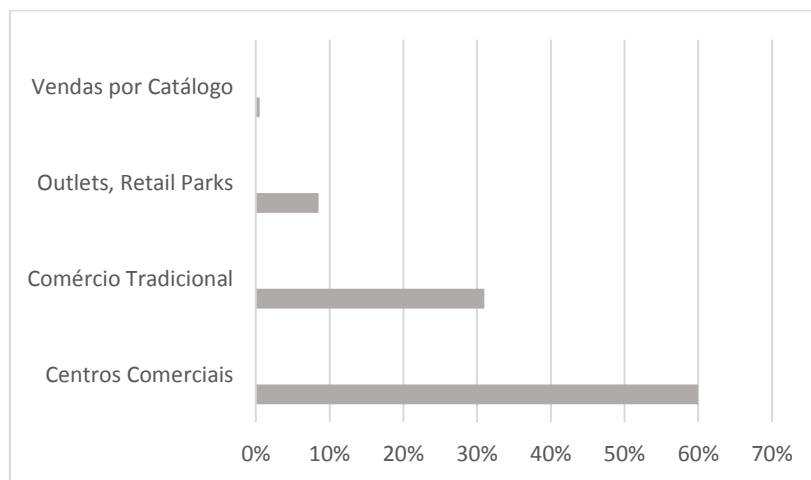
A entrada de novos operadores em Portugal serviu para atenuar algumas taxas de disponibilidade, que sem este movimento seriam mais elevadas. É de salientar o bom desempenho de alguns operadores, nomeadamente no setor da moda de baixo preço.

Prevê-se que o comércio de rua mantenha o seu dinamismo, podendo “contagiar” as áreas limítrofes das zonas mais procuradas atualmente. O setor dos Centros Comerciais continuará a sofrer uma pressão acentuada, já que a quebra de consumo, e correspondente quebra de vendas, tornará mais complicada a relação custo-benefício que este formato apresenta²³ (CBRE, 2013). Todavia, os centros comerciais têm um peso considerável na distribuição dos produtos em geral, com destaque para os artigos do têxtil e vestuário (ATP, 2011), e continuam a ser primeira escolha dos portugueses na hora de ir às compras (JLL, 2014).

O gráfico e as informações recolhidas representam o peso percentual das diferentes tipologias de estabelecimentos no volume de negócios.

- Centros Comerciais – 60%
- Comércio tradicional – 31%
- *Outlets e Retail Parks* – 8,5%
- Vendas por Catálogo – 0,5%

Gráfico 1: Volume de Negócios (%)



(ATP, 2011)

²³ CBRE, Consultora Imobiliária Internacional-Panorâmica 2013

3.4. Tipologias e Formatos

3.4.1. Os *Shoppings* em Portugal²⁴

O ano 2014 foi marcado por uma continuidade comedida no desenvolvimento do setor. Todavia, é expectável que em 2015 se observe já uma maior consistência no crescimento das vendas e tráfego no setor.

Os últimos anos foram difíceis, os *shoppings* souberam adaptar-se e ultrapassar as contrariedades, muitas vezes logrando reformular as suas estruturas sob o ponto de vista comercial, integrando novas formas mais flexíveis de negócio.

São inúmeros os exemplos de reformulação do negócio. Se, por um lado, a extraordinária capacidade de inovação desta indústria potenciou o surgimento de novos modelos criativos de serviços, invariavelmente associados às novas tecnologias; por outro, passaram a estar integrados pequenos negócios experimentais com elevado pendor criativo; surgiram formas mais criteriosas e constantes de aproveitamento comercial dos espaços comuns; passaram a existir contratos de curto prazo adequados à experimentação de novos conceitos. Estas são apenas algumas formas que atualmente caracterizam este negócio de parceria entre o centro comercial e o retalhista. Tem sido uma mudança não só determinada pela tendência internacional, mas também pela necessidade de alterar as características inerentes ao negócio, perante as adversidades que a crise provocou. Quanto aos novos investimentos do setor, apenas se assinala a entrada em operação de uma unidade em Setúbal, no final de 2014. Para além desta, existem ainda outras unidades que poderão avançar nos próximos dois a três anos nas cidades de Braga, Évora e Faro-Loulé. No que se refere à Área Bruta Locável (ABL) inaugurada em 2013, foram acrescentados 2.719 m², fruto da expansão do AlgarveShopping. Após a contabilização anual dos valores afetos à nossa Associação no final de 2013, estão representados na APCC 2.664.827 m² de ABL, agregando um total de 89 empreendimentos e 8.247 lojas de todas as dimensões.

Os centros comerciais associados da APCC (Associação Portuguesa de Centros Comerciais) integram 8.247 pequenos e grandes comerciantes, representando cerca de 100.000 postos de trabalho diretos e 200.000 indiretos.

²⁴ APCC – Anuário dos Centros Comerciais Portugal 2014

O comércio a retalho integrado nos centros comerciais é atualmente o pilar básico do comércio europeu, representando cerca de ¼ de todas as operações de venda a retalho efetuadas na Europa. Os Centros Comerciais na Europa concorrem sobremaneira para a empregabilidade, dando trabalho a mais de quatro milhões de pessoas. Os Centros Comerciais são igualmente uma plataforma vital para o crescimento do retalho, especialmente nos mercados emergentes, do mesmo modo que contribuem com impostos e benefícios para as economias dos locais onde os centros estão integrados, proporcionando bem-estar social, apoio às comunidades locais, promovendo o emprego, a regeneração urbana e criação de infraestruturas fundamentais para o desenvolvimento. Apesar dos centros comerciais continuarem a ser o principal destino dos consumidores portugueses, o interesse pelo comércio de rua é cada vez mais evidente. Aproveitando o crescimento do número de turistas e as mudanças na estrutura de consumo dos portugueses, a “rua” assume-se cada vez mais como uma localização estratégica e um canal de expansão para operadores nacionais e internacionais (JLL, 2014).

3.4.1.1. *Shopping Center* - Definição e Classificação

Entende-se por *Shopping Center* ou Centro Comercial todo o empreendimento comercial que reúna cumulativamente os seguintes requisitos (Portaria n.º 424/85 de 5 de Julho): a) possua um número mínimo de 12 estabelecimentos e uma área bruta mínima de 500 m², devendo estes na sua maior parte exercer atividades comerciais diversificadas e especializadas, de acordo com um plano previamente delineado; b) todas as lojas deverão estar instaladas num único edifício ou em edifícios contíguos interligados, devendo estes possuir zonas comuns por onde prioritariamente se fará o acesso às lojas nele implantadas; c) o conjunto do empreendimento terá de possuir unidade de gestão, entendendo-se por esta implementação, direção e coordenação dos serviços comuns técnico-comerciais, bem como a fiscalização do cumprimento de toda a regulamentação interna; d) o regime de funcionamento (abertura e encerramento) dos diversos estabelecimentos deverá ser comum, com exceção dos que, pela especificidade da sua atividade, se afastem do funcionamento usual das outras atividades instaladas.

Desde Julho de 2005 que a APCC conta com uma nova classificação e tipologia de Centros Comerciais, adaptada às atuais características do mercado nacional, e enquadrada com o padrão europeu em matéria de definições de Centros Comerciais.

A nova tipologia foi desenvolvido pelo ICSC – Europe, através do ERG – European Research Group e adaptada pela APCC.

Quadro 2: Tipologias de *Shopping Center*

Formato / <i>Format</i>	Tipo / <i>Type of scheme</i>		ABL em m² / <i>GLA m²</i>
Tradicional <i>Traditional</i>	Muito Grande / <i>Very Large</i>		80.000 e superior / <i>and Above</i>
	Grande / <i>Large</i>		40.000 – 79.999
	Médio / <i>Medium</i>		20.000 – 39.999
	Pequeno / <i>Small</i>	S/ Âncora Dominante / <i>Comparison-Based</i>	5.000 – 19.999
		C/ Âncora Dominante / <i>Convenience-Based</i>	5.000 – 19.999
	Muito Pequeno / <i>Very Small</i>		500 – 4.999
Especializado <i>Specialized</i>	Retail Park / <i>Retail Park</i>	Grande / <i>Large</i>	20.000 e superior / <i>and Above</i>
		Médio / <i>Medium</i>	10.000 – 19.999
		Pequeno / <i>small</i>	5.000 – 9.999
	Factory Outlet Centre / <i>Factory Outlet Centre</i>		5.000 e superior / <i>and Above</i>
	Centro Temático / <i>Theme-oriented Centre</i>	Baseado em Lazer / <i>Leisure-based</i>	5.000 e superior / <i>and Above</i>
		Não Baseado em Lazer / <i>Non-Leisure-based</i>	5.000 e superior / <i>and Above</i>

Definições: um Centro Comercial é um empreendimento de comércio integrado num edifício ou em edifícios contíguos, planeado, construído e gerido como uma única entidade, compreendendo unidades de comércio a retalho e áreas comuns, com um mínimo de 500 m² de Área Bruta Locável (ABL) e 12 lojas. Um Centro Comercial é definido em duas categorias básicas: Tradicional e Especializado.

- Centro Tradicional: Formato que inclui retalho indiferenciado, integrado em empreendimento fechado ou “a céu aberto”, sendo classificado segundo a sua dimensão;
 - I. Centro Tradicional Pequeno: Centros com dimensão compreendida entre os 5.000 m² – 19.999 m² de ABL. Estes centros podem ter Loja-Âncora Dominante, se a ABL de uma qualquer área de comércio a retalho for igual ou superior a 65% da ABL total do centro.
- Centro Especializado: Formato integrado em empreendimento fechado ou a “a céu aberto”, sendo classificado segundo o tipo de retalho especializado ou outra atividade dominante e a dimensão;
 - I. *Retail Park*: Formato que inclui unidades de comércio a retalho especializado, geralmente *big boxes* ou *power stores* com acesso direto

ao parque de estacionamento ou a áreas pedonais, sendo classificado segundo a sua dimensão.

- II. *Factory Outlet Centre*: Formato que inclui unidades de comércio a retalho, de pequena e média dimensão, onde produtores e retalhistas vendem *merchandise* com desconto no preço, proveniente de *stocks* excedentários e/ ou artigos com pequenos defeitos.
- III. Centro Temático: Formato que inclui algumas unidades de retalho que concentram uma estreita mas profunda seleção de *merchandise*, dentro de uma categoria específica de retalho especializado. Estes centros podem (ou não) ser baseados na componente de lazer.
 - a) O “Centro Temático Baseado no Lazer” é desenhado e planeado com uma combinação de equipamentos de diversão/desporto/cultura, incluindo uma forte componente de restauração e bares, bem como retalho de apoio indiferenciado (*Press Centre*, Tabacaria, *merchandise* temático, etc.). São geralmente ancorados em *Multiplex* de Cinemas, *Bowling* e *Health Club*.
 - b) “O Centro Temático Não Baseado no Lazer” é desenhado e planeado para servir nichos de mercado, por exemplo em áreas como a moda ou o mobiliário para a casa.

O centro comercial de hoje é muito mais que um conjunto de lojas estrategicamente localizadas que oferecem diversidade comercial e conveniência ao consumidor. O *shopping* de hoje tornou-se um estilo de vida, um espaço de socialização e lazer, aquilo que em termos internacionais já é denominado de *retailment* (expressão que junta as palavras *retail* e *entertainment*, ou seja, atividade comercial e de lazer). O consumidor de hoje vê os centros comerciais como organismos vivos, espaços de socialização, de família, cenários de vivências pessoais que vão desde encontros de amigos até uma simples forma de passar o tempo. O foco no consumidor e na sua vivência passou a ser o eixo central deste modelo de negócio com o intuito de transformar a visita sempre numa experiência surpreendente e renovada, refere Jorge Morgadinho²⁵ (Sonae Sierra).

²⁵ http://issuu.com/shopping.apcc/docs/shopping_92_web?e=1479299/10081513#search

3.4.2. O Comércio Tradicional

De acordo com a ATP (2011), o comércio tradicional tem vindo a diminuir a sua atividade e a perder peso na distribuição, segundo informações recolhidas junto das associações do setor. A evolução verificada nos últimos anos é caracterizada pela quebra no número de lojas e volume de negócios. Podemos identificar algumas das principais razões apontadas como a concorrência dos centros comerciais, a falta de modernização e atratividade dos espaços, a pouca dinâmica na gestão, a perda do poder de compra e as dificuldades financeiras. Por outro lado, também passou a haver concorrência de lojas de marca pertencentes a grandes grupos internacionais, com recursos que lhes permitem obter vantagens na oferta e preço dos artigos (ATP 2011).

As lojas tradicionais procuram responder com a oferta multimarca direcionada para segmentos de mercado que valorizam o atendimento personalizado, a possibilidade de escolha entre diversos estilos, qualidade e preço.

Contudo, as novas tendências nos hábitos de consumo dos portugueses - com a procura de novos formatos de comércio e de novas experiências - têm também um papel relevante neste mercado, assim como o elevado crescimento do turismo na cidade de Lisboa. Este tem sido o principal gerador do grande dinamismo que se verifica no comércio de rua das zonas consolidadas da capital, já que muitos lojistas, nacionais e internacionais, procuram lojas de rua que permitam maior proximidade com os consumidores estrangeiros (JLL, 2014). A nova dinâmica neste segmento de retalho é impulsionada pelo número crescente de consumidores que valorizam cada vez mais uma oferta diferente, única e alternativa.

A perspetiva de crescimento do número de turistas nos próximos anos contribuirá certamente para a consolidação sustentada deste segmento, assim como o regresso à vida e aos negócios de bairro é uma tendência clara dos dias de hoje (JLL, 2014). Esta é uma nova zona de conforto para o consumo, mais confinada à conveniência dos trajetos quotidianos, e são evidentes os ganhos aos olhos dos consumidores.

Segundo dados do INE (citado pela ATP, 2011), o comércio tradicional representa cerca de 30% do volume de negócios do retalho.

3.4.3. *Outlets e Retail Parks*

A origem dos *Outlets* está relacionada com a necessidade de escoamento de produtos que não foram vendidos no retalho. É um conceito de distribuição que evoluiu e representa hoje uma importante fonte de negócio para muitas marcas (ATP, 2011).

Os *Outlets* acabaram por beneficiar com a crise, dado o seu conceito associado a vendas com grandes descontos. As lojas *full price* foram ‘obrigadas’ a implementar estratégias de combate à quebra das vendas e acabaram por fazer concorrência às lojas presentes neste tipo de empreendimentos. O Freeport na Região de Lisboa e o Vila do Conde *The Style Outlet* na Região do Porto são os principais *Outlets* do país.

Os *Retail Parks* emergiram durante os anos 90, estão implementados por todo o país e são uma consequência da dinâmica da distribuição (ATP; 2011). Existe um reduzido número de operadores em Portugal para este tipo de formato e em muitos casos dão preferência a localizações em *stand-alone*, devido à capacidade das próprias marcas em atrair clientes.

O Sintra *Retail Park* continua a destacar-se como o melhor empreendimento do país neste formato, revelando boa procura por parte dos operadores e um nível de rendas acima da média deste segmento (JLL, 2014).

Capítulo IV

4.1.A Distribuição no Retalho de Moda

Para Wolfe (2003, p. 221) a distribuição dos produtos de moda tem como principal objetivo movimentar os produtos de moda de forma a fazer coincidir a sua colocação no ponto de venda com o *timing* da procura de mercado. O canal de distribuição é o caminho que os produtos percorrem desde a sua fonte original (produção, vendas,...) através de todos os intermediários até ao utilizador final (Wolfe 2003, p.59).

A distribuição passou a ser um setor com capacidade económica reconhecidamente mais forte com recursos humanos melhor preparados e métodos de gestão mais adequados²⁶.

A evolução registada ao longo dos últimos dez anos ao nível da distribuição dos produtos do têxtil e do vestuário modificou a relação de força entre produtores e distribuidores e fez emergir situações que alteraram a forma de realizar negócios. Passaram a estar em concorrência direta grupos de grande dimensão internacional como a Inditex, H&M, Primark, Cortefiel, com grupos nacionais como a Sonae distribuição, Dielmar, Lanidor, entre outros. Perante as alterações ocorridas e a sua rapidez nem sempre os produtores do têxtil e do vestuário tiveram capacidade de reagir a esta nova realidade. O comércio tradicional tem vindo a diminuir a atividade e a perder peso na distribuição, segundo informações recolhidas junto das associações do setor (ATP, 2011).

Esta revolução nos canais de distribuição fez emergir novas situações que carecem de resposta adequada. É essencial acompanhar a evolução das redes de distribuição, adequar estratégias às mudanças tendo em consideração a procura que lhe é dirigida.

Isso significa que os canais estão em permanente mutação, adicionando mais incerteza e complexidade ao modelo de negócio do retalho de moda.

No mundo dos produtos de moda existe um fenómeno ou um modelo de negócio capaz de "criar ou destruir linhas inteiras de produtos e mercados inteiros". Este modelo de negócio veio revolucionar toda a cadeia de abastecimento: *Fast Fashion*.

O caso da indústria da moda é paradigmático e marcas como a Zara, a H&M ou a Mango surgem como pioneiras deste conceito, tornando-se muito eficazes e com lucros excecionais, o que permitiu que esta estratégia fosse imediatamente adotada por outras

²⁶ (<http://www.uacs.pt/pdfs/1125585964estudocomerciolisboa.pdf>)

marcas e em diferentes setores²⁷. O sucesso das empresas de moda rápida, como Zara, H&M e Primark, confirma dividendos enormes, tanto em termos de crescimento como perspectiva de margem.

Este conceito foi projetado para criar tendências constantemente, através da colocação de novos produtos no mercado, quase todas as semanas, a um preço altamente competitivo e com uma excelente qualidade. Os *stocks* são limitados, o que visa dois objetivos: reduzir perdas, caso as vendas não sejam as esperadas, e dar a sensação de que os produtos possuem alguma exclusividade, acelerando a compra do consumidor. Em resumo: este novo modelo cria, manufatura e distribui num curto período de tempo, em pequenas coleções e a preços baixos (Guercini 2001), acelerando a rotação de *stocks* e reduzindo drasticamente remarcações.

Para Dickerson (1999) e Reinarch (2005), *fast fashion* surge como consequência da globalização de tendências e da versatilidade e efemeridade que a identidade assume na sociedade moderna. Priest (2005, p.262 citado por Soares 2008) considera que *fast fashion* é uma versão *cheap-chic* da moda, em que a uniformidade em massa garante o seu reconhecimento, mas fomenta, simultaneamente, a diferenciação e o individualismo. Esta homogeneização do *design* de moda garante a satisfação dos seus consumidores, disponibilizando moda *in-vogue* a preços acessíveis (Azuma e Fernie 2003).

Ter a capacidade de lançar rapidamente novos produtos, reabastecer, vender a preço acessível e dirigir um grande volume de clientes para a loja - física ou virtual - é crucial no modelo *fast fashion*. A aceitação pelos consumidores é imediata. O cliente sabe que existe um fluxo contínuo de mercadoria nova, acessível de chegar à loja física ou virtual e compra com maior frequência.

O sucesso dos retalhistas de moda rápida é fundado num modelo operacional diferente, que se baseia num conjunto inter-relacionado de recursos do sistema. Ingredientes-chave neste modelo de negócio são o preço acessível, uma cadeia de abastecimento ágil e atenta aos sinais da loja/consumidor, um ciclo curto entre o tempo de conceção/*design* e a loja, um elevado número de coleções, que geram tráfego através das lojas físicas e *on-line*, com o aumento da frequência de consumo, ou seja, a frequência de compra é muito superior ao comércio tradicional. O consumidor tem consciência que o produto pode não estar disponível na próxima semana (DHL, 2013).

²⁷ Suplemento do Diário Económico N°5568 de 6 Dezembro – “Marcas que Marcam 2012”

A diferença é que o retalho tradicional de produtos de moda disponibiliza no mercado produtos com etiqueta própria e com etiqueta privada e “a sua principal vantagem baseia-se no serviço prestado ao cliente e na sua conveniente localização. Mas falta-lhes a dimensão estratégica para poder comprar barato ou promover a sua mercadoria eficazmente” (ANIVEC 2000, pp. 24-25).

A cadeia de retalho espanhola Zara apresenta novas coleções a cada quatro semanas desde a sua conceção à colocação do produto na loja: são cerca de 20 coleções por ano, contra cerca de seis ou menos no retalho de moda tradicional (DHL, 2013).

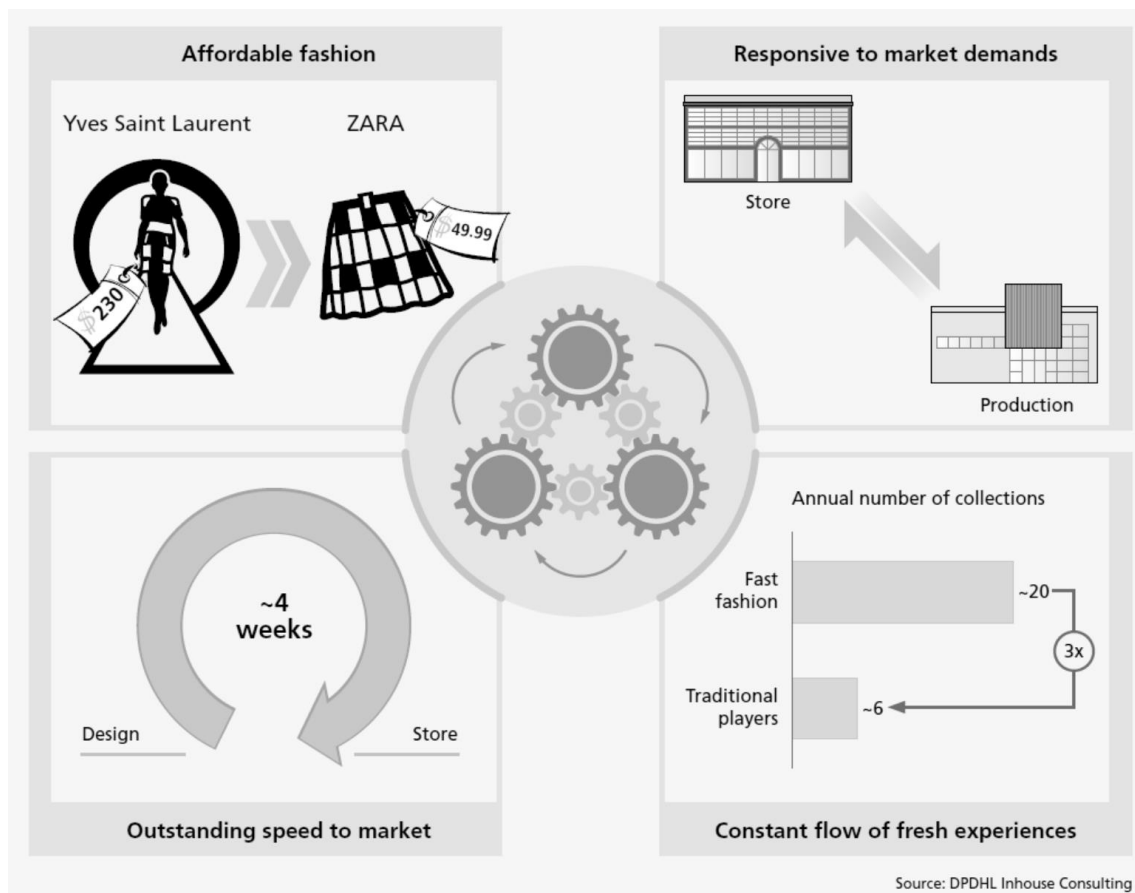


Figura 6: Modelo *fast fashion*

O retalho tradicional é caracterizado pela apresentação de duas coleções por ano (primavera/verão e outono/inverno), a seleção dos produtos é efetuada com seis a sete meses de antecedência (ANIVEC 2000, p. 26), depois é exibida a coleção durante a estação com apresentação de algumas “novidades” e posterior comercialização em época de saldos dos artigos que não foram vendidos.

4.1. Organização dos canais de distribuição no retalho de moda

Para Keller (2003) citado por Soares (2008), os canais de distribuição podem ser divididos em diretos e indiretos. Os canais diretos abrangem a venda através de contactos pessoais entre a empresa produtora e os consumidores com a utilização de diversos meios como o correio, telefone, meios informáticos e venda pessoal. Os canais indiretos envolvem a participação de intermediários como agentes, grossistas e/ou retalhistas. Keller (2003, p.260) refere ainda a possibilidade de elaborar um sistema integrado de distribuição com canais múltiplos, embora reconheça alguma fragilidade resultante da dificuldade em coordenar simultaneamente todas as situações.

Exemplo:

Quadro 3: Nike: Estratégia Integrada de Distribuição

LOJAS MULTIMARCA	Os produtos são vendidos em pontos de venda de outras especialidades como: calçado, artigos de desporto e vestuário.
LOJAS MONOMARCA PRÓPRIAS	Situadas em locais comerciais privilegiados, oferecem todos os produtos e servem ainda como <i>showroom</i> .
WWW.NIKETOWN.COM	Permite a encomenda de vários produtos.
CATÁLOGO	Os produtos estão também disponíveis em vários catálogos de calçado, de artigos de desporto e de vestuário.
OUTLET	Disponibilizam os produtos a preços mais acessíveis.
LOJAS DE ESPECIALIDADE	Linhas como a Nike Golf ou a Nike Hockey são também vendidas em lojas destas especialidades.
ALL CONDITIONS STORES (ACG) STAND ALONE STORES	A primeira deste tipo de loja abriu no ano de 2000 em Utah com a linha Nike's AcG (produtos <i>outdoor</i>).

Fonte: Soares 2008 adaptado Keller 2003

Existem diferentes representações sobre os canais de distribuição e a sua função, pelo que Geysenken, Steenkamp & Kumar (RU-1999, citado por ATP, 2011) definem os canais de distribuição “na perspetiva e necessidades de relacionamentos entre empresas para satisfazer necessidades económicas para obter maior volume de vendas e margens”.

A distribuição, independentemente de quem a realiza, é um serviço para melhorar a oferta ao consumidor final através de ações com base em duas perspetivas operacionais, ou seja, o canal simples e o canal em rede (ATP, 2011).

Podemos definir canal simples como uma intermediação direta entre produtor e consumidor final. O canal de distribuição em rede é um processo muito utilizado nas vendas de têxteis e vestuário, e tem vindo a desenvolver competências para se ajustar às necessidades dos produtores e consumidores de forma a melhorar o serviço prestado e contribuir para o aumento do consumo. Por outro lado, constata-se que as novas tecnologias de informação e comunicação têm vindo a obter uma crescente adesão das empresas para realizar a distribuição e vendas através da *internet* (ATP, 2011).

Os recursos em rede estão mais sofisticados e os sistemas de informação possibilitam o controlo dos vários canais, muitas vezes centrados num único pólo de instalação. Os canais em permanente transformação adicionam mais incerteza e complexidade ao modelo de negócio do retalho de moda (DHL, 2013).

O canal *on-line*, por exemplo, já bifurca duas soluções: os puros e os híbridos. O puro consumidor *on-line* encomenda através da Internet e o produto é entregue diretamente na sua casa (DHL, 2013); o híbrido pesquisa e encomenda *on-line* e vai à loja física. Os consumidores não só podem explorar os produtos como têm a possibilidade de estabelecer uma comparação para a melhor opção de preço para os serviços ou produtos pretendidos. Esta informação é algo de valor incomparável - informações de preços concorrentes numa escala maciça (por exemplo: Amazon).

Como resultado dessa revolução digital, nunca foi tão fácil para um consumidor definir uma relação de proximidade ou não com uma marca (DHL, 2013 adaptado).

Capítulo V - Metodologia

5.1. Objetivos

Esta tese tem como primeiro objetivo estudar o mercado de moda e sistematizar informação que possibilite um conhecimento mais aprofundado desta realidade. No segundo capítulo, a revisão da literatura permitiu identificar alguns fatores característicos do retalho organizado e do retalho independente que foram objeto de estudo. Esta investigação de carácter exploratório pretende compreender as preferências, as escolhas e a motivação dos consumidores pelas grandes cadeias de lojas em oposição às pequenas marcas e ao “pequeno comércio”.

5.2. Hipóteses de investigação

Conforme os pressupostos identificados na revisão da literatura de cada um dos tipos de retalho, foram formuladas as seguintes hipóteses.

Hipótese 1 – Os fatores “Preço”, “Qualidade”, “Design”, “Atendimento Personalizado” são fatores que os consumidores privilegiam quando compram roupa, pelo que se pretende aferir se são diferentes no retalho independente e no retalho organizado.

Hipótese 2 – Os fatores (“Qualidade”, “Preço”, “Conforto”, “Design”, “Marca” e “Experiência”) que os consumidores privilegiam quando compram roupa são influenciados pelo género.

Hipótese 3 - Os fatores (“Qualidade”, “Preço”, “Conforto”, “Design”, “Marca” e “Experiência”) que os consumidores privilegiam quando compram roupa são influenciados pela idade.

Hipótese 4 – Os fatores (“Qualidade”, “Preço”, “Conforto”, “Design”, “Marca” e “Experiência”) que os consumidores privilegiam quando compram roupa são influenciados pelas habilitações literárias.

Hipótese 5 – O género influencia o tipo de compra (compra por impulso e compra planeada).

Hipótese 6 – O género influencia o tipo de lojas onde os consumidores efetuam as suas compras de vestuário.

Hipótese 7 – A idade influencia o tipo de lojas onde os consumidores efetuam as suas compras de vestuário.

Hipótese 8 – O género influencia os gostos e hábitos do consumidor ao comprar roupa.

Hipótese 9 – A idade influencia os gostos e hábitos do consumidor ao comprar roupa.

Hipótese 10 – O género influencia os fatores que incentivam os consumidores a experimentar uma nova marca de roupa.

Hipótese 11 – A idade influencia os fatores que incentivam os consumidores a experimentar uma nova marca de roupa.

5.3. Metodologia de Investigação

A metodologia utilizada no desenvolvimento da tese é de carácter exploratório conduzida por uma abordagem qualitativa e quantitativa.

Para a análise quantitativa recorreu-se a um inquérito por questionário disponibilizado *online* e direcionado ao consumidor em geral para aferir as suas preferências e motivações relativamente às grandes cadeias de lojas, retalho organizado, retalho independente e ao mercado de moda.

A investigação inicial demonstrou a necessidade de explorar para além da literatura existente o contacto com profissionais da área (grandes, pequenas e médias empresas), com o intuito de perceber as suas motivações e movimentações, comportamentos adotados, a sua interpretação das tendências e a visão para o futuro. Com base nesta necessidade, a análise qualitativa foi realizada com recurso à técnica de entrevista.

Uma vez que esta investigação pretende analisar o mercado em geral foi selecionado um universo de marcas com diferentes realidades no que diz respeito à sua dimensão, estrutura e comunicação representativas do mercado nacional. As entrevistas pessoais foram realizadas a uma grande cadeia nacional de retalho organizado Monomarca; uma Multimarca no segmento de senhora; uma Multimarca com marca própria no segmento de homem; uma Monomarca, monoproduto e um Grupo empresarial, fabricante, detentor de insígnias e antigo franchisado de uma grande marca internacional. A técnica de entrevista utilizada foi a semiestruturada. A metodologia qualitativa mostra-se particularmente indicada para estudos de natureza exploratória, cujo objetivo é obter um

maior entendimento acerca de um determinado fenómeno, procurando ideias, pistas para reflexão e chegando eventualmente a hipóteses de proposição de investigação que complementem a revisão de literatura efetuada (Dobbin & Gatowski, 1999, chapter 4, pág. 41).

5.4. Técnicas de recolha de informação

No que diz respeito à recolha de informação, Ghiglione e Matalon (2005) sugerem que se inicie a investigação pelo estudo qualitativo, utilizando o método da entrevista, ao qual se seguiu o estudo quantitativo através do método mais utilizado na realização de inquéritos: o questionário.

5.4.1. Estudo Qualitativo – Entrevistas

Segundo Minayo, (2011)²⁸ a matéria-prima das pesquisas qualitativas é composta por um conjunto de substantivos cujos sentidos se complementam: experiência, vivência, senso comum e ação. O movimento que informa qualquer abordagem ou análise baseia-se em três verbos: compreender, interpretar e dialetizar. Como refere Pascal (citado por Minayo, 2011), qualquer investigação nada mais é do que a busca de responder à indagação inicial.

A metodologia qualitativa mostra-se particularmente indicada para estudos de natureza exploratória, cujo objetivo é obter um maior entendimento acerca de um determinado fenómeno, procurando ideias, pistas e chegando eventualmente a hipóteses de proposição de investigação que complementem a revisão de literatura.

A entrevista etnográfica é, por excelência, a entrevista semiestruturada, por possibilitar a obtenção de mais informações acerca do tema em estudo. "É melhor pensar nas entrevistas etnográficas como uma série de conversas cordiais nas quais o pesquisador introduz novos elementos." (Trivinos).

²⁸ <http://www.scielo.org/pdf/csc/v17n3/v17n3a07>

No âmbito da aplicação da técnica da entrevista semiestruturada, foram realizadas 5 entrevistas à amostra selecionada e que se considerou uma amostra representativa do setor.

O diálogo baseou-se no assunto que se pretendia focar - como sobreviver às grandes cadeias de retalho organizado - e foi elaborado um guião ajustável às realidades e dimensão de cada marca, permitindo assim uma recolha de dados e uma visão mais alargada das suas realidades e do mercado de moda em geral. As entrevistas permitiram compreender de uma forma mais profunda as dificuldades em implementar uma marca pequena e subsistir no mercado, assim como as estratégias adotadas.

A análise do conteúdo da entrevista será realizada mais à frente no Capítulo VII, relativo aos Resultados da Investigação. O carácter exploratório das mesmas permitiu perspetivar tópicos que deixam em aberto novos caminhos possíveis de investigar.

Nesta pesquisa pretende-se fazer um estudo capaz de compreender as estratégias de sobrevivência dos diversos negócios, abordagens criativas e comerciais.

Depois da realização e obtenção dos dados, o objetivo é interpretar as análises efetuadas e extrair conclusões que auxiliem as pequenas marcas a desenvolver negócios sustentáveis.

5.4.2. Estudo Quantitativo – Questionário

Uma das técnicas mais utilizadas na realização de Inquéritos é o Questionário. Trata-se de uma técnica não documental, de observação indireta. Segundo Giglione e Matalon (1992), antes de realizarmos um inquérito devemos saber quem queremos inquirir e o que devemos perguntar. Podemos dizer que ao elaborarmos um inquérito, devemos ter em consideração algumas preocupações, como definir a população que se pretende inquirir e o que se quer saber acerca dela, quais os objetivos do inquérito e como vai ser aplicado para se preparar o instrumento de notação, questionário. É necessário ter-se em atenção o tipo de perguntas, a ordem pela qual ocorrem, a linguagem aplicada e a apresentação final. O questionário é disponibilizado e, por último, recolhe-se toda a informação necessária para concretizar o objetivo do inquérito.

As questões tiveram por base a Revisão da Literatura que consta no segundo capítulo desta dissertação e a partir da qual se identificaram as variáveis para o estudo. Com os pressupostos definidos, foi construído um questionário *online* (veja-se Anexo II, na p.

89). O questionário na sua maioria é composto por questões fechadas, contudo também se utilizou o recurso a questões semiabertas.

Diz-se que uma questão é fechada se as modalidades de resposta são impostas (Grangé e Lebart, 1994). Como *a priori* estas questões limitam as pessoas inquiridas a responder somente àquilo que lhes é apresentado, optou-se por utilizar vários tipos de perguntas fechadas.

- Questões de resposta única (o inquirido escolhe apenas uma opção de resposta).
- Questões de resposta múltipla (o inquirido escolhe de várias opções de respostas um número limitado ou não).
- Questões de Classificação (o inquirido ordena as várias modalidades de respostas por ordem de importância).

Neste questionário ocorrerem simultaneamente as modalidades de resposta fechada e aberta na mesma questão. Esta forma mista tende a resolver alguns problemas de exaustividade das questões fechadas e aferir alguns *insights*.

Outro recurso utilizado foram as escalas ordinais, que nos permitem avaliar o grau de valorização de diversos pressupostos aferidos na revisão da literatura. Optou-se maioritariamente por escalas ordinais por melhor permitirem a análise de dados a nível estatístico. Dentro da tipologia da escala ordinal, selecionou-se uma escala não comparativa de Likert de 8 pontos sobre o grau de valorização (“Não valorizo nada” a “Valorizo muito”).

5.4.2.1. Estrutura do Questionário

Ao nível da sua macroestrutura o questionário engloba questões que permitem analisar as preferências e comportamentos de compra de moda no que se refere ao retalho organizado e retalho independente, os graus de valorização de diversos pressupostos, assim como analisar o perfil do consumidor inquirido.

Numa primeira etapa, Parte I (Pergunta 4 à Pergunta 8), pretende-se aferir o *top of mind* do consumidor quando pensa em moda no que diz respeito ao retalho em geral, compreender onde efetua as suas compras, assim como a sua ordem de preferência.

Numa segunda etapa, Parte II, pretende-se recolher informação relativamente ao consumo nas grandes cadeias de loja assim como a valorização de alguns pressupostos. A revisão da literatura que envolveu a análise de artigos científicos, levantamento bibliográfico em artigos, teses e livros identificou alterações no perfil do consumidor. Este novo consumidor valoriza e procura melhor *design*, melhor qualidade e melhor preço. O serviço ao cliente é outra tendência que se tem relevado crucial no mercado globalizado. Para estudar estes pressupostos foram lançadas as questões 9, 10 e 11.

A parte III do questionário trata o retalho independente (questões 12 à 14). Pretende-se recolher o mesmo tipo de informação referida na Parte II, mas com a introdução de uma variável: “Peças mais exclusivas com um *mix* de vários estilos”. A introdução desta variável prende-se com o fato de estarmos perante um tipo de retalho menos massificado e mais diversificado em termos de estilos.

Na quarta etapa, Parte IV (da questão 15 à 23) pretende-se estudar o grau de valorização de cada um dos pressupostos. A qualidade, o preço, a vestibilidade, substituída pela palavra conforto, para facilitar a compreensão do pressuposto, o *design*, a marca, assim como a experiência foram pressupostos identificados como critérios relevantes na revisão da literatura.

Por marca entenda-se como o reconhecimento do nome é tão preciso (Salomon 2008:226, citado por Gonçalves, 2010) e tem a capacidade de gerar valor de marca. O valor da marca é constituído pela lealdade à marca, conhecimento do nome, qualidade percebida, associações à marca entre outras propriedades (Aaker, 1991.6).

A experiência entende-se por aquilo que fica na memória no contacto com a marca desde a montra ao ambiente no ponto de venda, ao *merchandising*, ao atendimento.

Na questão 16 estudamos a atitude do consumidor, enquadrando esta variável nos comportamentos de compra do consumidor.

A questão 18 pretende perceber as dinâmicas de compra no que diz respeito à roupa, complementada com a questão 20, que verifica o grau de valorização de cada um dos critérios. O intuito é aferir sobre a confiança e fidelidade à marca, a valorização da novidade, a racionalidade da compra e a relevância do fator preço.

Com a questão 21, 22 e 23 visamos estudar fatores influenciadores dos comportamentos de compra como a “Sugestão de um amigo”, “Design/Estilo/Inovação”, a “Relação

Qualidade/Preço”, “Exclusividade/originalidade”, a “Experiência (na loja ou *online*)” e verificar outras opções que possam surgir por sugestão do consumidor. Estes fatores influenciadores são o resultado de diversos pontos mencionados ao longo da revisão da literatura.

Na quinta etapa, Parte V, pretende-se extrapolar se as ações dinamizadoras do comércio já realizadas fornecem *insights* de forma a obter o máximo proveito em futuras ações. Compreender se este tipo de ações podem ser uma mais-valia no contacto com as marcas, para estreitar relacionamentos e melhorar estratégias de *marketing*.

5.4.2.2. Inquérito pré-teste

Foi realizado um pré-teste ao inquérito com uma amostra de 4 indivíduos, com o intuito de identificar potenciais problemas, ajustar questões de linguagem e terminologia, assim como verificar o tempo necessário à realização do inquérito.

5.5.A Amostra

Quando recorremos a uma amostra para a realização de um estudo é necessário definirmos previamente a população-alvo, ou seja, os indivíduos dos quais pretendemos obter informações (Malhota, 2009, citado por Gonçalves 2010). Para proceder à definição da amostra, é necessário determinar um universo ou população-alvo que, segundo Pinto e Curto (1999: 285), consiste num conjunto de indivíduos com uma ou mais características em comum. Do processo de seleção dos indivíduos que integram o universo a inquirir, resulta a amostra que, tal como referem os mesmo autores, representa um subconjunto de indivíduos dessa mesma população.

Tal como refere Barañano (2004), existem diversos fatores que vão ditar a quantificação da amostra. Para efeitos da presente investigação constitui o universo de estudo a população portuguesa maior de idade.

5.5.1. Processo de Amostragem

O processo de amostragem foi efetuado através de uma amostra por conveniência. Na propagação do questionário foi utilizado o meio *online* através da plataforma *Google Drive*, *facebook* e via *e-mail*.

Foi usado o procedimento amostragem bola de neve (*snowball*), ou seja, os inquéritos foram enviados por *e-mail* e solicitado o seu reencaminhamento. Porém, este tipo de amostragem, bola de neve, pode comprometer a representatividade da amostra, pelo que não é possível extrapolar resultados com a fiabilidade necessária que reflitam a realidade do universo total.

Os meios selecionados tiveram em consideração a facilidade e eficiência da propagação do inquérito. O trabalho de campo foi efetuado durante a 3.^a semana de Setembro.

Capítulo VI - Análise de Resultados

6.1. Análise do estudo qualitativo – Entrevistas

6.1.1. Monomarca - Cadeia nacional de retalho organizado

Com mais de duas décadas e 60 lojas espalhadas pelo mundo, esta marca nacional é uma referência no mercado de retalho organizado em Portugal. Posicionada no segmento médio, e direcionada para o setor masculino, definiu que a estratégia da marca é projetar uma imagem de qualidade, *design* e competitividade. Assente numa relação qualidade/preço, o consumidor tem hoje à sua disposição um vasto portefólio de produtos baseados na sua política de qualidade.

Com esta proposta de valor, a marca procura fidelizar os seus clientes estruturando as relações numa base de proximidade, confiança e longa duração.

Outro dos desafios a que se propõem é divulgar e exportar a marca como um estilo de vida e contribuir para a expansão e divulgação de uma etiqueta 100% portuguesa nos mercados internacionais.

Uma das grandes ameaças que identificam relativamente ao mercado e aos seus principais concorrentes é a dimensão do mercado nacional, uma vez que este é pequeno e está invadido por inúmeras marcas que o torna num dos mais competitivos. Outra das ameaças identificadas é o poder que os grandes grupos de retalho internacional exercem sobre os canais de distribuição, nomeadamente nos *shoppings*, sendo que o seu poder está patente na sua dimensão e proliferação de pontos de venda e o seu domínio determina a sua localização.

Presentemente a marca trabalha, investe e reconhece a mais-valia de uma estratégia de *marketing* no seu modelo de negócio. Trabalha a comunicação nas variantes de *merchandising*, publicidade e parcerias, o ambiente de loja, passando pelo *design* da coleção assim como a sua força de vendas. A marca está muito empenhada nas suas estratégias de *marketing* direto, com a formação de uma equipa de vitrinismo, visual *merchandising*, e formação contínua da força de vendas. Trabalha as redes sociais e a loja *online* com o auxílio de uma entidade externa e a tendência é para fazer cada vez melhor.

Esta estratégia pretende criar uma experiência muito positiva no consumidor: “receber como se estivessem em casa”, estimulando a relação de proximidade e o aconselhamento ao cliente, construindo desta forma relações de confiança de longa duração.

Os pequenos negócios são extremamente importantes na dinamização do retalho para manter a diferença e diversidade, contudo prevê-se que a sua grande dificuldade esteja nas compras, ou seja, como é que vão conseguir comprar para sobreviver uma vez que não conseguem entrar nas cadeias de produção.

Com os seus principais concorrentes, aprenderam a ser diferentes: “Por ali não é o caminho”. Pretendem criar um lado intimista e familiar que as grandes cadeias internacionais não estão vocacionadas para entregar até pela dimensão dos seus pontos de venda. Com as pequenas cadeias apreenderam a replicar para a dimensão do seu negócio a relação com o consumidor. Aqui “não há nada de *fast*”. Ambicionam criar um ambiente familiar, seduzir o consumidor de estação para estação com o seu produto, com a atenção que lhe dispensam e na assistência pós venda. “Queremos ser uma loja de bairro com uma dimensão maior”, afirmou um representante da empresa.

A crise reforçou a identidade da marca: com menos dinheiro disponível o consumidor que estava posicionado num segmento mais alto procurou alternativas e disponibilizou-se para conhecer a marca, fidelizou-se e hoje reconhece o produto, a vasta oferta e a relação qualidade/ preço.

Como pontos fortes relativamente às grandes cadeias identificam o acolhimento ao cliente e a relação qualidade/preço.

Como pontos fortes relativamente aos pequenos referem a sua dimensão, sendo mais facilmente encontrados pelos clientes.

Quanto às fraquezas relativamente às grandes cadeias, referem a localização estratégica destas, nomeadamente o poder que têm em termos de localização, principalmente se falarmos em centros comerciais.

As fraquezas relativamente aos pequenos são não conseguirem oferecer a exclusividade de uma pequena marca.

Os eventos dinamizadores do comércio são de extrema importância, acima de tudo trazem o consumidor à rua.

6.1.2. Multimarca – Segmento de Senhora

Esta marca nasceu há quatro anos em pleno contexto de crise, numa zona de excelência de Lisboa, mas pouco privilegiada para o comércio, é uma zona sem tradição comercial (Av. Infante Santo). Hoje conta com mais uma loja recentemente inaugurada num espaço comercial *premium* de Lisboa, o Amoreiras *Shopping Center*.

A jovem CEO, com formação na área da comunicação, confessa que a grande aposta da marca foi a comunicação seguida da oferta. O desafio inicial foi fazer o consumidor deslocar-se ao ponto de venda para a primeira visita e depois seduzir com o produto e o atendimento.

A experiência da marca tem sido bastante positiva, pelo que as grandes dificuldades são os desafios diários, a concorrência do mercado em geral. Estes desafios são superados pela diferenciação que caracteriza o produto, “conjugações improváveis”, e o variado portfólio de insígnias.

Consciente que não consegue competir com preço, dimensão e outras dinâmicas, a diferenciação é a sua arma. A criteriosa seleção de produto e o *mix* que consegue fazer com o seu portfólio de marcas caracteriza o sucesso e o trunfo desta marca. O preço não é a sua preocupação, embora enquadre o seu portfólio de marcas no segmento médio alto. O consumidor quando se desloca à loja procura complementar o seu guarda-roupa pelo que apresenta uma predisposição natural para a diferenciação sem olhar exclusivamente ao preço.

Sempre atenta à concorrência, a marca observa e segue o que o grande retalho faz, principalmente ao nível do *merchandising* e interiores de loja.

A sua estratégia é trabalhar especialmente a comunicação, tentando minimizar a desvantagem de nascer num contexto de crise e a zona pouco privilegiada onde se implementaram, trabalhando outras ferramentas e outros canais, com especial foco nas redes sociais, pequenos eventos e com uma dinâmica muito ativa no contacto com as suas clientes. A marca trabalha todo o ambiente de loja: desde o aroma, à posição dos manequins e cabides, a música. Toda a experiência é pensada e trabalhada de acordo com filosofia da marca.

A marca identifica como a sua força a experiência única que proporciona ao consumidor aliada aos fatores exclusividade e diferenciação, não descurando o atendimento personalizado.

Como pontos fracos refere a escala, a dimensão que naturalmente pode tornar uma pequena marca menos competitiva, com menos margem de investimento para trabalhar estratégias de *marketing* e cuidar de todo o ambiente que a envolve..

Como oportunidades refere a vantagem que a microescala tem no contacto direto com as suas clientes, antecipando e antevendo as suas necessidades.

A grande ameaça é a facilidade com que as ideias podem ser replicadas e o fato de poderem não estar atenta à constante evolução do mercado.

6.1.3. Multimarca – Segmento de Homem

Implementada há mais de 40 anos no mercado nacional, esta marca posicionada num segmento médio, médio-alto, tem dois pontos de venda na cidade de Lisboa. A proliferação da oferta e as exigências do mercado ditaram a necessidade de segmentar a sua oferta com uma proposta muito específica para um segmento de mercado (noivos).

É uma realidade que o pequeno comércio se tem vindo a modernizar, mas muitos ainda não se modernizaram. Os ciclos são outros, mais curtos, os canais de vendas multiplicam-se e o pequeno comércio não tem conseguido acompanhar estas mudanças. As margens não permitem orçamento suficiente para trabalhar estratégias de *marketing*, pelo que se trabalha o contacto direto com o consumidor. A crise veio racionar ainda mais os custos com a estrutura.

Como obstáculo, a marca identifica a proliferação das grandes cadeias de retalho e a sua localização nas melhores zonas e espaços comerciais que por si só são uma vantagem competitiva. A dimensão em termos de compras não permite o foco exclusivamente no preço, pelo que o serviço e o atendimento que prestam ao cliente é a sua mais-valia. Contudo, quando falamos de preço a marca refere que tem um preço ligeiramente inferior ao dos seus concorrentes diretos. Como estratégia de negócio aposta na qualidade, no atendimento e no serviço pós-venda para elevar o nível da experiência e construir a relação de confiança e fidelidade com o consumidor.

Os eventos que dinamizam o comércio são poucos e estão confinados a ruas muito específicas e de grande tradição comercial, pelo que se deveria alargar este tipo de acontecimentos que trazem os consumidores à rua. A marca sugere que as associações facilitem e dinamizem estes contactos com os consumidores.

A marca afirma que os seus pontos fortes e fatores de diferenciação são o serviço, a rapidez e a eficiência com que trabalha dificilmente replicáveis por outro concorrente.

Como pontos fracos indica a localização que não é estratégica embora seja na baixa pombalina, mas não é uma rua (Rua dos Fanqueiros) por excelência para o seu segmento.

Como oportunidades refere o turismo, a tendência que existe na valorização do que é tradicional e a nova dinâmica no comércio da baixa pombalina.

A grande ameaça é a enorme oferta que prolifera no mercado.

6.1.4. Monomarca, Monoproduto – Segmento de Senhora

Inicialmente nasceu como uma marca de pronto-a-vestir de senhora, contudo uma lacuna no mercado no segmento de senhora ditou as regras e a marca veio colmatar esta falha. São camisas para todos os gostos e feitios, com uma regra: é 100% criado e produzido em Portugal. Com ausência de camisas de algodão no mercado, a marca diferencia-se das outras pela variedade de modelos que oferece de confeção própria, desenhados com a máxima qualidade e com uma vestibilidade que abrange quase todo o tipo de mulheres. Fazendo uso de tecidos de requinte, muita criatividade, a marca põe ao dispor produtos de excelente qualidade. A sua estratégia é: qualidade, *design*, preço correto e produto nacional.

A grande dificuldade tem sido a quebra do consumo interno que obrigou a empresa a reestruturar a oferta ao nível da sua dimensão. Fecharam lojas, reestruturaram o volume das compras, a variedade de produto e sacrificaram as margens. Presentemente optam por ter uma coleção permanente de clássicos minimizando as sazonais baixas de preços e a alta rotatividade de produto, mas mantêm a diversidade da oferta.

A marca dispõe de uma localização estratégica na baixa da cidade (Rua Augusta). Trabalham o *marketing* direto no atendimento ao cliente, na exposição do produto, no *merchandising* e todo o ambiente de loja que transporta a marca para um universo cosmopolita e moderno das grandes marcas internacionais. A experiência é pensada ao pormenor, as montras, o ambiente no ponto de venda, o cheiro, o saco, o papel de embrulho, etiqueta, tudo é personalizado e estrategicamente pensado.

Das plataformas de *media* sociais, apenas utilizam o *facebook*, que desempenha o papel de promoção e interação com os consumidores, mas reconhece que os meios digitais não têm expressão. “Sabemos que deveríamos trabalhar mais esta área, mas estamos concentrados em fazer chegar o produto às lojas. Existe uma ampla variedade de meios e opções a considerar mas também não temos o conhecimento necessário nem o *budget* para poder usufruir de uma estratégia profissional”, refere a CEO da marca.

A marca refere que os seus pontos fortes são o *design*, a elevada qualidade (produz nas mesmas fábricas que trabalham para as grandes marcas internacionais) e o preço associado a essa qualidade, assim como toda a experiência de loja.

A limitação e o seu ponto fraco passam essencialmente pela escala, uma vez que não tem dimensão nas compras e o consumidor está muito focado no preço.

Como oportunidades, refere o nicho de mercado que trabalha, uma vez que todas as marcas que trabalhavam este subsegmento de mercado em Portugal já não existem.

Como grande ameaça identifica a falta de uma estratégia de comunicação que promova a visibilidade da marca e o fato de o consumidor preferir os centros comerciais pela grande concentração, diversidade de oferta e horários alargados.

6.1.5. Grupo empresarial, fabricante, detentor de insígnias e antigo franchisado de uma grande marca internacional.

É um grupo empresarial com mais de quatro décadas de história no retalho de moda conhecido por explorar em Portugal diversas insígnias, tendo explorado em regime de *franchising* a marca Massimo Dutti.

Neste momento, a empresa reestruturou a sua estratégia de negócio e trabalha essencialmente o setor de retalho tradicional na vertente multimarca embora tenha alguns pontos de venda próprios.

Tem hoje uma carteira de clientes mais reduzida, uma vez que a indústria têxtil tradicional tem sofrido com a crise, com o crescimento dos centros comerciais e a implementação das grandes cadeias no centro das cidades, pelo que estrategicamente trabalha geograficamente os mercados onde as grandes cadeias internacionais não têm dimensão para se instalar. Como grande ameaça identifica o fator preço e o fato de os consumidores quando pensam em moda associarem a sua compra aos centros comerciais, pelo que mudar este paradigma não se adivinha fácil. Efetivamente a oferta e a facilidade que o consumidor tem de encontrar o que pretende num só espaço é uma vantagem competitiva relativamente ao retalho tradicional. A rapidez com que colocam o produto na loja é imbatível, os ciclos são muito curtos.

A crise obrigou o grupo a reestruturar a empresa ao nível dos custos da estrutura e da oferta introduzindo linhas *taylor made*. Reconhece que não trabalha as redes sociais.

As pequenas marcas são muito importantes na dinâmica do retalho, mas admite que criar e implementar uma marca não é fácil e tem muitos custos associados, sugerindo, por isso, a organização de um “centro logístico” onde cada marca trabalhasse a sua identidade ao nível do *design* do produto e partilhassem uma central de compras, núcleos de produção e estratégias, dividindo assim todos os custos associados e delineando estratégias que permitissem adquirir escala. Esta organização teria como atração *expertises* nas diversas áreas que ajudariam as empresas a refletir e implementar as suas estratégias. Desta forma, seria possível ultrapassar mais facilmente a falta de orçamento para investir em estratégias que elevassem a notoriedade das marcas e que as dessem a conhecer, este seria o desafio e o retorno.

Relativamente aos eventos dinamizadores do comércio reconhece a sua importância para dinamizar o retalho tradicional e faz referência ao fato de serem escassos e apenas se limitarem aos locais onde estão as grandes cadeias, defendendo que a abrangência devia ser maior.

No que concerne a força das grandes cadeias de lojas sublinha o poder negocial que estas têm na compra de produto, na negociação de espaços comerciais, na elevada capacidade de rotação de *stocks* e no volume.

Jamais o pequeno retalho conseguirá entregar o *just in time*, a capacidade que os grandes têm de produzir em cima da hora, pelo que esta é a sua grande fraqueza.

Como oportunidade identifica os nichos de mercado que as grandes cadeias não conseguem trabalhar e a diferenciação no serviço e no atendimento ao cliente.

Como grande ameaça indica a crise e a envolvimento.

A experiência que fica na memória do consumidor é uma boa relação qualidade/preço e um “atendimento impecável”.

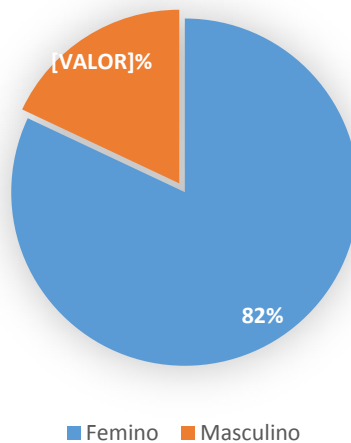
6.2. Análise do estudo quantitativo – Questionários

6.2.1. Análise descritiva dos dados recolhidos

6.2.1.1. Caracterização da amostra

A Parte I do questionário tem como objetivo caracterizar o perfil sociodemográfico da amostra. A partir da divulgação e recolha de dados do inquérito, foi obtida uma amostra com 269 inquiridos. Para esta investigação foram considerados adultos maiores de 18 anos. Esta é a dimensão da amostra que serve de base ao estudo empírico.

Gráfico 2: Género (n=269)



Em termos de Género verificou-se a predominância do género feminino, com 82% dos inquiridos e apenas 18% pertence ao género masculino.

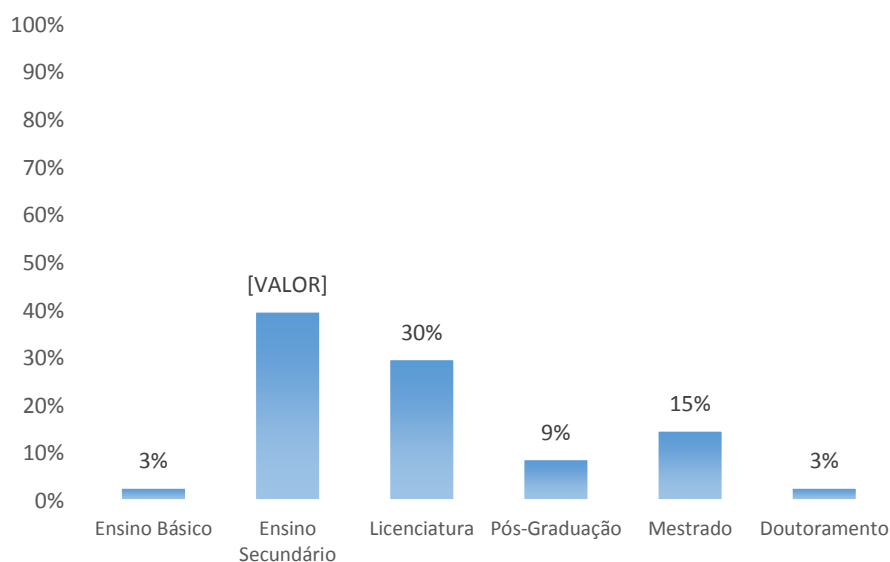
No que diz respeito à idade dos inquiridos, optou-se por não definir escalões etários uma vez que não apresentava mais-valias ao nível dos resultados estatísticos. A média de idades é de 41,3 anos ($dp=11,9$ anos), variando entre um mínimo de 21 anos e um máximo de 79 anos.

Tabela 1: Idade

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Idade	269	21	79	41,30	11,93
Total	269				

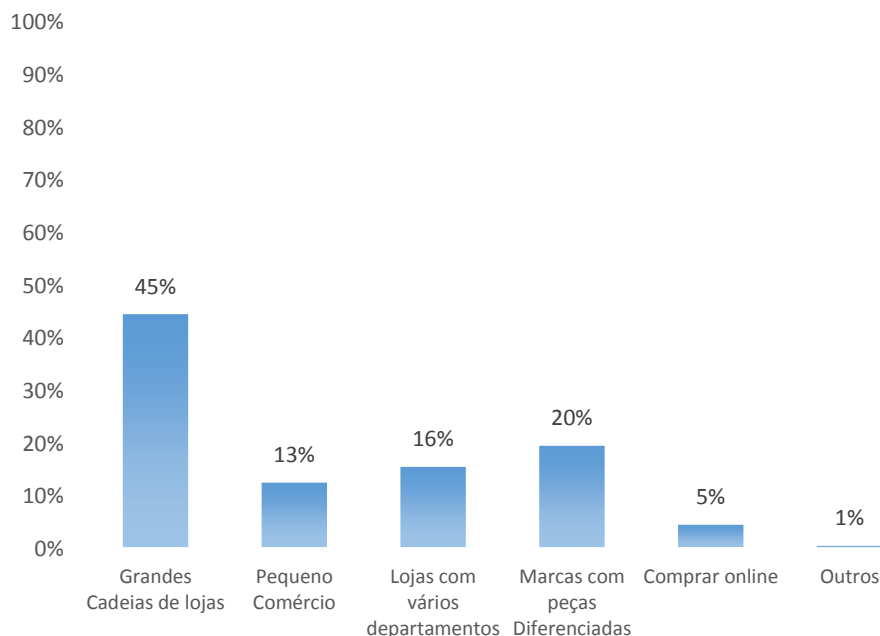
Relativamente à distribuição por habilitações, podemos concluir que dos 269 inquiridos 40% tem o ensino secundário, 30% licenciatura, 15% mestrado, 9% uma pós-graduação, em paralelo temos o ensino básico e o doutoramento com 3%.

Gráfico 2: Habilitações Literárias (n = 269)



Na Parte II do questionário pretende-se aferir o *top of mind*²⁹ do consumidor quando pensa em comprar moda. A maioria dos inquiridos (45%) revela uma preferência significativa pelas grandes cadeias de loja, mais do dobro do que obtêm as marcas com peças diferenciadas, que representam 20% dos inquiridos. No terceiro grau de preferência, com 16%, encontram-se as lojas com vários departamentos, seguido do pequeno comércio, com 13%. Para finalizar, a compra *online* tem apenas 5% da preferência dos inquiridos. A questão “outros” pretendia aferir alguns *insights* relativamente a preferências para comprar roupa. Foi mencionada a confecção por medida, *tailor made* e o “chinês”.

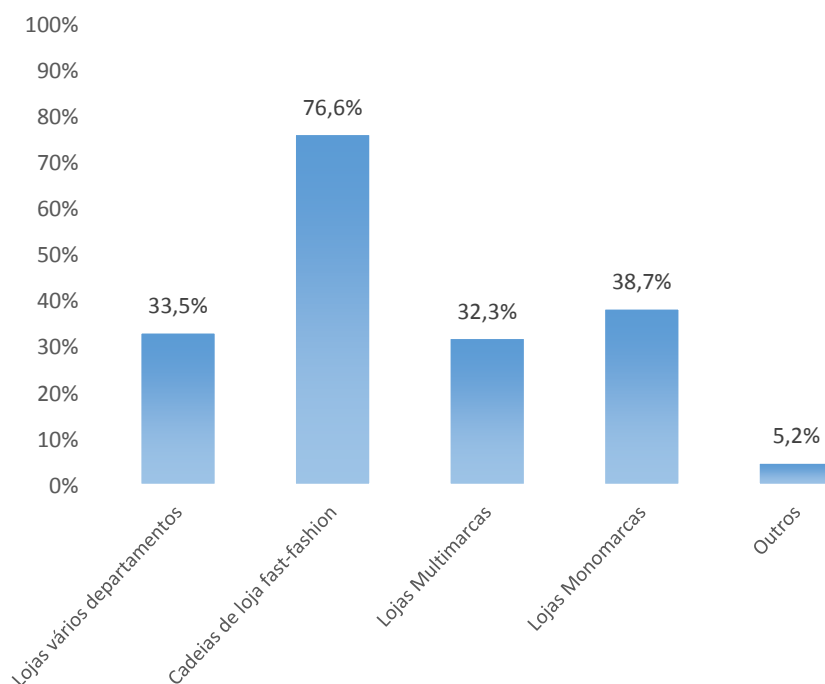
Gráfico 3: Quando pensa em moda a preferência é? (n=269)



Na análise das lojas onde geralmente compram o seu vestuário, observa-se que as “Cadeias de loja *fast-fashion*” obtiveram o maior número de respostas, nomeadamente 76,6% dos inquiridos escolheu esta opção. Um total de 38,7% dos inquiridos compram em “Lojas monomarca”. Com percentagens muito próximas em termos de preferência, 33,5% e 32,3% respetivamente, temos as “Lojas com Vários Departamentos” e as “Lojas multimarcas”. Por último 5,2% dos inquiridos enumeram outras preferências, “lojas *online*”, “*modista*”, “*chinês*” e “fazer as suas próprias peças”.

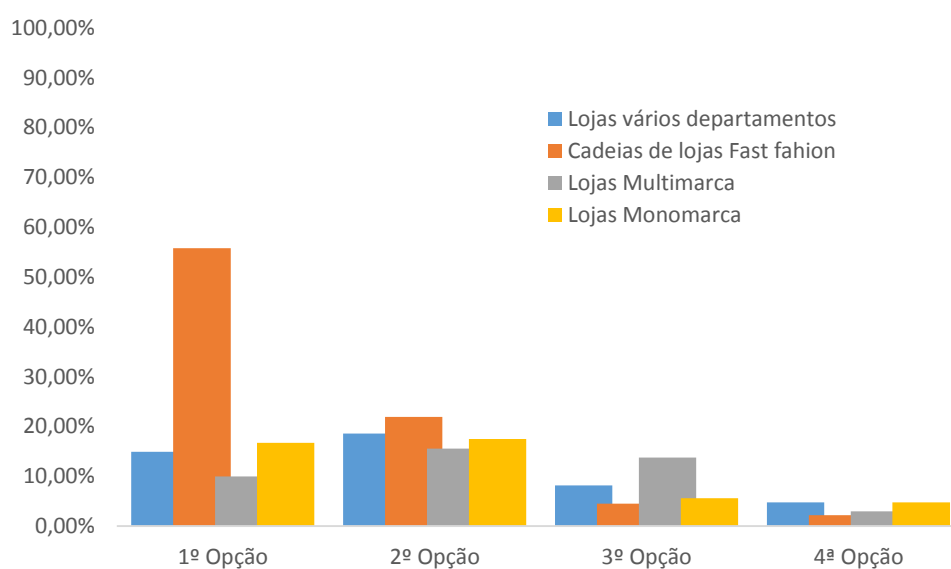
²⁹ *Top of mind* – Reflete uma posição especial, é a primeira marca que surge na mente do consumidor

Gráfico 4: Em que tipo de lojas geralmente compra (n=269)



Para completar a Parte II importa analisar a ordem de preferência dos inquiridos relativamente aos diversos tipos de retalho.

Gráfico 5: Ordem de preferência na compra de vestuário (n=269)



Como 1.^a opção e em destaque os inquiridos, enumeraram as “Cadeias de loja *fast-fashion*”, com 55,8%, como o topo das suas preferências para comprar vestuário, seguido das “Lojas Monomarca” com 16,7%, As “Lojas com vários departamentos” têm uma preferência de 14,9% enquanto as “Lojas Multimarca” obtiveram 10% das preferências dos inquiridos e são o canal que menos consideram como 1.^a opção.

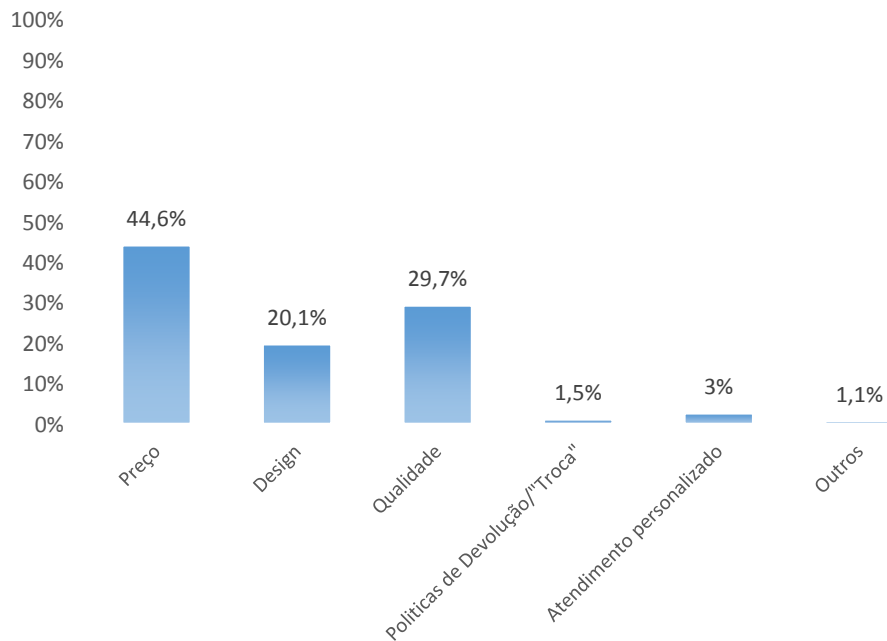
Como 2.^a opção na ordem de preferência na compra de vestuário as “Cadeias de loja *fast-fashion*” foram selecionadas por 21,9% dos inquiridos. As “Lojas com vários departamentos” surgem com 18,6%, muito próximas em termos de preferências das “Lojas Monomarca”, com 17,5%, e das “Lojas Multimarca”, com 15,6%. Mantendo o destaque das “Cadeias de loja *fast-fashion*”, podemos concluir que na 2.^a opção os consumidores estão um pouco divididos.

Na 3.^a opção a preferência recai sobre as multimarcas (13,8%), seguido das lojas com vários departamentos (8,2%). Na terceira posição surgem as “Lojas Monomarca”, com 5,6%, e por fim as “Cadeias de loja *fast-fashion*”, com 4,5%.

Para finalizar, como 4.^a opção os inquiridos selecionaram as “Lojas com vários departamentos” e as “Lojas Monomarca”, com 4,8%, as “Lojas Multimarca”, com 3%, e as “Cadeias de loja *fast-fashion*”, 2,2%.

Na parte III do questionário vamos analisar a informação relativamente às grandes cadeias de lojas e verificar a relevância de alguns pressupostos que resultam da revisão da literatura e do comportamento do consumidor.

Gráfico 6: Nas Grandes Cadeias o que é que privilegia? (n=269)



No que diz respeito às grandes cadeias de loja a análise verifica que para uma elevada percentagem dos inquiridos, 44,6%, o fator “Preço” é o que tem maior importância. A “Qualidade” é o segundo fator mais importante no universo dos inquiridos, com 29,7%, seguido do “Design”, com 20,1%. Com apenas 3% das preferências surge o “Atendimento personalizado”, seguido das “Políticas de devolução/ troca”, 1,5%.

A designação “Outros” pretendia identificar pressupostos valorizados e que não teriam sido considerados, pelo que a “variedade” e a “relação qualidade/preço” e “preço/design” foram mencionados.

A tabela 2 pretende analisar no retalho organizado o grau de importância dos pressupostos “Preço”, “Design”, “Qualidade”, “Políticas devolução/troca” e “Atendimento personalizado” no universo dos inquiridos.

Tabela 2: Estatística descritiva dos fatores de valorização nas grandes cadeias de retalho

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Preço	269	1,0	8,0	6,34	1,98
<i>Design</i>	269	1,0	8,0	6,24	1,89
Qualidade	269	1,0	8,0	6,29	1,88
Políticas devolução/troca	269	1,0	8,0	5,10	2,17
Atendimento personalizado	269	1,0	8,0	4,63	2,33
Total	269				

Para verificar a valorização de cada um dos pressupostos foi utilizada uma escala ordinal de 1 a 8, em que 1 significa “não valorizo nada” e 8 “valorizo muito”.

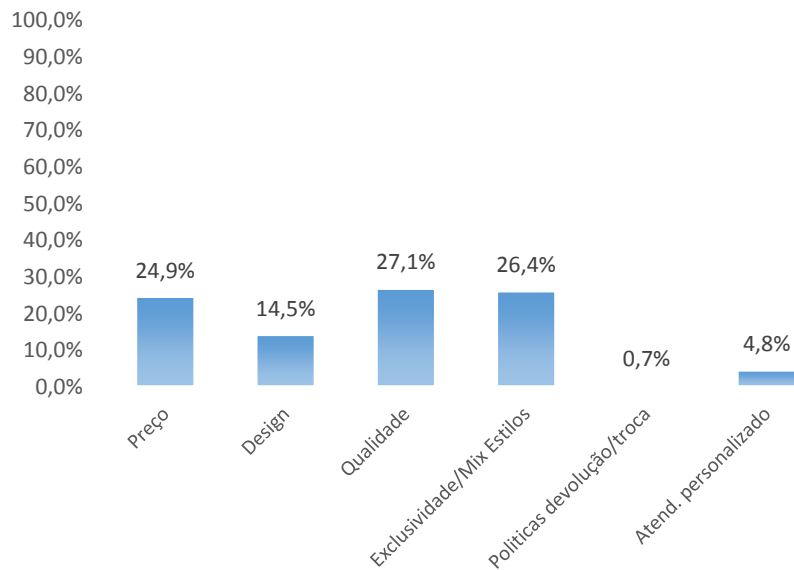
Ao analisar a tabela verifica-se que o “Preço” apresenta a média mais elevada, com 6,34 (dp=1,98), enquanto os pressupostos “Qualidade” 6,29 (dp=1,88), e “*Design*” 6,24 (dp=1,89) apresentam valores médios muito próximos.

A segunda média mais baixa refere-se às “Políticas devolução/troca”, 5,10 (dp=2,17) e ao “Atendimento personalizado” que é o pressuposto com a média mais baixa, 4,63 (dp=2,33)

Fazendo uma análise geral das médias apresentadas, todos os pressupostos são relevantes já que apresentam médias elevadas, embora se verifique que “Preço”, “*Design*”, “Qualidade” são os pressupostos com as médias mais elevadas, logo mais valorizados.

Na parte IV do inquérito, o intuito é verificar os pressupostos que os inquiridos consideram mais importantes no retalho independente.

Gráfico 7: No Retalho independente o que é mais importante? (n=269)



No gráfico é possível constatar a predominância de 3 grandes pressupostos: a “Qualidade” (27,1%), “Peças mais exclusivas/*mix* de vários estilos” (26,4%), o “Preço” com 24,9% enquanto o “*Design*” ocupa o quarto lugar, com 14,5%.

O “Atendimento personalizado” é apenas valorizado por 4,8% dos inquiridos e as “Políticas de devolução/troca” são o pressuposto menos importante, referido apenas por 0,7% dos inquiridos.

O pressuposto “Outros”, que não está contemplado no gráfico, apenas foi apenas selecionado por quatro inquiridos em que o *insight* mais relevante é “tamanhos”.

A tabela 3 pretende analisar no retalho independente o grau de importância dos pressupostos, “Preço”, “Design”, “Qualidade”, “Peças mais exclusivas com *mix* de vários estilos”, “Atendimento personalizado” e “Políticas devolução/troca” no universo dos inquiridos.

Tabela 3: Estatística descritiva dos fatores de valorização no retalho independente

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Preço	269	1,0	8,0	6,24	1,84
Design	269	1,0	8,0	6,46	1,80
Qualidade	269	1,0	8,0	6,65	1,73
Peças mais exclusivas com mix de vários estilos	269	1,0	8,0	6,07	1,99
Atendimento personalizado	269	1,0	8,0	5,42	2,19
Políticas de devolução/troca	269	1,0	8,0	5,16	2,17
Total	269				

Para aferir o grau de importância foi utilizada uma escala ordinal de 1 a 8, em que 1 significa “não valorizo nada” e 8 “valorizo muito”.

A “Qualidade” apresenta a média mais elevada, com 6,65 (dp=1,73), enquanto a segunda média mais relevante é o “Design”, com 6,46 (dp=1,80), seguido do “Preço”, com 6,24 (dp=1,84) e das “Peças mais exclusivas com mix de vários estilos”, com 6,07 (dp=1,99).

A segunda média mais baixa é a do “Atendimento personalizado”, com 5,42 (dp=2,19) e a média mais baixa pertence ao pressuposto “Políticas devolução/troca”, com 5,16 (dp=2,17).

Na análise geral das médias apresentadas todos os pressupostos são relevantes, uma vez que apresentam médias elevadas, embora se verifique que a “Qualidade”, o “Design”, o “Preço”, e “Peças mais exclusivas com mix de vários estilos” são os pressupostos mais valorizados no retalho independente.

Na Parte V, a tabela 4 pretende analisar os critérios que os inquiridos mais valorizam na compra de vestuário.

Tabela 4: Estatística descritiva - Valorização dos critérios para a compra de vestuário

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Conforto	269	1,0	8,0	6,75	1,77
Preço	269	1,0	8,0	6,61	1,78
Qualidade	269	1,0	8,0	6,58	1,72
<i>Design</i>	269	1,0	8,0	6,36	1,76
A experiência	269	1,0	8,0	5,40	2,08
A Marca	269	1,0	8,0	4,59	2,21
Total	269				

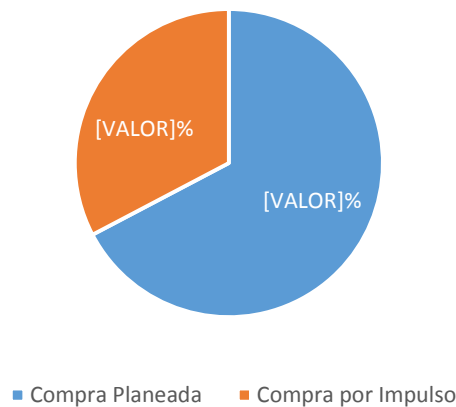
A análise dos pressupostos relacionados com os critérios para a compra de vestuário revela que o “Conforto”, 6,75 (dp=1,77), o “Preço”, 6,61 (dp=1,78), a “Qualidade”, 6,58 (dp=1,72) e “*Design*” 6,36 (dp=1,76) têm uma pontuação média elevada. Podemos concluir que na generalidade da compra de vestuário estes são os principais critérios a ter em consideração.

“A experiência” também revelou uma média a considerar, com 5,40 (dp=2,08), assim como “A marca”, 4,59 (dp=2,21), embora esta última apresente efetivamente a média mais baixa.

Numa análise geral, e uma vez que todos os pressupostos apresentam médias elevadas, podemos concluir que se enquadram nas tendências identificadas na revisão da literatura.

O Gráfico 8 afere dinâmicas nos comportamentos de compra e verifica que no universo dos inquiridos a generalidade planeia as suas compras - 67,3% - enquanto 32,7% compra por impulso.

Gráfico 8: Na generalidade as suas compras são? (n=269)

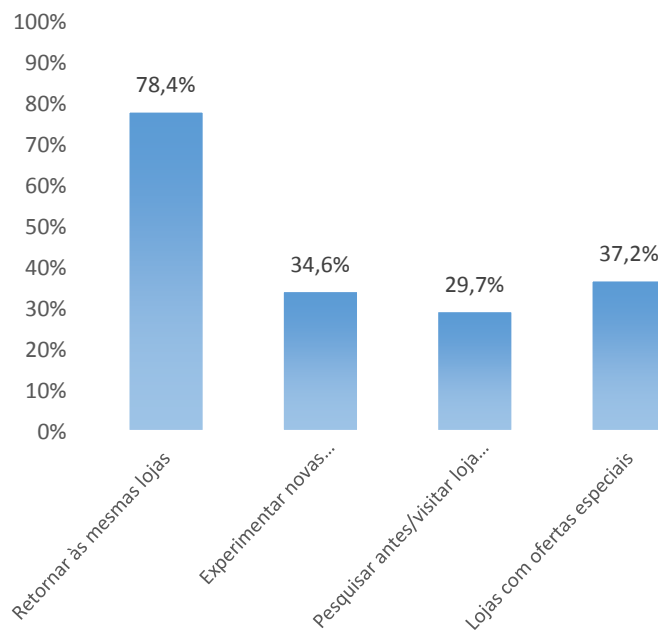


Na tentativa de aferir algumas dinâmicas de compra, costumes e atitudes, questionámos os inquiridos sobre o que gostam e como gostam de comprar roupa com o intuito de melhorar a eficácia das estratégias.

No universo dos inquiridos surge em destaque a preferência por “Retornar às mesmas lojas”, que apresenta um resultado de 78,4%. A segunda preferência vai para as “Lojas com ofertas especiais”, com 37,2% das respostas, onde o fator preço continua a ser uma premissa relevante nas estratégias de *marketing*.

Existe alguma predisposição para “Experimentar novas lojas/novas marcas”, o que reflete 34,6% das respostas dos inquiridos. Como última preferência, mas ainda com um valor significativo, 29,7%, surge “Pesquisar antes e depois visitar a loja certa para mim (cadeias de loja ou não)”.

Gráfico 9: Ao comprar roupa gosta de: (n=269)



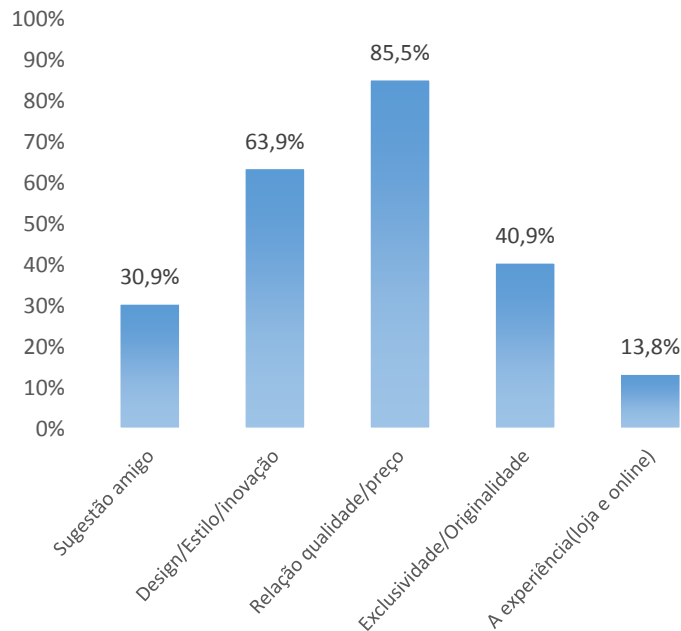
Para compreender os gostos e hábitos dos inquiridos foi solicitado que valorizassem os pressupostos para aferir os seus comportamentos de consumo e preferências ao comprar roupa. Confirma-se que o pressuposto “Retornar às mesmas lojas” apresenta a média mais elevada 6,13 (dp=1,82), seguido das “Lojas com ofertas especiais” 5,54 (dp=2,08) sendo que o pressuposto “Experimentar novas lojas/novas marcas” 5,33 (dp=1,93) também apresenta uma média a observar. “Pesquisar antes e depois visitar a loja certa para mim (cadeias de loja ou não)” é o fator com valor médio mais baixo média 4,95 (dp=2,19).

Tabela 5: Estatística descritiva do quanto valoriza cada um dos critérios ao comprar roupa

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Retornar às mesmas lojas	269	1,0	8,0	6,13	1,82
Experimentar novas lojas/novas marcas	269	1,0	8,0	5,33	1,93
Pesquisar antes e depois visitar a loja certa	269	1,0	8,0	4,95	2,19
Ir a lojas com ofertas especiais	269	1,0	8,0	5,54	2,08
Total	269				

Para compreender o que incentiva os inquiridos a experimentar uma nova marca foram definidos os pressupostos que o gráfico refere.

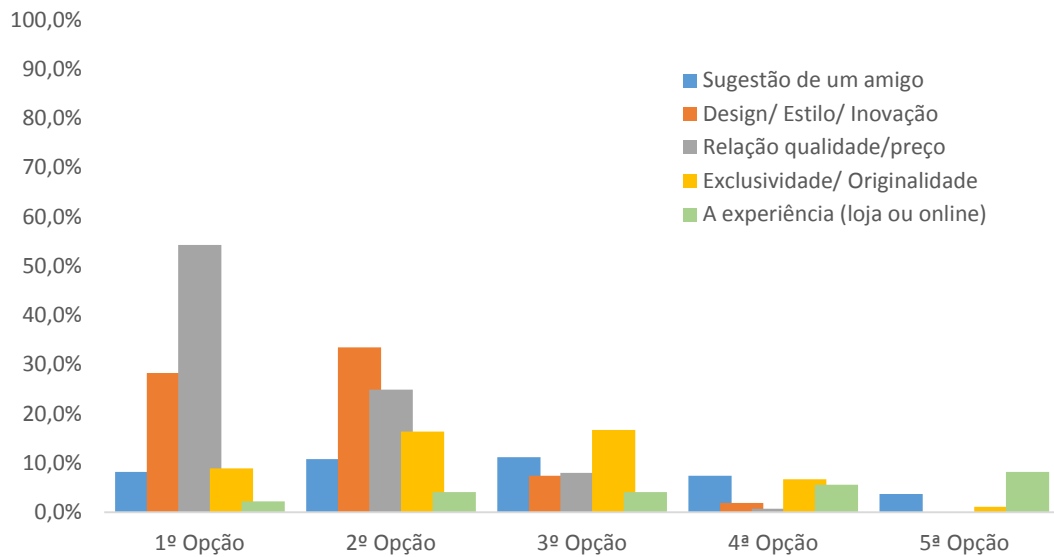
Gráfico 10: O que o incentiva a experimentar uma nova marca? (n=269)



A maioria dos inquiridos (85,5%) refere que a “Relação qualidade/preço” é o maior incentivo para experimentar uma nova marca. O “*Design/ Estilo/Inovação*” é o segundo fator de incentivo com 63,9%, enquanto o terceiro fator, com 40,9%, é a “Exclusividade/Originalidade”.

A “Sugestão de um amigo” é considerada por 30,9% dos inquiridos como estímulo, enquanto a “Experiência (na loja ou *online*)” é o fator que menos incentiva, com 13,8%.

Gráfico 11: Ordem de Importância dos pressupostos para experimentar novas marcas (n=269)



O Gráfico 11 analisa os pressupostos definidos em função da ordem de importância a fim de avaliar o que leva o universo de inquiridos a experimentar novas marcas.

Como 1.^a Opção e relativo ênfase a “Relação qualidade/preço” destaca-se com 54,3% das respostas, ou seja, este é o pressuposto que mais incentiva o universo dos inquiridos a experimentar uma nova marca, seguido do fator “*Design/Estilo/Inovação*”, com 28,3%. A “Exclusividade/Originalidade” ocupa a terceira posição com 8,9%, uma percentagem muito próxima da “Sugestão de um amigo”, 8,2%. A “Experiência (loja ou *online*)”, com 2,2%, é último pressuposto que os inquiridos consideram como 1.^a opção para experimentar uma nova marca.

Como 2.^a Opção o pressuposto “*Design/Estilo/Inovação*” é o mais relevante, com 33,5%, seguido da “Relação qualidade/preço”, com 24,9%, enquanto o pressuposto “Exclusividade/Originalidade” surge na terceira posição, com 16,4%. A “Sugestão de um amigo” é a penúltima escolha, com 10,8%, e os inquiridos consideram a “Experiência (loja ou *online*)”, 4,1%, como o último fator que considerariam como 2.^a opção.

Como 3.^a Opção a preferência recai sobre a “Exclusividade/Originalidade”, com 16,7%, seguido da “Sugestão de um amigo”, com 11,2%. Na terceira posição surge a “Relação qualidade/preço” com 8,2%, seguida de “*Design/Estilo/Inovação*”, com 7,4%, e por fim a “Experiência (loja ou *online*)”, 4,1%.

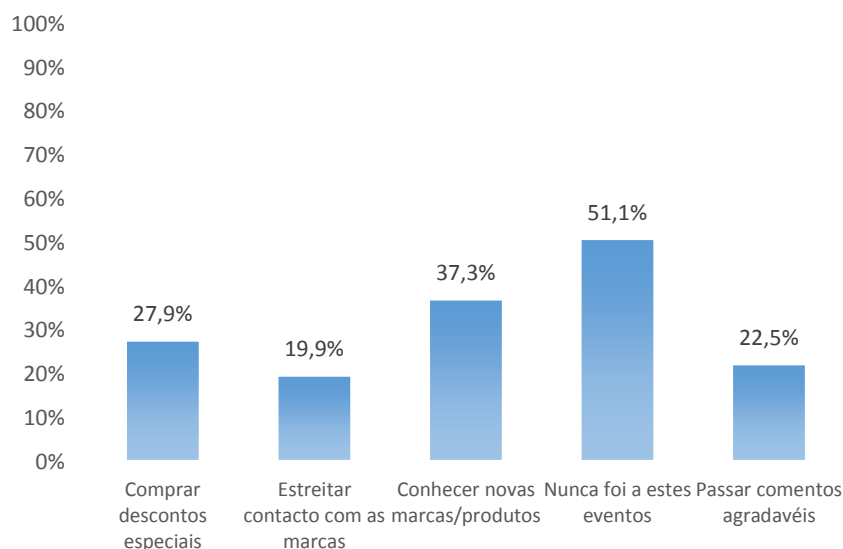
Como 4.^a Opção a “Sugestão de um amigo” surge como o pressuposto mais relevante, com 7,4%, seguido da “Exclusividade/Originalidade”, com 6,7%, e da “Experiência (loja ou *online*)”, 5,6%. Sem grande relevância nesta opção surge o “*Design*/Estilo/Inovação”, com 1,9%, e por fim a “Relação qualidade/preço”, com 0,7%.

Para finalizar, como 5.^a Opção, os últimos estímulos para experimentar uma nova marca foram para os inquiridos a “Experiência (loja ou *online*)”, com 8,2%, seguida da “Sugestão de um amigo”, com 3,7%, e, para terminar, 1,1% considera a “Exclusividade/Originalidade”.

Os pressupostos “Relação qualidade/preço” e “*Design*/Estilo/Inovação” não são considerados como 5.^a Opção.

Quando questionados sobre os eventos dinamizadores do comércio o gráfico 12 mostra que 51,3% dos inquiridos “Nunca foi a este tipo de eventos”, 36,8% consideram que estes eventos são importantes para “Conhecer novas marcas, novos produtos”, enquanto 28,6% refere que são relevantes para “Comprar com descontos especiais”. “Passar momentos agradáveis” é apontado por 22,3%, enquanto 20,1% refere “Estreitar contacto com as marcas”.

Gráfico 12: Os eventos dinamizadores do comércio são importantes para: (n=269)



6.2.2. Análise Inferencial dos dados recolhidos

6.2.2.1. Teste às Hipóteses Formuladas

Para testar as hipóteses formuladas foram utilizadas medidas de estatística descritiva, frequências absolutas e relativas, médias e respetivos desvios padrão e estatística inferencial. Relativamente à estatística inferencial, utilizou-se como referência para aceitar ou rejeitar a hipótese nula um nível de significância (α) $\leq 0,05$. Utilizou-se o teste Binomial para testar a hipótese n.º 1, pois estamos a comparar a diferença de duas proporções. O coeficiente de correlação de *Spearman* foi usado para analisar a relação entre a idade (variável quantitativa) e os fatores que os consumidores privilegiam quando compram roupa (variável ordinal). O teste de Fisher foi usado para analisar a relação entre variáveis quantitativas com dois níveis (2 x 2). Nas hipóteses em que estamos a comparar dois grupos e as variáveis dependentes eram de tipo quantitativo, utilizou-se o teste t de *Student*. Os pressupostos destes testes, nomeadamente o pressuposto de normalidade de distribuição e o pressuposto de homogeneidade de variâncias, foram analisados com os testes de *Kolmogorov-Smirnov* e teste de *Levene*. Nos casos em que estes pressupostos não se encontravam satisfeitos foram substituídos pelos testes não-paramétricos alternativos, designadamente o teste de *Mann-Whitney*. Para maior facilidade de interpretação apresentaram-se nas estatísticas descritivas os valores das médias e não os valores das ordens médias.

A análise estatística foi efetuada com o SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 20.0 para *Windows*.

Hipótese 1 – Os fatores “Preço”, “Qualidade”, “*Design*”, “Atendimento Personalizado” são fatores que os consumidores privilegiam quando compram roupa, pelo que se pretende aferir se são diferentes no retalho independente e no retalho organizado.

H1.1. Preço

A percentagem de inquiridos que privilegiam o preço quando compram nas grandes cadeias de roupa é de 44,6%, enquanto as que privilegiam o preço quando compram no

retalho independente é de 24,9%, sendo a diferença estatisticamente significativa ($p = ,001$).

Tabela 6: Teste Binomial Preço

	Categoria	N	Proporção observada	Proporção testada	Sig.
Grupo 1	Sim	120	,446	,249	,001***
Grupo 2	Não	149	,554		
Total		269	1,00		

*** $p \leq 0,05$

H1.2. Design

A percentagem de inquiridos que privilegiam o *design* quando compram nas grandes cadeias de roupa é de 20,1%, enquanto as que privilegiam o design quando compram no retalho independente é de 14,5%, sendo a diferença estatisticamente significativa ($p = ,008$).

Tabela 7: Teste Binomial Design

	Categoria	N	Proporção observada	Proporção testada	Sig.
Grupo 1	Sim	54	,201	,145	,008**
Grupo 2	Não	215	,799		
Total		269	1,00		

** $p \leq 0,01$

H1.3. Qualidade

A percentagem de inquiridos que privilegiam a qualidade quando compram nas grandes cadeias de roupa é de 29,7%, enquanto as que privilegiam a qualidade quando compram no retalho independentes é de 27,1%, não sendo a diferença estatisticamente significativa ($p = ,182$).

Tabela 8: Teste Binomial Qualidade

	Categoria	N	Proporção observada	Proporção testada	Sig.
Grupo 1	Sim	80	,297	,271	,182
Grupo 2	Não	189	,703		
Total		269	1,00		

H1.4. Atendimento Personalizado

A percentagem de sujeitos que privilegiam o atendimento personalizado quando compram nas grandes cadeias de roupa é de 3,0%, enquanto as que privilegiam o atendimento personalizado quando compram nas cadeias independentes é de 4,7%, não sendo a diferença estatisticamente significativa ($p = ,111$).

Tabela 9: Teste Binomial Qualidade

	Categoria	N	Proporção observada	Proporção testada	Sig.
Grupo 1	Sim	8	,030	,047	,111
Grupo 2	Não	261	,970		
Total		269	1,00		

Hipótese 2 – Os fatores (“Qualidade”, “Preço”, “Conforto”, “Design”, “Marca” e “Experiência”) que os consumidores privilegiam quando compram roupa são influenciados pelo género.

Os fatores “Preço”, “Qualidade”, “Design”, “Atendimento Personalizado” são fatores que os consumidores privilegiam quando compram roupa, pelo que se pretende aferir se são diferentes no retalho independente e no retalho organizado.

É possível concluir que o género feminino quando compra roupa valoriza mais o preço e a experiência enquanto o género masculino valoriza mais a qualidade, conforto, *design* e marca, embora as diferenças não sejam estatisticamente significativas ($p > ,05$).

Tabela 10: Género e fatores privilegiados

	Feminino		Masculino		Sig.
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	
Qualidade	6,50	1,75	6,92	1,58	,092
Preço	6,64	1,77	6,47	1,87	,505
Conforto	6,72	1,81	6,92	1,61	,669
Design	6,34	1,77	6,47	1,71	,835
A Marca	4,52	2,19	4,90	2,31	,249
A Experiência	5,42	2,11	5,35	2,02	,727

Hipótese 3 - Os fatores (“Qualidade”, “Preço”, “Conforto”, “*Design*”, “Marca” e “Experiência”) que os consumidores privilegiam quando compram roupa são influenciados pela idade.

Ao realizar esta análise encontrámos as seguintes correlações estatisticamente significativas:

Tabela 11: Idade e fatores privilegiados

	Idade
Qualidade	,062
Preço	-,033
Conforto	,063
<i>Design</i>	-,016
A Marca	,042
A Experiência	,128*

* $p \leq 0,05$

Para “A Experiência” e idade ($r,128$), o coeficiente de correlação é significativo e positivo embora muito fraco. Como o coeficiente de correlação é positivo, isso significa que à medida que aumenta a idade aumenta a importância que os inquiridos atribuem à experiência de loja quando fazem compras.

Hipótese 4 – Os fatores (“Qualidade”, “Preço”, “Conforto”, “*Design*”, “Marca” e “Experiência”) que os consumidores privilegiam quando compram roupa são influenciados pelas habilitações literárias.

Os inquiridos com o ensino secundário privilegiam mais o “Conforto”, e os com licenciatura privilegiam mais a “Qualidade”, “Preço”, “*Design*”, “Marca” e “Experiência”, embora as diferenças não sejam estatisticamente significativas ($p < ,05$).

Tabela 12: Escolaridade e fatores privilegiados

	Secundário		Licenciatura		Pós-graduação		Sig.
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	
Qualidade	6,57	1,72	6,80	1,58	6,29	1,84	,150
Preço	6,55	1,89	6,65	1,61	6,60	1,82	,933
Conforto	6,87	1,72	6,73	1,67	6,58	1,98	,402
Design	6,30	1,83	6,49	1,63	6,26	1,81	,727
A Marca	4,61	2,33	4,67	2,13	4,33	2,10	,583
A Experiência	5,46	2,08	5,63	1,89	4,93	2,26	,169

Hipótese 5 – O género influencia o tipo de compra (compra por impulso e compra planeada).

A proporção de inquiridos que faz compras por impulsivo (32,7%) é semelhante em ambos os géneros, teste de Fisher, $p = 1,000$.

Tabela 13: Género e tipo de compra

		Género		Total
		Feminino	Masculino	
Planeada	Frequência	148	33	181
	% Tipo compra	81,8%	18,2%	100,0%
	% Género	67,3%	67,3%	67,3%
	% do total	55,0%	12,3%	67,3%
Impulso	Frequência	72	16	88
	% Tipo compra	81,8%	18,2%	100,0%
	% Género	32,7%	32,7%	32,7%
	% do total	26,8%	5,9%	32,7%
Total	Frequência	220	49	269
	% Tipo compra	81,8%	18,2%	100,0%
	% Género	100,0%	100,0%	100,0%
	% do total	81,8%	18,2%	100,0%

Hipótese 6 – O género influencia o tipo de lojas onde os consumidores efetuam as suas compras de vestuário.

Tabela 14: Testes de Fisher

	Sig.
Lojas com vários departamentos	,018*
Cadeias de lojas “Fast-Fashion”	,024*
Lojas Multimarca	,238
Lojas Monomarca	,108

* $p \leq 0,05$

A proporção de homens que compra em “Lojas com vários departamentos” (49,0%) é mais elevada do que a proporção de mulheres compram em “Lojas com vários departamentos” (30,0%), teste de Fisher, $p = ,018$.

Tabela 15: Género e Lojas com vários departamentos

		Género		Total
		Feminino	Masculino	
Não	Frequência	154	25	179
	% Onde compra	86,0%	14,0%	100,0%
	% Género	70,0%	51,0%	66,5%
	% do total	57,2%	9,3%	66,5%
Sim	Frequência	66	24	90
	% Onde compra	73,3%	26,7%	100,0%
	% Género	30,0%	49,0%	33,5%
	% do total	24,5%	8,9%	33,5%
Total	Frequência	220	49	269
	% Onde compra	81,8%	18,2%	100,0%
	% Género	100,0%	100,0%	100,0%
	% do total	81,8%	18,2%	100,0%

A proporção de mulheres que compra em cadeias de lojas (79,5%) é mais elevada do que a proporção de homens compram em cadeias de lojas (63,3%), teste de Fisher, $p = ,024$.

Tabela 16: Género e Cadeia de lojas “Fast-Fashion”

		Género		Total
		Feminino	Masculino	
Não	Frequência	45	18	63
	% Onde compra	71,4%	28,6%	100,0%
	% Género	20,5%	36,7%	23,4%
	% do total	16,7%	6,7%	23,4%
Sim	Frequência	175	31	206
	% Onde compra	85,0%	15,0%	100,0%
	% Género	79,5%	63,3%	76,6%
	% do total	65,1%	11,5%	76,6%
Total	Frequência	220	49	269
	% Onde compra	81,8%	18,2%	100,0%
	% Género	100,0%	100,0%	100,0%
	% do total	81,8%	18,2%	100,0%

Hipótese 7 – A idade influencia o tipo de lojas onde os consumidores efetuam as suas compras de vestuário.

Relativamente a esta hipótese encontrámos as seguintes diferenças estatisticamente significativas:

Tabela 17: Idade e tipo de lojas

	Não		Sim		Sig.
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	
Lojas com vários departamentos	40,13	10,98	43,63	13,39	,093
Cadeia de lojas “Fast-Fashion”	48,02	10,74	39,25	11,54	,000***
Lojas Multimarca	41,25	12,30	41,40	11,19	,742
Lojas Monomarca	39,67	11,65	43,88	11,98	,001***

*** $p \leq 0,001$

Cadeia de lojas “Fast-Fashion”, $Z = -5,725$, $p = ,000$, os inquiridos que compram nestas lojas são significativamente mais novos (39,25 vs 48,02).

Lojas Monomarca, $Z = -3,178$, $p = ,001$, os inquiridos que compram nestas lojas são significativamente mais velhos (43,88 vs 39,67).

Hipótese 8 – O género influencia os gostos e hábitos do consumidor ao comprar roupa.

Não foram encontradas relações estatisticamente significativas entre o género e o que os consumidores gostam ao ir comprar roupa.

Tabela 18: Testes de Fisher

	Sig.
Retornar às mesmas lojas	1,000
Experimentar novas lojas/novas marcas	,325
Pesquisar antes e depois visitar a loja certa	,864
Ofertas especiais	,870

Hipótese 9 – A idade influencia os gostos e hábitos do consumidor ao comprar roupa.

Na tabela19 encontrámos as seguintes diferenças estatisticamente significativas:

Tabela 19: Idade e tipo de lojas

	Não		Sim		Sig.
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	
Retornar às mesmas lojas	43,98	11,79	40,56	11,89	,033*
Experimentar novas lojas/novas marcas	41,24	11,87	41,41	12,11	,965
Pesquisar antes e depois visitar a loja certa	40,29	11,19	43,69	13,22	,080
Ofertas especiais	40,59	11,45	42,50	12,67	,280

* $p \leq 0,05$

Retornar às mesmas lojas, $Z = -2,136$, $p = ,033$, os inquiridos que têm este comportamento são significativamente mais novos (40,56 vs 43,98).

Hipótese 10 – O género influencia os fatores que incentivam os consumidores a experimentar uma nova marca de roupa.

Não foram encontradas relações estatisticamente significativas entre o género e os fatores que incentivam os consumidores a experimentar uma nova marca de roupa.

Tabela 20: Testes de Fisher

	Sig.
Sugestão de um amigo	,864
Design/Estilo/Inovação	,324
Relação qualidade/preço	1,000
Exclusividade	1,000
Experiência	,823

Hipótese 11 – A idade influencia os fatores que incentivam os consumidores a experimentar uma nova marca de roupa.

Ao analisar a tabela 21 verificamos as seguintes diferenças estatisticamente significativas:

Tabela 21: Idade e fatores de incentivo

	Não		Sim		Sig.
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	
Sugestão de um amigo	41,86	11,77	40,05	12,26	,186
Design/Estilo/Inovação	42,43	12,22	40,66	11,76	,302
Relação qualidade/preço	37,68	10,77	41,99	11,98	,016*
Exclusividade	41,88	11,90	40,46	11,99	,233
Experiência	40,94	11,26	43,59	15,50	,766

* $p \leq 0,05$

“Relação qualidade/preço”, $Z = -2,401$, $p = ,016$, os inquiridos que valorizam este fator são significativamente mais velhos (41,99 vs 37,68).

Conclusões

O presente capítulo apresentou os resultados obtidos na análise qualitativa por via das entrevistas realizadas e os resultados obtidos na aplicação do questionário. As respostas resultantes do questionário foram analisadas, tendo-se seguido o teste às 11 hipóteses colocadas.

HIPÓTESES	Análise de resultados
H1 – Os fatores “Preço”, “Qualidade”, “ <i>Design</i> ”, “Atendimento Personalizado” são fatores que os consumidores privilegiam quando compram roupa, pelo que se pretende aferir se são diferentes no retalho independente e no retalho organizado. H1.1. Preço H1.2. Design H1.3. Qualidade H1.3. Atendimento Personalizado	<p>Confirmada</p> <p>Confirmada</p> <p>Não confirmada</p> <p>Não confirmada</p>
H2 – Os fatores (“Qualidade”, “Preço”, “Conforto”, “ <i>Design</i> ”, “Marca” e “Experiência”) que os consumidores privilegiam quando compram roupa são influenciados pelo género.	Não confirmada
H3 – Os fatores (“Qualidade”, “Preço”, “Conforto”, “ <i>Design</i> ”, “Marca” e “Experiência”) que os consumidores privilegiam quando compram roupa são influenciados pela idade.	Confirmada parcialmente
H4 – Os fatores (“Qualidade”, “Preço”, “Conforto”, “ <i>Design</i> ”, “Marca” e “Experiência”) que os consumidores privilegiam quando compram roupa são influenciados pelas habilitações literárias.	Não confirmada
H5 – O género influencia o tipo de compra (compra por impulso e compra planeada).	Não confirmada
H6 – O género influencia o tipo de lojas onde os consumidores efetuam as suas compras de vestuário	Confirmada parcialmente
H7 – A idade influencia o tipo de lojas onde os consumidores efetuam as suas compras de vestuário	Confirmada parcialmente
H8 – O género influencia os gostos e hábitos do consumidor ao comprar roupa.	Não confirmada
H9 – A idade influencia os gostos e hábitos do consumidor ao comprar roupa.	Confirmada parcialmente
H10 – O género influencia os fatores que incentivam os consumidores a experimentar uma nova marca de roupa.	Não confirmada
H11 – A idade influencia os fatores que incentivam os consumidores a experimentar uma nova marca de roupa.	Confirmada parcialmente

Capítulo VII - Discussão dos Resultados e Principais Conclusões

Este capítulo pretende as mostrar as principais conclusões resultantes da investigação após a interpretação dos resultados obtidos na análise qualitativa e na análise quantitativa em paralelo com a revisão da literatura.

Para finalizar serão apresentadas as limitações que foram detetadas no decorrer do estudo e algumas ideias que poderão ser exploradas em futuras investigações.

7.1. Principais conclusões da Investigação

7.1.1. Conclusões da análise qualitativa

O retalho independente está a viver momentos complicados sob os efeitos conjugados da crise financeira e económica, da alteração das dinâmicas no retalho de moda, com ciclos mais curtos, do comportamento do consumidor e a presença de grandes grupos de retalho mais fortes e organizados.

A revisão da literatura evidencia a necessidade do retalho independente se modernizar e reagir a esta realidade. Está a surgir uma nova vaga de empresários com muita vontade de trabalhar, conscientes das constantes mudanças e cientes que têm de fazer diferente. Têm potencial para moldar o futuro, são qualificados, têm conhecimentos, acompanham as tecnologias, os processos, os novos comportamentos de consumo, os hábitos sociais e estão mais preparados para atuar de acordo com as necessidades identificadas, como a multimarca do segmento de senhora que nasceu em plena crise e com uma localização pouco privilegiada para o comércio, mas que se socorre de estratégias que contornam esta realidade. A globalização tem atribuído cada vez mais importância à busca do diferente, do novo, do inspirador, pelo que é importante identificar as oportunidades assentes na diferenciação.

As pequenas empresas reduziram custos com as estruturas, reduziram margens e preços, tentando não comprometer o serviço e a variedade na oferta. As marcas sabem que é fundamental continuar a providenciar uma oferta de preço competitiva na dimensão da sua realidade e ajustaram os preços em resposta às exigências do mercado, mas têm consciência que não é possível um posicionamento exclusivamente de preço em relação

aos seus concorrentes pela incapacidade de acompanhar a velocidade dos novos ciclos de produção, a falta de dimensão e escala para negociar. Esta é uma realidade, pelo que o diferencial está em trabalhar produtos diferenciados e segmentos de mercado com o pormenor que as grandes cadeias não conseguem. Estes nichos possuem uma distribuição mais limitada mas também podem oferecer maior diferenciação ao nível do produto e do serviço.

Não podemos dizer que as pequenas marcas trabalham estratégias de longo-prazo bem definidas e orientadas, mas podemos dizer que as pequenas marcas têm trabalhado aquilo que a sua sensibilidade observa e que os sentidos despertaram. Observam com frequência o que as grandes cadeias fazem e reconhecem a sua capacidade de gerar *insights*.

A revisão da literatura retrata uma “luz nesta crise”, pelo que um reposicionamento em relação ao presente e a preparação de um futuro mais criativo e diferente nos processos é importante para o consumidor, que está mais consciente do valor do dinheiro e das “coisas” e planeia com algum cuidado o presente e o futuro, gastando no que considera realmente importante para si.

Com um foco ainda muito centrado no preço, os produtos só por si não têm o valor de outros tempos, sendo que as marcas reconhecem a necessidade de agregar valor ao produto em todo o processo que envolve a compra e a marca: ele deve ser acompanhado por algo único, capaz de estimular os sentidos. Conscientes desta realidade, estão a trabalhar o ambiente de loja, o *merchandising*, a exposição, as montras, a identidade visual da marca no sentido de tornar a experiência memorável e diferente.

Apesar das dificuldades generalizadas no retalho independente, se as marcas trabalharem segmentos de mercado que acrescentem valor, o consumidor mostra-se capaz de superar o fator preço, desde que este não apresente grandes discrepâncias ou no, caso de apresentar, desde que estas sejam efetivamente superadas pela diferenciação do produto.

As grandes cadeias de retalho nacional, que possuem uma “forte” cultura de preço, desenvolvem uma maior cultura de valorização do detalhe, de atenção permanente ao consumidor como forma de oferecer inovação, criar envolvimento e elevar a experiência, diferenciando-se assim da concorrência das grandes cadeias. O foco está nos pequenos gestos e atenções para reforçar os laços emocionais e ganhar a confiança.

As diferentes realidades do retalho independente entrevistadas têm consciência que os mundos físico e virtual se unem cada vez mais numa só realidade, estão disponíveis em qualquer lugar a qualquer hora e impactam os negócios, contudo ainda são pouco exploradas ou não são mesmo exploradas por falta de competências ou orçamento para pagar a profissionais, enquanto o retalho organizado está cada vez mais focado nesta realidade, onde os *media* sociais são uma presença constante.

Combinando diversos aspetos, conclui-se que o produto, o preço e a promoção são os elementos do *marketing mix* que estruturam a oferta das pequenas marcas no mercado, mas estão a surgir novas consciências e um sentimento verdadeiro de uma mudança profunda. A incapacidade de uma cobertura mais vasta é uma realidade, e um dos principais males detetados é a dimensão e a localização dos pontos de venda, mas um espírito de mudança e revolução está a despertar.

7.1.2. Conclusões da análise quantitativa

Feita a análise quantitativa dos dados conclui-se que quando o consumidor pensa em comprar roupa as grandes cadeias de lojas são a sua preferência e a sua motivação é o fator preço. Efetivamente, a investigação prova que o fator preço é o grande item a considerar, contudo os consumidores revelam uma consciência de preço diferente nos dois tipos de retalho. A qualidade e o *design* das coleções de moda são outros dos fatores valorizados e são parte integrante do processo.

No retalho independente os consumidores continuam com foco no preço, contudo dão primazia à qualidade, e reconhecem importância à exclusividade/*mix* de estilos e ao *design*.

Contrariando uma das tendências de mercado e sendo um dos fatores que o pequeno retalho trabalha com especial foco, o atendimento personalizado parece ser pouco considerado nesta investigação.

Na análise conclui-se que na relação entre o género, as habilitações literárias e os fatores valorizados pelo consumidor quando compra roupa não existem diferenças significativas, ou seja, independentemente do género e das habilitações literárias o consumidor valoriza os fatores de igual maneira.

A idade é um fator que tem alguma influência no tipo de lojas onde os consumidores efetuam as compras de vestuário, sendo que os consumidores significativamente mais novos preferem as cadeias de loja *fast-fashion* e gostam de retornar às mesmas lojas. Os consumidores mais velhos valorizam a relação qualidade/preço, têm uma preferência pelas lojas monomarca e à medida que a idade aumenta valorizam mais a experiência.

A análise do comportamento do consumidor permite identificar que estes estão mais racionais e planeiam as suas compras. Este fato é revelador de novas consciências e da valorização do investimento feito. É interessante perspetivar como se pode transformar este fato em oportunidade, uma vez que a esmagadora maioria dos consumidores gosta de retornar às mesmas lojas. Este *insight* é relevante para direcionar os produtos e serviços, individualizar as experiências e satisfazer as necessidades cada vez mais exigentes do consumidor.

A grande motivação do consumidor para experimentar uma nova marca assenta essencialmente na relação qualidade/preço, pelo que a integração dos vários elementos do *marketing* e da comunicação permitem delinear estratégias que entreguem ao consumidor o que ele valoriza como forma de fortalecer a identidade da marca, criar envolvimento e contribuir para a sustentabilidade dos negócios e das marcas.

Os eventos dinamizadores do comércio são reconhecidos pelos retalhistas como importantes para colocar o consumidor na rua, dar a conhecer e estreitar a relação com as marcas, pelo que é interessante explorar a potencialização desta ferramenta uma vez que a maioria dos consumidores nunca foi a este tipo de eventos. Esta margem de progressão pode ajudar o pequeno retalho a responder à intensificação da concorrência.

7.2. Limitações da Investigação

Esta investigação, como qualquer outra, apresenta limitações que podem indicar sugestões para futuras investigações.

Uma das limitações está relacionada com a dimensão da amostra que serviu de base à investigação; outra possível limitação do estudo está relacionada com a dimensão e extensão do tema. Existem inúmeras variáveis que necessitariam de uma outra investigação.

7.3. Perspetivas para futuras investigações

Investigações futuras podem aferir sobre a necessidade de cooperação entre os diversos intervenientes (empresários, marcas, *designers*, associações, instituições, entre outros), rentabilizando ao máximo o *expertise* de cada interveniente e os meios de forma a criar um conjunto de sinergias relevantes e eficientes que alcancem uma visão profunda de como gerir melhor os desenvolvimentos a fim de orientar uma estratégia condutora que eleve o retalho independente a outro nível. É necessário envolver os diversos agentes na construção de parcerias, implementação de estratégias e no desenvolvimento de produtos que possuam ainda mais qualidade, maior diferencial, mais inovação e *design*, em plena consonância com a tecnologia.

Numa lógica de integração é de salientar uma otimização dos recursos, pelo que é imperativo aferir o seu resultado efetivo sobre a redução de custos associados.

“A tendência é aumentar a partilha de competências e gerar processos de cooperação entre empresas.” (ATP, 2011).

Bibliografia

- Abubakar, Binta; Richards, Darlington; Nwanna, Gladson, *Export And The Fashion Industry In The USA: Evaluating Likely Impact On The USA Economy; The International Business & Economics Research Journal* 9.10 (Oct 2010): 35-42 citam Christopher, Martin, Lowson, Robert and Peck, Helen. (2004): “Creating Agile Supply Chains in the Fashion Industry.” *International Journal of Retail and Distribution Management*. Volume 32.8, pp.367-376.
- Agins, Teri (1999), *The end of Fashion: The Mass Marketing Of the Clothing Business*, New York, William Morrow & Company.
- Agis, Daniel (2012), *Retail 3.0 – Futuro Físico e Virtual*, ATP - Associação Têxtil e Vestuário de Portugal.
- Aaker, D.A. (1991), *Managing Brand equity: Capitalizing on the value of a Brand Name*, New York: The Free Press
- ANIVÉC, 2000. *O Novo Mercado Europeu de Vestuário: Oportunidades para a Indústria Portuguesa*, Porto: Associação Nacional das Indústrias de Vestuário e Confeção, Programa Pessoa Linha de Ação “Estudos e Investigação” Financiado pelo Fundo Social Europeu.
- ATP (2011), *Guia dos principais canais de distribuição do setor têxtil do vestuário*, Associação Têxtil e Vestuário de Portugal.
- Agis, Daniel; Gouveia, João e Vaz, Paulo (2001), *Vestindo o Futuro: Macrotendências para as Indústrias têxtil, Vestuário e Moda até 2020*, Porto, Edições APIM (Associação Portuguesa das Indústrias de Malhas e de Confeção).
- Azuma, N e Fernie, J. (2003), *Fashion in Globalized world and the role of virtual networks in intrinsic fashion design*, In *Journal of Fashion Marketing and Management*, 7 (4), pp.413-417.
- Barañano, Ana Maria (2004), *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão Manual de Apoio à Realização de Trabalhos de Investigação*, Edições Sílabo, Lda, 1.^a Edição, Lisboa.
- Baudot, François (1999) *A Century of Fashion*, Thames & Hudson.
- Caetano, Joaquim; Portugal, Miguel; Cruz, Rui; Diniz, Rui & Matos, Pedro Lé de Matos. (2011), *Marketing e Comunicação em Moda – Uma Nova Realidade*, Escolar Editora, Lisboa
- Campos, Raquel (2009), *Metodologia de Antecipação das Paletas de cor nas Tendências de Moda*, Universidade do Minho, Departamento de Engenharia Têxtil, Tese de mestrado em *Design e Marketing*.

- Cardoso, Adelino Alves, (2009), *Comportamento do Consumidor*, Lidel.
- CBRE Consultora Imobiliária Internacional-Panorâmica 2013.
- CBRE Consultora Imobiliária Internacional-Panorâmica 2014
- Coen, Dan (2013), *Are retailers becoming media companies that happen to sell products?*, *Retail Week* (Dec 06, 2013).
- Correia, Margarida dos Santos Conchinha, (Julho, 2011), *Compra Impulsiva nos Centros Comerciais Portugueses: Influência das Características Ambientais e Pessoais*, Universidade Técnica De Lisboa Instituto Superior De Economia E Gestão, Mestrado em *Marketing*.
- Cushman & WakeField (Dez 2011), *Business Briefing, O Retalho de Luxo em Portugal*. Disponível em
http://www.proi.com.pt/imofotos/664/mediateca/BB%20_Comercio%20de%20Luxo%202011.pdf
- DHL(Set 2013), Harrington, Lisa, *Fashion Unleashed: The Agile Fashion Supply Chain*.
- Diamond, J. e Pintel, G., 1996. *Retailing*. 6th edn. New Jersey: Prentice Hall.
- Dickerson, K. G. (1999) *Textiles and Apparel in the Global Economy*, 3rd Edn, New Jersey, Prentice Hall.
- Dobbin, Shirley A., Ph.D and Gatowski, Sophia I, Ph. D (1999) Chapter 4 “A Judge's Deskbook on the Basic Philosophies and Methods of Science”.
- *Fashion Thinkers, Blogg* (2013), *Retail 3.0. e a (des)valorização da Cadeia de Valor*, Consultado em 4/12/13,
<http://www.fashionthinkers.com/2012/07/retail-30-e-desvalorizacao-da-cadeia-de.html>
- Ghiglione, R. e Matalon, B. (1992), *O Inquérito, Teoria e Prática*, Celta Editora, Oeiras.
- Grangé, D., Lebart, L. (1994), *Traitements Statistiques des Ênquetes*, Edições Dunod, Paris.
- Gonçalves, Bebiana (2010), *Comportamento do Consumidor Português de Vestuário: Estilos de compra e Notoriedade das Marcas Nacionais*, Tese de Mestrado em *Marketing*.
- Guercini, S. (2001), *Relation between branding and growth of the firm in new quick fashion formulas: Analysis of an Italian Case*. In *Journal of Fashion Marketing and Management*, 5 (1), pp. 69-79.

- Hines, T., 2007 (a). *Globalization: global markets and global supplies*. In Hines, T. e Bruce, M.eds. *Fashion Marketing Contemporary Issues*, 2nd edn. Oxford: Elsevier.
- INE, Disponível em
http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrC od=0006610&contexto=bd&selTab=tab2, consultado a 4/12/13.
- Imagens de marca (Nov 2013), *As Grandes Cadeias de moda são as que mais crescem*. Newsletter 8/11/13 Disponível em
<http://imagensdemarca.sapo.pt/emissoes/tv/pecas/grandes-cadeias-de-moda-sao-as-que-mais-crescem/>
- JLL, (2014), *Mercado Imobiliário em Portugal, Análise 2014/ Perspetivas 2015*, Escritórios/Retalho/Residencial/Investimento. Disponível em
http://www.jll.pt/portugal/pt-pt/Research/JLL_RelatorioAnual2014_PT_web.pdf
- Jones, P. J. (2004). Advertising's long-term role in building *brands*. In Cardoso, P. R. e Gaio, S. N. eds. *Publicidade e Comunicação Empresarial: Perspetivas e Contributos*. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa.
- Jones, Sue Jenkyn (2005); *Fashion Design, O manual do estilista*, Editorial Gustavo Gilli, SA, Barcelona.
- Martins, Paulo (Out 2010), *Comércio de Produtos de Moda Online*, Dissertação de *Design* de Moda-Ramo Vestuário.
- Pimenta, Joana (2012), *Branding Cultural e Comunicação de Marcas de Moda*, Dissertação – *Branding e Design* de Moda.
- Kantar World Panel (Fev 2013), *E quando vai acabar esta crise?*, Newsletter 08/02/2013. Disponível em <http://www.kantarworldpanel.com/pt/News/news-articles/E-quando-vai-acabar-esta-crise->
- Kantar World Panel (Dez 2013), *O Verão aquece a Roupa em 15%*, Newsletter 02/12/2013. Disponível em <http://www.kantarworldpanel.com/pt/news/Uma-recuperao-do-valor-e-do-volume-no-mercado-do-Vesturio--sem-dvida-uma-boa-notcia>
- Kapferer, J.N., (1991), *Marcas - capital de empresa*, Lisboa: Edições CETOP.
- Kapferer, Jean-Noel (2008), *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term* – 4th ed, London: Kogan Page Limited – Great Britain.

- Kawamura, Yuniya (2005), *Fashion-ology: An Introduction to Fashion Studies*, New York, Berg.
- Kotler, P. e Keller, K. (2006), *Marketing Management*, 12.^a Edição, Pearson Prentice Hal.
- Levy, Michael; Barton, A. Weitz.- *Retailing Management / Michael Levy*,— 8th Edn, pdf.
- Lee, J. e Johnson, K. (2010), *Buying Fashion Impulsively: Environmental and Personal Influences*, Journal of Global Fashion Marketing, 1, pp. 30-39.
- Marôco, João (2007), *Análise estatística com utilização do SPSS*, Edições Sílabo, 3.^a edição, Lisboa.
- Miles, Steven (1998), *Consumerism: as a way of Life*, London, Page Publications.
- Pinto, J. Carlos Castro e Curto, J.J. Dias, (Dez 1999), *Estatística para a Economia e Gestão – Instrumentos de Apoio à Tomada de Decisão*, Edições Sílabo Lda., 1.^a Edição, Lisboa.
- Portugal Têxtil (Jul 2013), *A revolução omnicanal*, 11/07/13. Disponível em <http://www.portugaltexil.com/tabid/63/xmmid/407/xmid/42646/xmview/2/ID/42646/Default.aspx>
- Ramos, Ana Filipa (2003), *O movimento de Internacionalização Empresarial na Indústria do Vestuário – O Caso Português*, Tese de Mestrado, Coimbra, faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Randall, G. (2000), *Branding: a Practical Guide to Planning your Strategy*, 2nd edn. London: Kogan Page.
- Reinach, S. S. (2005), *China and Italy: fast fashion versus prêt-a-porter. Towards a new culture in fashion*; in Fashion Theory: The Journal of dress, Body & Culture, Oxford: Berg publishers, 9 (1), pp. 44-56.
- Seeling, C (1999), *Moda: o século dos Estilistas 1900-1999*, Colónia, Koemann.
- Silva, Ana Rute (2012), *As lojas do futuro não vão ter caixas registadoras nem filas para pagar*, *Diário de Notícias* 23/11/2012. Disponível em <http://www.publico.pt/economia/noticia/as-lojas-do-futuro-nao-va-ter-caixas-registadoras-nem-filas-para-pagar-1574636>
- Soares, Paula Cristina Gomes da Costa (Jun 2008), *Comunicação integrada de coleções de produtos de moda*, Tese de Doutoramento em Engenharia Têxtil - Área de Conhecimento Gestão e Design.
- Sommier, E (2000), *Mode, le Monde en Mouvement*, Paris, Éditions Village Mondial.

- Wolfe, Mary G. (2003), *The World of Fashion Merchandising*, Illinois, The Goodheart-Wilcox Company.

Anexos

Anexo I – Guião das Entrevistas

RETALHO INDEPENDENTE – Médias e Pequenas empresas

Tema: RETALHO ORGANIZADO VS RETALHO INDEPENDENTE

1. Enquadrar a empresa/marca
2. Quais são as grandes dificuldades com que as pequenas cadeias de retalho se deparam?
Como é que as pequenas marcas/comerciantes e empresários conseguem fazer face às grandes cadeias de retalho organizado?
3. Quais são as dificuldades que sentem? Quais são as ameaças que sentem relativamente às grandes cadeias de retalho?
4. O que acha que passa na cabeça do consumidor para preferir as grandes cadeias de retalho em detrimento das pequenas marcas?
(porque é que as pequenas marcas continuam com dificuldades de sobrevivência e as grandes cadeias de retalho proliferam?)
5. O que é que aprenderam com as grandes cadeias de retalho que pode ser replicado para o negócio das pequenas marcas?
6. Como é que ultrapassou e sobreviveu à crise que assolou o mundo e a Europa?
7. Como é que as marcas pequenas se manifestam? Como é que se dão a conhecer?
Como é que comunicam com o consumidor/público?
8. Como é que acha que a sua marca é percebida? Qual é a imagem que transmite ao consumidor?
9. Qual é a sua opinião relativamente à sobrevivência das pequenas marcas. Elas vão resistir? Como é que se reajustaram relativamente à sua estrutura e portefólio de produtos?
10. Como é que as pequenas marcas criam experiências únicas que fazem o consumidor sentir a marca a todos os níveis? (desde a forma como são recebidos, o ambiente de loja, as montras, o *merchandising*,...)
11. Muitas vezes as pequenas marcas queixam-se “de não serem reconhecidas”, mas como é que elas se dão a conhecer?

12. Como é que as pequenas marcas seduzem os consumidores de grandes cadeias de loja?
13. Existem ações dinamizadoras do comércio local: qual é o verdadeiro impacto nas vendas e na notoriedade da marca?
14. Fazendo aqui uma pequena análise SWOT.
 - Quais são as vossas FORÇAS face às grandes cadeias de retalho?
 - Quais são as vossas FRAQUEZAS face às grandes cadeias de retalho?
 - O que é que vêm como OPORTUNIDADE face às grandes cadeias de retalho?
 - O que é que veem como AMEAÇA?

RETALHO ORGANIZADO

Tema: RETALHO ORGANIZADO VS RETALHO INDEPENDENTE

1. Enquadrar a empresa/marca
2. Como é que a marca se classifica relativamente às grandes cadeias de retalho.
É uma cadeia de retalho organizado, correto? Podemos dizer que é uma grande cadeia de retalho nacional?
1. Quais são as ameaças que sentem relativamente às vossas concorrentes mais diretas (as grandes cadeias de retalho internacional)?
2. Será que a marca se encaixa no conceito de *Fast Fashion* ou não?
3. Quais são as grandes dificuldades com que as grandes cadeias de retalho se deparam? Como é que conseguem fazer face às suas concorrentes mais diretas?
Quais são as ameaças que sentem relativamente às grandes cadeias de retalho?
4. O que acha que passa na cabeça do consumidor para preferir esta marca em detrimento de outras marcas concorrentes? Quais são as razões que levam os consumidores à vossa loja?
5. Como é que a marca comunica com o consumidor/público? Como é que a marca se dá a conhecer? (ações de *marketing*, parcerias...)
6. Como é que a marca é percebida? Qual é a imagem que transmite ao consumidor?
7. Qual é a sua opinião relativamente à sobrevivência das pequenas marcas: vão resistir? São importantes para dinamizar o negócio da moda?
8. Como é que a marca cria experiências únicas que fazem o consumidor sentir a marca a todos os níveis (desde a forma como são recebidos, o ambiente de loja, as montras, o *merchandising*,...)
9. Como é que a marca seduz os consumidores (comparação com as grandes cadeias de lojas)?
10. O que é que aprenderam com as grandes cadeias de retalho e com as pequenas marcas que pode ser replicado para o vosso negócio?
11. Existem ações dinamizadoras do comércio local: estas têm impacto nas vendas e na notoriedade da marca?
12. Como é que a marca ultrapassou e sobreviveu à crise que assolou o mundo e a Europa? A crise veio reforçar a marca? Sentiram necessidade de se reajustar (marca, produto, portfolio)?

13. Fazendo aqui uma pequena analise SWOT.

- Quais são as vossas FORÇAS face aos pequenos e aos maiores?
- Quais são as vossas FRAQUEZAS face aos pequenos e aos maiores?
- O que é que vêm como OPORTUNIDADE face aos pequenos e aos maiores?
- O que é que veem como AMEAÇA?

Anexo II - Questionário

INQUÉRITO MODA - Retalho Organizado Vs Retalho Independente

Caro participante,

Este questionário tem como objetivo a recolha de dados para a realização de uma tese de Mestrado em Marketing (ISCTE) cujo tema é Retalho Organizado Vs Retalho Independente especialmente direcionado para o setor do Retalho de Moda. Pretende-se compreender as preferências, as escolhas e a motivação dos consumidores pelas grandes cadeias de lojas em oposição a pequenas marcas e ao “pequeno comércio” pelo que estou a conduzir uma pesquisa aos consumidores em geral.

A sua ajuda é muito importante para a minha investigação, pelo que gostaria de conhecer a suas preferências. Peço por favor que responda às questões que apresento neste questionário e se estas não são sua escolha, dê a sua opinião. O estudo é apenas usado para fins académicos e é confidencial.

A sua ajuda é preciosa!

Obrigada pela participação.

Alexandra Gralho

***Obrigatório**

1. Género *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Feminino
☐ Masculino

2. Idade *

.....

3. Habilitações *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Ensino Básico
☐ Ensino Secundário
☐ Licenciatura
☐ Pós-Graduação
☐ Mestrado
☐ Doutoramento

4. Quando pensa em Moda e roupa a sua preferência é: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Grandes cadelas de lojas
- ☐ Pequeno comércio
- ☐ Lojas com vários departamentos (Ex. El Corte Inglés)
- ☐ Marcas com peças diferenciadas
- ☐ Comprar on-line
- ☐ Outro

5. Se assinalou a opção "Outro" Indique quais.

6. Em que tipo de lojas geralmente efetua a compra de vestuário (Pode assinalar várias opções): *

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ 1. Lojas com vários departamentos (Ex. El Corte Inglés)
- ☐ 2. Cadelas de Lojas Fast-Fashion (ex. Zara, H&m, Primark)
- ☐ 3. Lojas Multimarca
- ☐ 4. Lojas Monomarca (Decénio, Lanidor, Giovanni Galli)
- ☐ 5. Outros

7. Se assinalou a opção "Outros" Indique quais.

8. Das escolhas assinaladas Indique a sua ordem de preferência utilizando os números. *

9. Nas grandes cadelas de roupa o que é que privilegia? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Preço
- ☐ Design
- ☐ Qualidade
- ☐ Políticas de devolução/ "troca"
- ☐ Atendimento personalizado
- ☐ Outros

10. Se assinalou a opção "Outros" Indique qual.

11. Nas grandes cadeias de roupa indique o quanto privilegia cada um dos aspetos *

Numa escala de 1 a 8, em que o Nº1 é "Não valorizo nada" e Nº8 "Valorizo Muito"
 Marcar apenas uma oval por linha.

	1. Não valorizo nada	2	3	4	5	6	7	8. Valorizo Muito
Preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Design	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Políticas de devolução/ "troca"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atendimento personalizado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. No Retalho Independente (Peq. Cadeias de lojas, Multimarcas, Comércio local) o que é mais importante? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Preço
☐ Design
☐ Qualidade
☐ Peças mais exclusivas com um mix de vários estilos
☐ Atendimento personalizado
☐ Política de Devolução/ "troca"
☐ Outros

13. Se assinalou a opção "Outros" Indique qual.

14. Indique o grau de importância de cada um dos aspetos? *

Numa escala de 1 a 8, em que o Nº1 é "Não valorizo nada" e Nº8 "Valorizo Muito"
 Marcar apenas uma oval por linha.

	1. Não valorizo nada	2	3	4	5	6	7	8. Valorizo Muito
Preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Design	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Peças mais exclusivas com um mix de vários estilos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atendimento personalizado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Políticas de devolução/ "troca"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Quanto valoriza estes critérios ao comprar roupa? (Grandes cadeias ou não) *

Utilize a escala de 1 a 8, em que o Nº1 é "Não valorizo nada" e Nº8 "Valorizo Muito"
 Marcar apenas uma oval por linha.

	1. Nada Importante	2	3	4	5	6	7	8. Muito Importante
Qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conforto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Design	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Experiência (no contacto com a marca: ex. exposição do produto, a compra, loja)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Na generalidade as suas compras são planeadas ou são por impulso? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Compra planeada
☐ Compra por impulso
☐ Outra:

17. Se assinalou a opção "Outra" específica.

18. Ao comprar roupa gosta de: (pode seleccionar diversas opções) *

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Retornar às mesmas lojas
☐ Experimentar novas lojas e novas marcas
☐ Pesquisar antes e depois visitar a loja certa para mim (Cadeias de loja ou não)
☐ Ir a lojas onde existem ofertas especiais
☐ Outros

19. Se assinalou a opção "Outros" específica.

20. Indique o quanto valoriza estes critérios ao comprar roupa? *

Utilize a escala de 1 a 8, em que o Nº1 é "Não valorizo nada" e Nº8 "Valorizo Muito"
 Marcar apenas uma oval por linha.

	1. Não valorizo nada	2	3	4	5	6	7	8. Valorizo muito
Retomar as mesmas lojas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experimentar novas lojas e novas marcas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pesquisar antes e depois visitar a loja certa para mim (cadelas de loja ou não)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ir a lojas onde existem ofertas especiais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. O que o incentiva a experimentar uma nova marca de roupa? *

(pode seleccionar várias opções)

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ 1. Sugestão de um amigo
- ☐ 2. Design/ Estilo/ Inovação
- ☐ 3. A relação qualidade/preço
- ☐ 4. Exclusividade/ Originalidade
- ☐ 5. A experiência (na loja ou on-line)
- ☐ 6. Outros

22. Se assinalou a opção "Outros" especifique.

23. Das escolhas assinaladas Indique a sua ordem de importância utilizando os números *

24. Os eventos dinamizadores do comércio (Ex. Vogues Fashion Night Out, Pink Day; Lisbon Shopping Destination) são importantes para:

(pode seleccionar várias opções)

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Estreitar o contacto com as marcas
- ☐ Conhecer novas marcas, novos produtos
- ☐ Comprar com descontos especiais
- ☐ Passar momentos agradáveis
- ☐ Nunca fui a este tipo de eventos
- ☐ Outros

25. Se assinalou a opção "Outros" especifique.
