

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

SIBELLE NACIF

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO VAREJO  
SOB PERSPECTIVA DOS VENDEDORES DE LOJAS FÍSICAS  
E DAS ATIVIDADES TRADICIONAIS DO FUNIL DE VENDAS

SÃO PAULO

2020

SIBELLE NACIF

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO VAREJO  
SOB PERSPECTIVA DOS VENDEDORES DE LOJAS FÍSICAS  
E DAS ATIVIDADES TRADICIONAIS DO FUNIL DE VENDAS

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para Competividade.

Linha de Pesquisa: Gestão e Competitividade -  
Linha Varejo.

Orientador: Prof. Dr. Leandro Guissoni

SÃO PAULO

2020

Nacif, Sibelle.

Transformação digital no varejo sob perspectiva dos vendedores de lojas físicas e das atividades tradicionais do funil de vendas / Sibelle Nacif. - 2020.

97 f.

Orientador: Leandro Angotti Guissoni.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Comércio varejista - Inovações tecnológicas. 2. Canais de distribuição. 3. Vendedores. 4. Vendas. 5. Serviço ao cliente. I. Guissoni, Leandro Angotti. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 658.87

SIBELLE NACIF

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO VAREJO  
SOB PERSPECTIVA DOS VENDEDORES DE LOJAS FÍSICAS  
E DAS ATIVIDADES TRADICIONAIS DO FUNIL DE VENDAS

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de Pesquisa: Gestão e Competitividade –  
Linha Varejo.

Data de avaliação: 26 / 03 / 2020

Banca Examinadora:

---

Prof. Dr. Leandro Guissoni  
(Orientador) FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Lucas Sciencia do Prado  
FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Roberto Fava Scare  
FEA-RP-USP

## DEDICATÓRIA

À memória de minha querida mãezinha,  
Amélia, que certamente está orgulhosa.

Ao meu esposo Mário, por ter me  
incentivado entrar nesse desafio e por  
caminharmos juntos.

À minha amada filha Maitê, menina forte,  
meu bem mais precioso, aguentou firme os  
momentos de ausência.

*“We cannot become what  
we need to be by remaining what  
we are.”*

“Não podemos nos tornar o  
que precisamos ser ao  
permanecer o que somos.”

Max De Pree.

## AGRADECIMENTOS

Obrigada, Deus! Você me deu forças para chegar ao fim dessa etapa. Gratidão!

Agradeço aos meus M's, Mário e Maitê, por acreditarem em mim e me incentivarem tanto, além de terem sido compreensivos e participado deste projeto tanto quanto eu. Vocês são o melhor de mim.

Agradeço às minhas irmãs Valéria e Clarice, cada uma ao seu modo, que tanto contribuíram me apoiando.

Ao Prof. Dr. Leandro Guissoni, meu orientador, que admiro, fez a leitura da minha experiência profissional e me orientou pelo melhor caminho a trilhar nesta pesquisa, contribuindo com intervenções valiosas.

À FGV, instituição que me recebeu e que tive como primeiro contato o Prof. Dr. Mauricio Morgado, com atuação descomplicada, ética e leve.

Agradeço ao Prof. Dr. Gilberto Sarfati, que tive o prazer de conviver, aprender e admirar.

A todos os professores, sem exceção, àqueles que ministraram suas aulas em nossa turma e aos que me auxiliaram em algum momento desta jornada, deixo minha gratidão, aprendi muito com todos vocês.

Aos funcionários da FGV que trabalham para que tenhamos suporte para estudar.

Agradeço às empresas e aos contatos que me atenderam, colaboraram com esta pesquisa, confiando a mim suas equipes e vivências. Agradeço à Elisabete Furtado e ao Prof. Antônio Sá, responsáveis pela conexão em algumas empresas.

Aos vendedores das empresas entrevistadas, que de forma disponível abdicaram dos seus momentos de vendas para concederem os relatos que compõe este estudo.

Agradeço a todos os colegas de sala, os quais desejo citar alguns nomes: Eliana Cesar, pela disponibilidade e presteza. Luiza Helena, por tanta atenção e apoio. Laudiana, pela atenção e trocas de experiências. Carolina, pelas risadas e pelo apoio. Juliana e Eliene, por nossa parceria e apoio. Daniel, João e Marcelo, por serem tão educados, disponíveis e gentis o tempo todo.

Sem todos os momentos vividos com esses atores e sem a história de verdadeira paixão que tenho pelo Varejo, este projeto não teria sido possível, porque não fazemos e não somos nada sozinhos.

## RESUMO

As novas tecnologias digitais empoderaram o consumidor no processo de decisão de compra ocasionando mudanças nas práticas tradicionais do varejo, por exemplo, envolvendo a possibilidade de atuarem em múltiplos canais *on-line* e *off-line*. Conseqüentemente, pode haver uma mudança na atuação da força de vendas nas lojas físicas. Diante desse cenário, existe oportunidade para o varejista gerar competitividade por meio da digitalização das atividades tradicionais do funil de vendas que são executadas pelos vendedores de lojas físicas. Partindo da perspectiva dos vendedores em varejistas multicanais, este estudo buscou investigar as modificações ocorridas em cada etapa do processo de vendas (prospecção, abordagem e apresentação, negociação e superação de objeções, fechamento e pós-venda). Foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa exploratória, com o uso da técnica de entrevistas em profundidade, com 25 vendedores de lojas físicas em quatro varejistas multicanais: um de eletrodomésticos, dois de itens esportivos e de moda e um de cama, mesa e banho. Os resultados indicam que a transformação digital, aliada ao treinamento de equipes de vendas, é uma oportunidade para os varejistas. Os vendedores entrevistados que vivenciam o processo de inovação reconhecem o ganho de produtividade, conhecimento, relacionamento com o cliente e transformação de sua função, oferecido pelo uso de tecnologias para auxiliarem as atividades de vendas *off-line*, além da satisfação e experiência do cliente. No entanto, há oportunidade para desenvolver o processo de modificação dessas atividades, com grande oportunidade para os varejistas que já vivenciam o processo e para aqueles que estão no início dessa jornada de inovar seus modelos de negócios *off-line*. Esta pesquisa colabora ao contribuir para preencher a lacuna existente de estudos sobre como a transformação digital modifica as atividades tradicionais do funil de vendas, evidencia o predomínio de vantagem competitiva em cada atividade, os benefícios de melhorar a interação dos vendedores com as ferramentas digitais, além de fomentar o desenvolvimento de novos estudos sobre o tema.

**Palavras-chave:** varejo, multicanalidade, vendedor, transformação digital, funil de vendas.

## ABSTRACT

The new digital technologies empower the consumer in the decision process for purchases, causing changes in the traditional retail practices, such as involving the possibility of operating in multiple online and offline channels. Consequently, there may be changes in the performances of the salesforce on the brick and mortar stores. In this scenario, there is an opportunity for the retailer to generate competitiveness through the digitalisation of the traditional activities in sales that are executed by the salesforce in the brick and mortar stores. From the perspective of the salesforce in multichannel retailers, the present research aimed to investigate the changes occurred in each step of the sales process (prospection, approach, negotiation and overcoming of objections, sale and after-sale). A qualitative research was developed using in-depth interviews with 25 salespersons from brick and mortar stores of four multichannel retailers: one retailer from mobile electronics, two retailers from fashion and sports apparel, and one retailer from bed and bath. The outcome of this research indicates that the digital transformation, together with the training of the salesforce, is an opportunity for retailers. The interviews salesforce who experienced the innovation process recognise the productivity return, knowledge, customer relationship and the transformation of their functions, offered by the use of technologies to assist activities of offline sales, as well as the satisfaction and experience of the customer. However, there are opportunities to develop a process of modification of these activities, with many opportunities to retailers that already experienced the process and to those who are just starting in this journey of innovating their offline business models. The present research collaborates by contributing to fill the existent gap in studies regarding how the digital transformation change the traditional activities of sales funnel, brings evidence to the predominance of the competitive advantage in each activity, the benefits of improving the interaction between the salesforce and digital tools, in addition to foment the development of new studies regarding this topic.

**Keywords:** retail; multichannel; brick and mortar salesforce; digital transformation; sales funnel.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Pesquisa em loja física para tomar decisão de compra.....	19
Figura 2- Prática no Brasil de <i>showrooming</i> e <i>webrooming</i> por categoria .....	19
Figura 3- Evolução de Canais: do Varejo Tradicional para o Multicanal e <i>Omnichannel</i> .....	21
Figura 4- Encurtamento da jornada de decisão de compra.....	22
Figura 5- Diferenças nas atividades dos vendedores <i>off-line</i> e <i>on-line</i> em cada etapa .....	33
Figura 6- Práticas resultantes da transformação digital nas atividades tradicionais do funil de vendas .....	82

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Matriz de amarração metodológica .....	37
Quadro 2 - Perfil dos vendedores entrevistados .....	42
Quadro 3- Matricial da categoria: Prospecção .....	46
Quadro 4- Matricial da categoria: Abordagem e apresentação - criação de valor .....	51
Quadro 5- Matricial da categoria: Negociação e Superação de objeções (parte 1).....	57
Quadro 6- Matricial da categoria: Negociação e Superação de objeções (parte 2).....	61
Quadro 7- Matricial da categoria: Negociação e Superação de objeções (parte 3).....	63
Quadro 8- Estratégias da empresa com foco no cliente e benefícios para os vendedores.....	67
Quadro 9- Matricial da categoria: Fechamento .....	71
Quadro 10- Práticas resultantes da transformação digital nas atividades tradicionais do funil de vendas .....	76

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
2.1. DO VAREJO TRADICIONAL PARA A MULTICANALIDADE E <i>OMNICHANNEL</i> .....	14
2.1.1 VAREJO E CANAIS DE VENDA.....	14
2.1.2. VAREJO MULTICANAL.....	16
2.1.3. VAREJO <i>OMNICHANNEL</i> .....	21
2.1.4. CONFLITO DE CANAL.....	22
2.2. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.....	24
2.3. AS ATIVIDADES DE VENDAS DOS VENDEDORES DE LOJAS FÍSICAS ( <i>OFF-LINE</i> ) E <i>ON-LINE</i> .....	32
2.4. MATRIZ DE AMARRAÇÃO .....	37
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>39</b>
3.1. ELABORAÇÃO E APLICAÇÃO DO ROTEIRO DE ENTREVISTAS .....	39
3.2. CRITÉRIOS E CONVITE PARA A SELEÇÃO DAS EMPRESAS .....	40
3.3. PERFIL DAS EMPRESAS .....	41
3.4. PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	42
3.5. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	43
<b>4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>45</b>
4.1. ATIVIDADES TRADICIONAIS DO FUNIL DE VENDAS.....	45
4.1.1. PROSPECÇÃO .....	45
4.1.2. ABORDAGEM E APRESENTAÇÃO - CRIAÇÃO DE VALOR .....	50
4.1.3. NEGOCIAÇÃO E SUPERAÇÃO DE OBJEÇÕES .....	56
4.1.4. FECHAMENTO .....	70
4.1.5. SUPORTE E RELACIONAMENTO - PÓS-VENDA.....	73
4.2. PRÁTICAS RESULTANTES DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL .....	75
<b>5. CONCLUSÃO .....</b>	<b>83</b>
<b>6. CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS E TEÓRICAS, LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS.....</b>	<b>86</b>
<b>7. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>88</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO.....</b>	<b>96</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O avanço tecnológico aliado ao uso dos *smartphones*, aplicativos, mídias sociais e facilidade de acesso à *internet* alteraram aspectos da decisão de compra do consumidor. (BOTELHO; GUISSONI, 2016; VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015; GUISSONI; FARINHA, 2019). Esses fatores também provocam modificações nas práticas comerciais de varejistas tradicionais, particularmente junto aos vendedores de lojas físicas (PRADO; GUISSONI; KEHDI, 2018).

Dados da Ebit/Nielsen (2018) apontam que a cada 10 brasileiros, 7 possuem um aparelho, que foram instrumentos para a geração de 35% dos pedidos via *m-commerce* de um total de 123 milhões de pedidos. A capacidade de mobilidade adquirida com o crescimento da penetração de *smartphones* reforça a busca das empresas pela transformação digital dos negócios e demonstra o uso por parte dos consumidores para benefício próprio.

Nesse contexto, empresas buscam uma gestão multicanal, que propicia ao consumidor a oportunidade de transitar pelo meio virtual e físico na busca por produtos de interesse, remetendo à multicanalidade (BOTELHO; GUISSONI, 2016; VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015).

A oportunidade dessa interação digital altera as práticas tradicionais de gestão, principalmente de canais e vendas, ampliando a complexidade dos negócios. A interação e gestão dos diversos pontos de contato ou canais com a empresa e o consumidor, de maneira indistinta e com foco na centralidade do cliente, configuram premissas de uma gestão *omnichannel* (VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015).

Nesse ambiente modificado por meio da transformação digital, os consumidores se tornaram empoderados (munidos de informações) e em posição de comando. Realizam pesquisas rápidas sobre preços e atributos do produto, entregas com facilidade e engajamento nas redes sociais. Confiam mais em revisões (*reviews*) de produtos e serviços do que nos vendedores de lojas físicas, modificaram a interação com os vendedores, tornando, por exemplo, a negociação, etapa das atividades tradicionais do funil de vendas, mais transparente devido ao acesso a preços no *e-commerce* de diversos varejistas (EDELMAN; SINGER, 2015; PRADO; GUISSONI; KEHDI, 2018; VANHEEMS, 2013).

No entanto, os vendedores que detinham por décadas toda a comunicação e informações de uma marca ou produto, nesse novo cenário percebem a facilidade e mobilidade do consumidor por meio das tecnologias e como consequência podem se sentir ameaçados com a canibalização

do relacionamento com os clientes, impacto em sua remuneração, alteração do tradicional ato comercial e redução da sua missão como vendedor, podendo ser uma ameaça à sua função (VANHEEMS, 2013; RAPP *et al.*, 2015).

Estudos anteriores relacionados ao tema vendedor no varejo de loja física pesquisaram prioritariamente os aspectos relacionados aos impactos do *showrooming*, motivação, insatisfação no varejo, controle por comportamento do vendedor, importância do vendedor no ambiente de loja. Este trabalho, com foco na perspectiva dos vendedores, tem a justificativa fundamentada em preencher a lacuna existente, conhecendo a experiência de varejistas multicanal que têm vivenciado o processo de transformação digital dos seus negócios, explorando os principais desafios e potencial de melhoria para o trabalho de vendas no varejo, sob o contexto de transformação digital.

Espera-se que este trabalho traga contribuição ao meio acadêmico e para o mercado varejista, com a identificação de oportunidades, apoiadas na transformação digital para realizar mudanças nas atividades tradicionais de vendas. Evidenciando o novo papel do vendedor no ambiente multicanal, ao se apropriar dos benefícios da transformação digital, sendo a produtividade da força de vendas de lojas físicas de extrema importância para o resultado das empresas, fluidez entre canal e satisfação do cliente.

O trabalho tem como objetivo geral explorar de que forma a transformação digital de varejistas multicanais, isto é, que atuam por meio do *on-line* e *off-line*, pode modificar as atividades tradicionais de vendas predominantes no ambiente do varejo *off-line*. O foco do trabalho é compreender a perspectiva dos vendedores sobre a transformação digital dos negócios que atuam. O trabalho parte das premissas do tradicional funil de vendas de Lewis (1898), para entendimento das mudanças ocorridas em cada etapa, compreendendo as etapas de prospecção, abordagem e apresentação, negociação e superação de objeções, fechamento e pós-venda no contexto de negócios multicanais conforme a literatura trata principalmente a partir de 2010 (PRADO; GUISSONI; KEHDI, 2018).

Diante disso, sob a ótica da revisão de literatura e da pesquisa junto às empresas participantes, o desdobramento do objetivo é identificar as práticas da transformação digital nas atividades tradicionais de vendas executadas pelos vendedores e oportunidades em empresas que estão trilhando o caminho da transformação digital.

O trabalho foi realizado utilizando uma abordagem qualitativa, com o uso da técnica de entrevistas em profundidade com 25 vendedores em varejistas multicanais dos segmentos de eletrodomésticos, itens esportivos e de cama, mesa e banho.

A pesquisa é apresentada em seis capítulos. O primeiro, a introdução, apresenta o tema, justificativa e objetivos. O segundo capítulo traz o referencial teórico, passando sobre os temas-base para a pesquisa como: do varejo tradicional para a multicanalidade e *omnichannel*, transformação digital e atividades de vendas dos vendedores de lojas físicas (*off-line*) e *on-line*.

O terceiro traz a metodologia com as etapas da pesquisa, o método de análise e técnicas utilizadas. No quarto capítulo é apresentado as análises dos resultados. O quinto apresenta a conclusão e, o sexto, as contribuições práticas e teóricas, limitações e pesquisas futuras.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo do estudo tem como objetivo, por meio da investigação de artigos e autores, compreender três temas que compõem a base teórica deste trabalho: do varejo tradicional para a multicanalidade e *omnichannel*, transformação digital e as atividades de vendas do vendedor de loja física (*off-line*) e *on-line*.

### 2.1. Do Varejo Tradicional para a Multicanalidade e *Omnichannel*

Nesta seção serão revisados e exploradas os conceitos de varejo e evolução das pesquisas aplicadas neste setor em direção ao que a literatura compreende como multicanalidade e *omnichannel*.

#### 2.1.1 Varejo e Canais de Venda

Para Parente (2000), o varejo “*consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final*”. O consenso também prevalece para Levy e Weitz (2004) ao definirem varejo como “*um conjunto de atividades de negócio que adicionam valor aos produtos e serviços vendidos aos consumidores para seu uso pessoal ou familiar*”. Las Casas (2013) reconhece a existência de inúmeras definições e conceitos. O autor colabora no consenso de o varejo ser a comercialização para consumidores finais e ressalta a importância do varejo no contexto mercadológico, econômico - com sua representatividade transacional diária - e social, com milhares de vagas de empregos.

Dados da ABRASCE (Associação Brasileira de Shoppings Centers (2018) consideram a atividade ampla e dinâmica do varejo e a complexidade envolvida no setor, com apresentação de números relevantes, como os números de empregos gerados com mais de 1 milhão de funcionários contratados em *shoppings centers*, em um total de mais de 100 mil lojas<sup>1</sup>. De acordo com o IBGE, o varejo tem um impacto de 62,5% no PIB de R\$ 6,8 trilhões, tendo como

---

<sup>1</sup> Dados do setor ABRASCE <https://abrasce.com.br/numeros/setor/>

base os números do ano de 2018, apresentados no Estudo da Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC)<sup>2</sup>, sobre o papel do varejo na economia brasileira.

Assim, a importância do varejo é reconhecida mundialmente. O advento da *internet* e os avanços tecnológicos contribuíram para o desenvolvimento do setor, alterando a dinâmica de canais de distribuição e logística. O dinamismo e mutação do varejo geram a complexidade enfrentadas pelo setor varejista para manter a comercialização de produtos, aliados à sua expansão, formatos, segmentação, hábitos de consumo, relacionamento com o consumidor e expansão de canais (PARENTE, 2010; SERRENTINO, 2015).

Dessa forma, as empresas definem suas estratégias de como distribuir seus produtos e/ou serviços. A soma das formas/modalidades determinadas pelas empresas para se chegar ao consumidor final constituem os canais de vendas (COBRA; BREZZO, 2010; PARENTE 2000; PALMATIER; STERN; EL-ANSARY, 2016).

Estudos como de Watson *et al.* (2015) apontam as teorias econômicas como base para a prática de canais de vendas, tendo como evolução as dimensões comportamentais, como modelos dinâmicos de relacionamentos. Essa evolução permitiu a interdependência das organizações envolvidas com o canal, na atuação conjunta de fabricante, atacadista ou varejista, em um processo contínuo para todos os envolvidos, sem tratar ações como eventos isolados, favorecendo, dessa forma, o *marketing* de relacionamento, com estratégias de atividades focadas no *design* e gerenciamento de canal (PALMATIER; STERN; EL-ANSARY, 2016; GREWAL; KUMAR; MALLAPRAGADA, 2013).

Para Parente (2010) espera-se que a atuação conjunta gere a integração de canais, tendo como resultado uma melhor experiência de compra para o cliente, maior lealdade ao encontrar alternativas oferecidas pelos varejistas.

Kotler e Keller (2012) reforçam as atividades interdependentes de um canal de vendas como vantagem competitiva de uma empresa, sendo o seu aprimoramento um ativo estratégico.

A criação de relacionamentos entre os diversos envolvidos nos canais gera uma abordagem voltada para redes de valor, em que parcerias e alianças entre empresas agregam em suas estratégias de canal de distribuição, com grande contribuição para produzir, gerar e entregar as ofertas (KOTLER; KELLER, 2012).

---

<sup>2</sup> Resultados do varejo apresentados pela SBVC [http://sbvc.com.br/wp-content/uploads/2019/07/O-Papel-do-Varejo-na-Economia-Brasileira-SBVC\\_2019.pdf](http://sbvc.com.br/wp-content/uploads/2019/07/O-Papel-do-Varejo-na-Economia-Brasileira-SBVC_2019.pdf)

### 2.1.2. Varejo Multicanal

Sabe-se que a modalidade multicanal (*multichannel*) e posterior integração difundiu-se no mercado varejista com o avanço da *internet* que, em princípio, ofereceu uma ameaça aos varejistas essencialmente físicos com atuação em um único canal (*single channel*). A *internet* propiciou ao multicanal a interligação, o cruzamento de canais e informações que geraram comodidade e conseqüente possibilidade de troca de canais (*crosschannel*) para os consumidores e varejistas, satisfazendo a demanda do consumidor independente de canal (EASINGWOOD; COELHO, 2003; NESLIN *et al.*, 2006 e GSI, 2017).

Levy e Weitz (2009) definem o varejo multicanal como a venda de produtos ou serviços aos consumidores finais em mais de um tipo de canal. Para Zhang *et al.* (2010) o movimento multicanal pode começar em qualquer canal no formato com ou sem loja.

Levantamentos de Dias (2014) apresenta que o fortalecimento e transformação dos varejistas tradicionais norte-americanos ocorreu em 1999, quando esses passaram a se dedicar às vendas pela *internet*. Esses varejistas transformaram a ameaça do *e-commerce* (comércio eletrônico) em um catalizador para impulsionar vendas e gerar integração entre canais. Impulsionados com a entrada da *Amazon*, em 1995, que liderou o caminho *on-line* e estabeleceu uma grande vantagem competitiva de quatro anos.

Esse advento do comércio eletrônico impulsionado pela *internet* também gerou mudanças na literatura do varejo. Grewal, Motyka e Levy (2018) examinaram-nas e anteriormente definiam o canal de varejo pela *internet* como “eletrônico e não eletrônico”. A partir da evolução e importância do varejo *on-line*, foi percebida sua relevância como a de uma loja física, dessa forma os autores passaram a se referir a este canal como varejo multicanal.

Um exemplo de desenvolvimento de multicanalidade se aplica à atuação da *Amazon*, nos *EUA*, pioneira no mercado *on-line*, sem relevância no varejo físico, especificamente no segmento de bebidas e alimentos, ao anunciar a compra do *Whole Foods* em 2017. A aquisição da rede representa o esforço de trabalhar sua capacidade de se desenvolver no mercado físico, desenvolvendo dessa forma a multicanalidade do setor, apressando-se em integrar canais e adquirir capacidade operacional *off-line*<sup>3</sup>.

No Brasil, na década de 90, com a entrada dos portais UOL e ZAZ, e com as empresas Magazine Luiza e Saraiva, os consumidores sentiram os primeiros movimentos do comércio

---

<sup>3</sup> The New York Times <https://www.nytimes.com/2017/06/16/business/dealbook/amazon-whole-foods.html>. Amazon to Buy Whole Foods por US \$ 13 bilhões.

eletrônico (SALVADOR, 2013; RAMOS, 2011). Embora somente entre 2003-2012 que o *e-commerce* do varejo tradicional obteve grande aderência, período definido por Serrentino (2015) como o terceiro ciclo, entre os quatro ciclos que compõem o processo evolutivo do *e-commerce* no Brasil, com empresas como *Shoptime*, *Americanas.com*, hoje ambas B2W e Submarino, que já atuam de forma madura e produtiva (SALVADOR, 2013; RAMOS, 2011).

Dados de pesquisa da *Ebit/Nielsen* demonstram que no ano-base 2018, os varejistas brasileiros de formatos tradicionais que se introduziram no *e-commerce*, os chamados *bricks and clicks* (tijolos e cliques), respondem por 51% das vendas realizadas eletronicamente em relação aos varejistas puramente *on-line* (*pure players*).

Esses dados vêm ao encontro de achados acadêmicos que demonstraram os benefícios de operar em mais de um canal, como: acesso a novos mercados com custo reduzido; maior satisfação e lealdade do cliente, aumento do valor gasto nas compras e frequência; fatores esses que geram vantagem competitiva e uma estratégia sustentável de canal, mostrando incremento nos lucros para varejistas multicanal (PALMATIER; STERN; EL-ANSARY, 2016; ZHANG *et al.*, 2010; ACKERMANN; VON WANGENHEIM, 2014; KUMAR; VENKATESAN, 2005). Considerações também legitimadas pelo estudo *Worldwide Retail Predictions*, da *International Data Corporation (IDC)*, ao constatarem maior consumo no uso de canais integrados, com gastos crescentes de 15% a 20% comparados a compras tradicionalmente realizadas em um único canal (Valor Econômico, 2019).

Integração motivada pela inovação da tecnologia que contribuiu para o aprimoramento da multicanalidade, como apontado por Hagberg, Sundstrom e Egels-Zandén, (2016) ao relatarem o uso da digitalização<sup>4</sup>, tanto para os negócios quanto para a vida cotidiana, com importante expressão para o setor de varejo, responsável pela transformação e entendimento dos pontos fortes e fracos da estrutura varejista, além de propiciar a integração entre canais.

Embora a digitalização e o uso da *internet* estejam presentes e acessíveis para a gestão de varejo, ainda existe uma falta de apropriação correta do uso dessas ferramentas. Serrentino e Souza (2002) apontam que, geralmente, os novos canais são criados desintegrados, com baixa ligação entre os demais canais de uma empresa, e esse formato inibe a sinergia da sistematização de informações entre canais e as vantagens provenientes dessa integração, gerando complexidade de gestão.

Segundo Neslin *et al.* (2006), para operar nesse contexto multicanal é necessário capacitação. Os autores consideram a complexidade de gerenciar empresas multicanal de forma

---

<sup>4</sup> Na pesquisa os autores se referem à digitalização como a integração de tecnologias digitais no varejo, abordada com a noção de que a transformação está em construção.

eficaz e reforçam cinco desafios: integração de dados, conhecimento do comportamento do consumidor, avaliação do canal, alocação de recursos em todos os canais e coordenação de estratégias de canais.

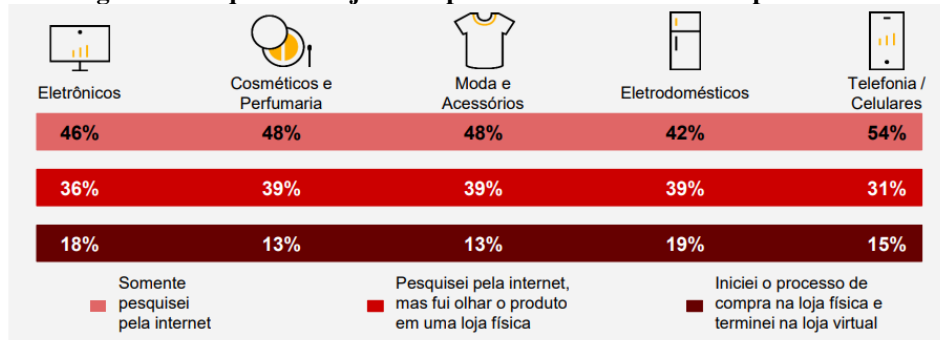
Esses desafios se tornaram cada vez mais complexos com o uso dos *smartphones* e mídias sociais, instrumentos que contribuem para a mudança da jornada de compras do consumidor; afetando seu processo de tomada de decisão, interferindo em suas buscas e evidenciando a necessidade da digitalização do varejo para integrar canais *off-line* e *on-line* - em inglês *channel integration (OI)* (HERHAUSEN *et al.*, 2015).

A interação é constante, e a integração dos estágios na venda ou no pós-venda se torna parte do processo, margeando os caminhos da *omnicanalidade*. Pesquisas apontam a importante influência do estágio de compras na intenção de uso de canal, pois os consumidores esperam se beneficiar de diferentes formas em cada canal nos estágios pré-compra, momento da compra e pós-compra, deixando desatualizada a abordagem dualista de *on-line* ou *off-line* (WOLNY; CHAROENSUKSAI, 2014).

A influência de exposição e análises advindas da mídia, e não apenas de forma *off-line*, transformaram a jornada de decisão de compra do consumidor, com o uso de *smartphones* influenciando todo o processo. Essa forma de se relacionar com o ambiente de compras multicanal por meio do uso de redes móveis foi cunhada com a sigla ZMONT (momento zero da verdade) por Jim Lecinski, no *Google*, como o momento de primeira exposição do consumidor com um produto ou serviço. Nesse ponto, começa sua jornada de compra por uma marca, influenciada pela exposição e análises advindas da mídia. Tal ação de coletar informações rapidamente propiciou o surgimento dos comportamentos *showrooming*, pesquisa na loja e compra *on-line*, e o *webrooming*, pesquisa *on-line* e compra na loja (WOLNY; CHAROENSUKSAI, 2014).

No Brasil, segundo dados publicados pela *Ebit/Nielsen*, do total de consumidores *on-line* em 2018, a prática de visita à loja física para a realização de *webroomin*, se destaca sendo relevante frente ao percentual de consumidores que apenas realizam *showrooming*, conforme Figura 1.

**Figure 1- Pesquisa em loja física para tomar decisão de compra**



Fonte: Ebit | Nielsen  
 P3. Das categorias compradas exclusivamente ou parcialmente pela internet (lojas virtuais), quais você pesquisou em lojas físicas antes de tomar a decisão?

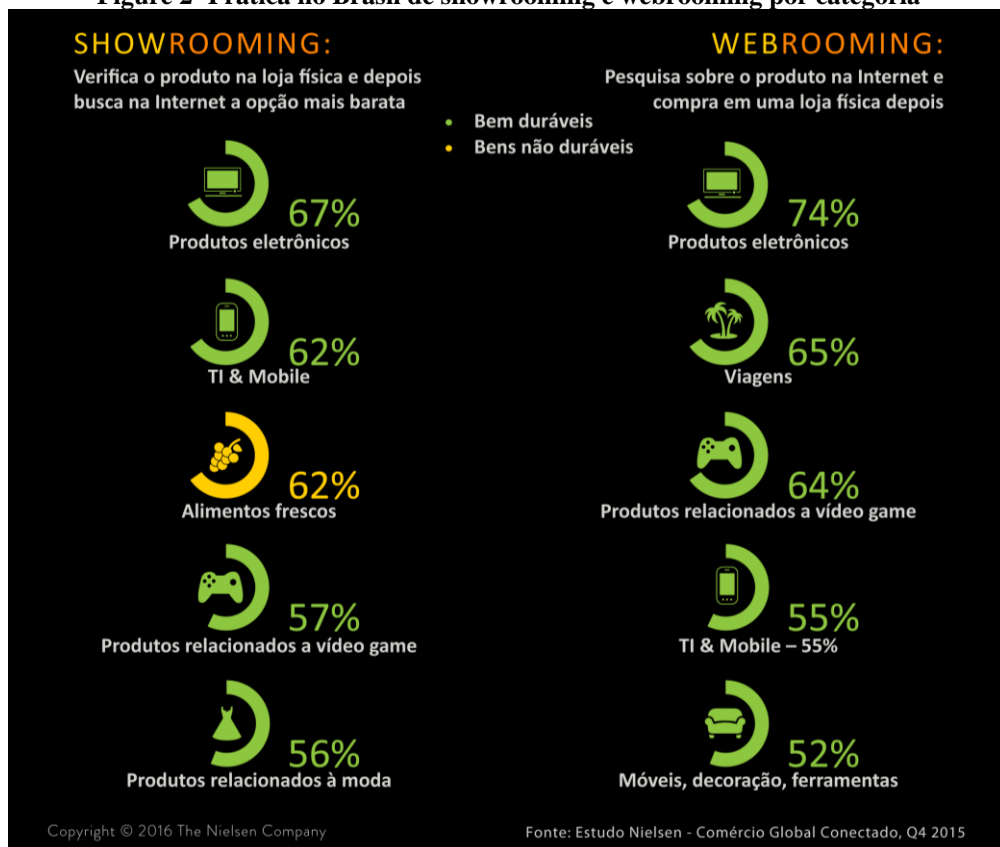
Copyright © 2019 The Nielsen Company. Confidential and proprietary.

nielsen

Fonte: Seminário FGVcev: Os Caminhos do Varejo para a Construção da Omnicanalidade

Estudos anteriores publicados em 2016, conforme Figura 2, demonstram por categoria como a prática se comportou.

**Figure 2- Prática no Brasil de showrooming e webrooming por categoria**



Fonte: Estudo Nielsen (2016).

Os percentuais demonstram oportunidades para os varejistas multicanal e o desafio de alavancar as vendas por meio de suas equipes de lojas físicas, devido ao aumento de fluxo ocasionado pela prática *webrooming*.

As práticas de *showrooming* e *webrooming* contribuem e evidenciam o ambiente sem barreiras e completamente integrado, com consumidores empoderados, conscientes, experientes no uso de ferramentas digitais e com uma diversidade de informações. Nesse contexto eles ditam e buscam o quê, quando e como querem e por qual preço pagar pelos produtos e serviços desejados (EDELMAN; SINGER, 2015).

Os dispositivos móveis criaram facilidade para os consumidores e complexidade para as estratégias de *marketing*, gerando necessidade de criação de sinergia entre canais, em um ambiente com prevalência de foco na conversão, mas com pouca mensuração de lealdade (retenção, recompra e CLV<sup>5</sup>). O processo de tomada de decisão de compra do consumidor foi alterado, citando como exemplo o modelo de funil de vendas de Elmo Lewis (1898), deixando de ser lineares e envolvendo vários canais (WOLNY; CHAROENSUKSAI, 2014; VERHOEF, KANNAN; INMAN, 2015; LEMON; VERHOF, 2016). O processo de tomada de decisão do consumidor, esboçado por meio do funil de vendas e bastante empregado em estudos, mapeia as etapas realizadas pelos consumidores, desde o momento de tomada de consciência de necessidade por parte do consumidor até o momento de realização do seu desejo de compra (JANSEN; SCHUSTER, 2011).

Court *et al.* (2009) e Edelman e Singer (2015) argumentam sobre como a “*corrida armamentista*” tecnológica afetou o processo de decisão do consumidor, comprimindo algumas etapas, mas, por outro lado, aumentando de forma significativa o número de consumidores potenciais, gerando como efeito a complexidade ao funil tradicional de vendas.

Por exemplo, Patterson (2007) apontou a importância de qualificar e segmentar de forma apropriada os consumidores no funil, tendo excelentes oportunidades para reduzir custos com aquisição de novos clientes, ressaltando a importância do engajamento de áreas nas empresas e sua sinergia.

A compreensão dessas oportunidades com o consumidor, o uso intercambiável de canais, aliada à sinergia no gerenciamento dos diversos canais de um varejista, oferecendo experiência ao consumidor e otimizando o desempenho desses canais são apontadas por Verhoef, Kannan e Inman (2015) como gestão de varejo *omnichannel*, sem a percepção do consumidor sobre a estrutura que compõe esse varejista.

---

<sup>5</sup> CLV sigla em inglês para *customer lifetime value* (CLV) permite mensurar o valor presente dos fluxos de caixa futuro provenientes do relacionamento de uma empresa com seu cliente. (GUISSONI e RIBEIRO, 2017).

### 2.1.3. Varejo *Omnichannel*

Para Dias (2014), na gestão *omnichannel* o foco é o consumidor e a qualidade de suas experiências. Essa abordagem proporciona uma experiência ininterrupta, tendo como suporte a digitalização como meio utilizado pelos varejistas para interagir e satisfazer os consumidores em seus inúmeros canais de venda. O processo dinâmico de decisão, ao considerar a experiência do consumidor, fatores externos e suas diversas interações repetidas, fortalecendo o investimento emocional, psicológico ou físico do cliente com a marca são pontos de contato (*touch points*) e compõem a jornada de compras. Apenas algumas etapas nessa jornada podem ser controladas pela empresa e necessitam ser mapeadas para serem entendidas (VERHOEF; LEMON, 2016; PATTERSON, 2018).

Pontos de contato (*touch points*) são ferramentas de interação entre varejistas e consumidores, podendo gerar sinergia para a criação de novas oportunidades e muitos desafios, como o uso intercambiável e contínuo dos canais durante a jornada de compra dos consumidores e de difícil controle pelos varejistas (VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015; HERHAUSEN *et al.*, 2015).

Para Guissoni (2017), a captação e análise de informações de forma simultânea dos pontos de contato (*touch points*) devem se apresentar de forma integrada, orientando o varejista para o varejo *omnichannel* e proporcionando aos consumidores uma experiência consistente em todas as suas interações com a empresa, sendo as análises aprimoradas dessas interações uma forma de atuar agregando valor e tratando o consumidor como o centro (*customer centric*) e criando valor para a empresa, contrária à atuação da gestão multicanal que aprimora o desempenho por canal, conforme ilustra a Figura 3, com a completa evolução de canais, resultando na gestão *omnichannel* (DIAS, 2014; VERHOEF, KANNAN; INMAN, 2015).

**Figure 3- Evolução de Canais: do Varejo Tradicional para o Multicanal e *Omnichannel***



Fonte: GS1 Brasil (2017).

Verhoef e Lemon (2016) enfatizam a predominância da experiência do consumidor em empresas *omnichannel*. Sendo a *omnicanalidade* um constructo multidimensional, com centro nos aspectos cognitivos, emocionais, comportamentais, sensoriais e sociais de um consumidor em respostas às ofertas da empresa durante toda a experiência do cliente e jornada de compra. Vale ressaltar que esse constructo está relacionado com outros conceitos de engajamento, sendo o consumidor cocriador da jornada, com foco no cliente e em sua satisfação, componentes da experiência de compra, além da qualidade de serviços, antecedente à experiência na fase da pesquisa de compra; fatores de importante contribuição para a gestão de jornada.

Edelman e Singer (2015) apontam ações de gestão de jornada de compra ao demonstrarem os esforços dedicados das empresas no uso de ferramentas e profissionais orientados em contribuir para a segmentação e personalização dos perfis dos consumidores. Eles comentam sobre a criação de estratégias das empresas para se tornarem relevantes na jornada de decisão, podendo encurtar fases nesse processo, como exemplo abordando o ciclo da fidelidade, sendo relevante entre a experiência pós-compra e o produto oferecido, ilustrado na Figura 4, resultado do aprofundamento no perfil e hábitos de consumo do cliente.

**Figure 4- Encurtamento da jornada de decisão de compra**



Fonte: Edelman e Singer (2015). Tradução e adaptação da autora.

Ressalta-se a diferença durante o processo de compra na abordagem *omnichannel*, pois o uso dos canais é intercambiável e simultâneo, diferindo da gestão multicanal (VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015).

#### **2.1.4. Conflito de Canal**

A introdução e evolução de novos canais aumentou a complexidade do relacionamento entre vendedores de lojas físicas e consumidores. Mesmo frente ao foco crescente de

oportunidades de compras *on-line*, os consumidores transitam nos canais *on-line e off-line* para pesquisar e adquirir produtos e serviços. Existe uma expectativa por parte dos consumidores em encontrar preços menores em lojas *on-line* do mesmo varejista físico, favorecendo a ocorrência de conflito de canal, como abordado por Neslin e Shankar (2009), gerando insatisfação junto às partes envolvidas (CHIOU; CHOU; SHEN, 2017).

Segundo estudo de Tang, Fu e Xie (2017), conflito se refere à sensação percebida de pressão, tensão e hostilidade de um membro do canal despertada por outro membro. Os conflitos se apresentam em muitos relacionamentos de transações e podem ser construtivos ou destrutivos caso a empresa não tenha uma boa gestão do relacionamento eficaz entre canais para reduzir a sensação de concorrência entre parceiros. Os autores avaliam os níveis de intensidade do conflito elencando desde leves a rupturas graves, sendo que os leves podem ser beneficiados pelo compartilhamento de conhecimento gerado devido ao próprio conflito.

Coughlan *et al.* (2002) e Rosenbloom (1999) mencionam a variedade de causas de existência de conflitos entre canal. Eles surgem quando uma empresa adiciona um novo canal, reduz uma área de atuação de seu distribuidor, modifica tabelas de descontos, solicita mudança no escopo de trabalho dos membros de canais atuais, tenta realizar alterações contratuais ou a desintermediação de canal - quando o próprio fabricante decide vender diretamente ao consumidor final; tendo como causa propulsora de todas essas manifestações a dependência mútua entre os envolvidos. Os autores sugerem pontos a serem considerados na minimização de conflitos: comunicação constante e eficaz; criação de canais abertos para apresentação de insatisfações; realização de constantes revisões críticas das ações já executadas; divisão justa e equilibrada de recursos; balanceamento dos relacionamentos; padronização das atuações para sanar conflitos conhecidos e contribuir para os futuros; criação de grupos para avaliação dos conflitos de canais, se necessário, arbitrando.

Achados de pesquisa de Vanheems, Kelly e Stevenson (2013) apontam os desafios externos vivenciados pelos varejistas na prática da multicanalidade, devido ao acesso dos consumidores às ferramentas de usos para comparar preços, buscar produtos, fazer comentários sobre os produtos nas redes sociais, além de visitar as lojas depois de se informarem de maneira aprofundada na *internet* sobre seus desejos de compra. Sendo tais ações um desafio para o varejista em conduzir esse processo com o mínimo de fricção possível entre as lojas físicas (canal *off-line*) e suas equipes de vendas.

Vanheems (2009) aborda os pontos geradores de instabilidade de relacionamento com o cliente a serem considerados nas atitudes dos vendedores em varejistas multicanais. Dentre os levantamentos de sua pesquisa, a autora cita a insatisfação dos vendedores relacionadas ao

aumento de atividades em sua rotina, com novos processos para atender o “click e retira”, canibalização da venda nos momentos de divergência de preços entre canais, devolução de mercadorias compradas em outro canal, falta de mercadoria no ato do atendimento ou deficiência na integração entre canais. Outro fator impactante nessa relação refere-se ao comissionamento com relação às vendas, podendo ser reduzido quando o cliente decide por outro canal, preterindo a loja física e consequente redução da atuação do vendedor.

Rapp *et al.* (2015) reforçam que o varejo multicanal, por não abranger apenas a distribuição física e ser uma ferramenta propícia à coleta de informações sobre os produtos, transforma a maneira de agir do consumidor na tomada de decisão de compra. Essa ação é percebida e recebida de forma diária pelo vendedor de lojas físicas, podendo ser instrumento ou não de conflitos.

No entanto, Zhang *et al.* (2010) argumentam o fato de tais conflitos serem remediados mediante uma boa estratégia multicanal.

Chiou, Chou e Shen (2017) citam estratégias agregadoras de vantagem competitiva ao sinalizarem o gerenciamento próximo dos problemas de canibalização e a manutenção do relacionamento entre vendedor e consumidor. Os autores abordam a importância de compreender como ocorrem os relacionamentos entre esses atores do varejo e, nesse contexto, recomendam o planejamento e execução de estratégias multicanal bem-sucedidas. Ademais, destacam que obter da equipe de loja física um suporte para se estabelecer na multicanalidade é uma estratégia competitiva consistente, tendo o canal *on-line* um importante e complementar papel. Esse suporte da equipe de loja física está completamente ligado em como a informação, implantação e prática multicanal é gerida pelo varejista, podendo produzir atitudes nos vendedores e consequências no relacionamento com o consumidor.

## **2.2. Transformação Digital**

A transformação digital (sigla em inglês DT) é inegável em tempos de mudanças rápidas, definida como a aplicação de recursos digitais às organizações, com o objetivo de aumentar a eficiência, a satisfação do cliente e descobrir oportunidades de crescimento por meio de bancos de dados (*big data*), inteligência artificial (sigla em inglês IA), tecnologia

*blockchain*<sup>6</sup> e servidores em nuvens (*cloud*). Atualmente, na economia digital, as maiores recompensas fluem para empresas com maior capacidade de mudança e com uma estratégia de negócios ampla para impulsionar a transformação digital (IRVIN *et al.*, 2019).

Embora não exista tecnologia única disponibilizada para a velocidade da transformação digital, a combinação de várias ferramentas, inclusive a aplicação do modelo *omnichannel*, combinado com tecnologias digitais e lojas físicas, oferecem para as empresas as mudanças necessárias requeridas, além de um plano estratégico amplo. Apoiados nessas ferramentas, varejistas tradicionais são privilegiados por obterem lojas físicas, favorecendo a satisfação do cliente devido à integração desses canais com o redesenho das lojas. Essas operações são usadas como centros de coleta e distribuição para clientes, facilitando a coleta de pedidos *on-line*, como o conhecido “*click & retira*” (retirada em loja), ações de integração sem desafiar enormes investimentos (IRVIN *et al.*, 2019; RIGBY *et al.*, 2013).

Para Martin (2019), empresas com uma estratégia coesa para integrar os componentes físicos e digitais, cientes de limitações e falhas no processo, conseguem transformar com sucesso seus modelos de negócios. Com o avanço da *internet*, diversas tecnologias disponíveis se tornaram acessíveis financeiramente para as empresas, embora muitos varejistas tradicionais ainda não tenham trilhado o caminho para a transformação digital. O autor atribui essa ocorrência ao fato de algumas empresas focarem na implementação, não na transformação, e a ordem dessas duas ações altera todo o processo e pode ser significativa. Por exemplo, dados apresentados no Valor Econômico (2019) apontam a adequação dos varejistas a *omnicanalidade* como fonte de 30% em sua rentabilidade.

A digitalização das empresas vem ao encontro com a forma acelerada, conectada e de alta interação do consumidor com as soluções tecnológicas móveis. Essas soluções são usadas para entretenimento, compras, socialização e torna o consumidor especialista imediato de ofertas de produtos e serviços, seguro do processo decisório e em quem decide confiar para realizar compras, seja por meio de aconselhamento em tempo real de sua rede de contatos ou pelas informações disponíveis no meio virtual. Atendendo a essa demanda, os varejistas estão repensando e realizando suas transformações digitais para se diferenciarem de forma competitiva e atenderem essa mudança do novo consumidor. Os dispositivos móveis como *smartphones* e *tablets* e a criação de redes sociais como *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, *Youtube* e *WhatsApp*, propiciaram um ambiente exponencial e complexo de dados, com exigência de

---

<sup>6</sup> A tecnologia *blockchain* registra informações, como a quantia de moedas transacionadas, quem enviou, quem recebeu, quando essa transação foi feita e em qual lugar do livro ela está registrada.

análises poderosas para compreensão das informações e aproveitamento máximo (BERMAN, 2012; GUISSONI, 2017).

Campos Junior (2017) cita exemplos de varejistas usando informações de baixo custo e de fácil acesso, como utilização de *likes* em produtos nas redes sociais para contribuir na escolha dos consumidores no ambiente de loja física, melhorando a experiência de compra do consumidor, assim como a integração de dados *on-line* e *off-line* para impulsionar as vendas, auxiliando na gestão de estoques das lojas e gerando dados que podem agregar na mensuração e sortimento de produto.

Essa disponibilidade de dados obtida por intermédio da digitalização dos negócios confere maior liberdade e estratégia para os vendedores, sendo capaz de melhorar e encurtar etapas de vendas. Ferramentas como *tablets* e *mobile*, com informações acessíveis disponibilizadas com histórico do cliente, características técnicas dos produtos, análise de concorrência, informações advindas das redes sociais dos consumidores, treinamentos em aplicativos e plataformas de uso interno, podem transformar a forma de atuação desses profissionais, colocando-os voltados para a experiência do consumidor e não em falas elaboradas por *script* de vendas (CAMPOS JUNIOR, 2017; EDELMAN; SINGER, 2015; PRADO; GUISSONI; KEHDI, 2018).

Botelho e Guissoni (2016) alertam sobre o uso da transformação tecnológica não ser apenas aplicada pelos varejistas para aumentar sua capacidade de entendimento de tendências, mas deve também ser usada para promover uma experiência significativa para os consumidores, ator central de todo o processo de compra. Nesse contexto, os autores afirmam o poder dos consumidores nos múltiplos usos dessas tecnologias, como para segurança de suas compras, adquirir *status*, melhorar a qualidade do desenvolvimento de produtos e obterem vantagens. Os pontos abordados pelos autores são estratégicos, importantes e mediadores no processo de digitalização de empresas brasileiras e internacionais, conforme exposto em seguida no relato envolvendo a varejista brasileira Magazine Luiza.

Teixeira, Guissoni e Trajano (2019) consideram a experiência do consumidor e das partes interessadas (*stakeholders*) ao detalhar o processo desafiador que a incumbente Magazine Luiza, varejista de eletrodomésticos no Brasil, sofreu quando decidiu se estruturar por meio da digitalização. A empresa não tinha o objetivo de crescer suas vendas apenas no mercado *on-line*, e sim transformar o negócio de forma integral, incluindo as lojas físicas (*off-line*). Tal decisão a curto prazo foi reconhecida pelos acionistas com inúmeras desvantagens, mediante a situação econômica flutuante do país e com a falta de credibilidade no plano pelos investidores. As ações da empresa chegaram a valer R\$ 1,00 em dezembro de 2015. Ainda

persistindo em oferecer experiência ao cliente, não separaram os ambientes físicos e *on-line* a favor da lucratividade e mantiveram-se firme na proposta *omnichannel* como estratégia competitiva. Duas fases foram estabelecidas e cumpridas:

- 1- Inovação tecnológica: contratação de mão de obra qualificada e alocada dentro da empresa com o objetivo de criar ferramentas digitais *on-line e off-line* totalmente focadas na experiência do consumidor final. Outros investimentos foram na construção de novas tecnologias internas, como um aplicativo amigável ao consumidor, um sistema integrado de entrega sob demanda e uma ferramenta de suporte ao ponto de venda para os funcionários das lojas físicas. Todos os membros envolvidos em alguma atividade com a varejista tornaram-se conectados digitalmente, resultando em um crescimento de participação das vendas *on-line*, passando de menos de 20% em 2015 para 30% em 2017, alavancando, dessa forma, o aumento do valor das ações para R\$ 80,00 dois anos depois e emitindo novas ações para realizar a segunda fase do processo de transformação digital.
- 2- Inovação do modelo de negócio: a criação de ferramentas digitais contribuiu para a implantação da cultura digital da empresa, que, de forma silenciosa, facilitava o dia a dia dos usuários, tornando-os satisfeitos com as mudanças progressivas. Todo processo foi coberto e motivado pelo CEO da empresa, sendo comemorado e motivado a cada etapa cumprida, evidenciando a base da cultura digital. Uma etapa importante após a implantação da cultura digital foi a estratégia de crescimento de estoque sem investimentos, a prática de *marketplace*, inovando mais uma vez o modelo de negócio, com a inclusão de mais de 5 mil fornecedores e milhões de *SKU's* em seu sortimento em preparação para a entrada da incumbente internacional *Amazon* em solo nacional. Todo o processo amplamente tecnológico colocou a Magazine Luiza em um patamar ímpar com representatividade de 41% de vendas *on-line* contra os 5% de vendas *on-line* do mercado brasileiro, sendo reconhecida como uma das empresas mais inovadoras do país.

Algumas lições transformadoras são avaliadas pelos autores como aprendizados do processo citado, sendo importantes para varejistas tradicionais se adequarem à digitalização de seu negócio, sendo elas: 1) a queda eminente de lucros durante a mudança pode ocorrer de forma drástica; 2) o discurso com os *stakeholders* sobre as etapas do processo e perdas financeiras; 3) separar os projetos de tecnologia para posterior integração quando eles já estiverem fortes o suficiente para fazer a diferença na rotina dos usuários; 4) nem sempre uma empresa precisa perder resultados para realizar a transformação digital. O processo digital

enfrentado pela varejista Magazine Luiza foi transformador. A palavra transformação é uma palavra pesada, não é melhoria, ajuste, correção de rota ou aceleração, pois essas palavras conotam mudanças modestas no *status quo* de uma organização. A transformação propicia uma revolução, reinicialização, reforma, caso contrário as empresas não teriam grandes problemas com a implementação (MARTIN, 2019; TEIXEIRA; GUISSONI; TRAJANO, 2019).

Em contrapartida, Teixeira (2019) pondera o fato de a inovação tecnológica por si só não alterar as práticas dos negócios, e sim um conjunto de tomada de decisões propícias ao entendimento da lógica das necessidades e desejos dos clientes. O autor menciona a mudança do processo tradicional de compra do consumidor ao não realizar todas as suas atividades em apenas um varejista tradicional. Empresas disruptivas desacoplaram algumas atividades originando o *decoupling*, inovando sem efetivamente depender apenas de tecnologias.

Sem necessidade de investimentos em tecnologia, o caso *Best Buy*, nos *EUA*, é citado pelo autor como uma forma de agregar na cadeira de valor do cliente (CVC). A varejista tradicional começou a cobrar dos fabricantes por metro quadrado de exposição de produtos, rentabilizando pontos de vendas com essa estratégia e podendo reduzir seus preços um pouco mais sem efetivamente igualar aos preços de lojas *on-line*. Alternativa encontrada ao invés de dificultar a experiência do consumidor por meio da alteração de códigos de barras, para combater o *showrooming*, estratégia inicialmente usada sem agregar em vantagem competitiva.

Teixeira (2019) cita alguns exemplos, entre eles a *Ryanair*, companhia aérea irlandesa que retirou dos preços de suas passagens todos os encargos embutidos. Os passageiros pagam apenas o valor das passagens, valores igualáveis aos transportes de trens e ônibus, e podem comprar todos os serviços desejados à parte. A companhia aérea atua como um agente de viagens, vendedor de serviços financeiros e seguros, “fazendo varejo no céu”. Toda venda cruzada oferece margens altas, compensando as perdas nas operações de transporte com lucro operacional muito satisfatório por meio do modelo inovador do negócio. Modelo semelhante ao caso Magazine Luiza citado, ao inovar sua operação por meio de *marketplace* e venda de serviços financeiros em lojas físicas.

Teixeira (2019) também destaca as estratégias atentas na cultura de foco no cliente para empresas tradicionais continuarem a crescer ao invés de se prenderem em recursos de altos investimentos. Elenca três grandes pontos: 1) beneficiar as equipes quando as estratégias estiverem focadas no cliente, 2) remover qualquer impedimento sistêmico de intervenção na inovação com foco no cliente e 3) adquirir novos talentos com perfil de pessoas realmente centradas no cliente. O autor pondera a relevância das pessoas nesse processo, ressaltando o trabalho de pessoas com foco no cliente para as empresas, mas para isso as empresas devem

priorizar as pessoas para a execução dessa mudança. No entanto, geralmente as empresas oferecem ferramentas e oportunidades ao funcionário para se conectar com o cliente e podem não obter o máximo aproveitamento delas. Nesse contexto, é essencial manter as equipes conectadas com a experiência real de lidar com a evolução do novo consumidor, munindo-as de informações que propiciem abordagens mais assertivas e intelectualizadas, assim os próprios funcionários podem explicar ações em nome dos clientes junto à empresa, contribuindo no entendimento dos desejos e necessidades do consumidor.

Um meio de obter informações assertivas que contribuam para o entendimento do novo consumidor é apontado por Berman (2012) ao citar o canal *on-line* do próprio varejista como uma oportunidade e importante ferramenta com milhares de dados sobre perfil de consumo. É uma ferramenta inicial para varejistas sem estrutura completa no processo de transformação digital, como aponta pesquisa da *IBM*. Essa pesquisa entra em consenso com outros estudos levantados neste trabalho e constata que a busca por conectividade com os clientes deve se concentrar em atividades complementares de remodelagem das proposições de valor do cliente transformando operações usando tecnologias digitais para uma maior interação e colaboração. O autor ainda salienta a vantagem de varejistas físicos com canal *on-line* não iniciarem a jornada de transformação do zero. Esses varejistas já obtêm dados a serem trabalhados, inclusive, esses dados colaboram para o planejamento de uma estratégia de negócio ampla impulsionadora para a transformação digital, fornecendo informações que podem contribuir na atuação dos funcionários junto ao cliente, melhorando sua experiência, em concordância aos estudos de Teixeira (2019).

Outra importante ferramenta estimulante da transformação digital e geradora de informações preciosas de análises são as compras realizadas via *smartphones*. Balasubramanian, Peterson e Jarvenpaa (2002) discorrem sobre a importância das compras em dispositivos móveis e pontuam as características para um *m-commerce* ser considerado como tal, elencando que pelo menos uma das partes envolvidas na comunicação deve ser móvel, sem dependência de estar em um local físico fixo. Se existir comunicação, pelo menos uma das partes procura se beneficiar economicamente dela a curto ou longo prazo. Se a comunicação for inteiramente entre objetos, deve visar a criação de benefícios econômicos para um consumidor ou uma empresa.

Inúmeros varejistas, acompanhando de forma rápida a evolução tecnológica, customizaram a versão *mobile* para o seu canal *on-line*, além de inúmeros *players* de mercado terem seus próprios aplicativos de vendas. Essa ação está alinhada com o estudo de Brasel e Gips (2014), autores que relataram em pesquisa sobre o sentimento de adoção às telas

*touchscreen* (sensíveis ao toque) pelos consumidores e também constata o aumento de propriedade psicológica ao toque *versus* o *click*, avaliando a metáfora visual direta na escolha do produto ao ato de estender as mãos, sendo este instrumento uma oportunidade de modelar o processo de decisão do consumidor. Produtos de grande importância tátil são mais propensos de serem comprados por meio do toque, em telas *touchscreen*, assim como são as telas dos *smartphones*. De posse de seus celulares, os consumidores abordam equipes de lojas com necessidades latentes, e varejistas de posse dessas ferramentas incrementam e empoderam suas equipes de vendas.

Dados de 2018, *Ebit/Nielsen* apresentam a participação de 35% das compras realizadas virtualmente sendo provenientes do *m-commerce*, confirmando o comportamento do consumidor brasileiro pelas compras via *smartphones*, em um total de 53,2 bilhões de faturamento do *e-commerce*, que obteve um crescimento de 12% *versus* o ano anterior. Segundo a mesma pesquisa, em 2018 o brasileiro visitou em média 8 canais diferentes para fazer suas compras ao longo do ano e está mais conectado, utilizando as redes sociais para se manter informado e compartilhar informações. Dados substanciais, demonstrando a forma precisa do relacionamento multicanal, móvel e interativo do consumidor brasileiro.

O *mobile* também é um instrumento de trabalho e desenvolvimento de equipes de lojas, mantendo-as diretamente conectadas com os consumidores, seja para rastrear produtos, prospectar ou analisar perfil de compras, encurtar etapas da venda, auxiliar na demonstração de produtos, criando valor durante o atendimento, inclusive para treinamentos, programas de comissionamento e usado para fechar vendas sem a necessidade de levar o cliente até um ambiente de caixa, como ocorre nas operações físicas de inúmeros varejista nacionais e internacionais (PRADO; GUISSONI; KEHDI, 2018).

O uso dessas ferramentas inovadoras no ambiente de loja física de varejo, apoiadas pelas melhorias contínuas nas tecnologias de informação e comunicação, principalmente a citada, *mobile*, encurtaram a distância de informações entre consumidores e vendedores. Esse contexto criou um campo fértil para novas soluções e aprimoramento do atendimento no varejo, capazes de aumentar o nível de automação no ponto de venda (PANTANO; MIGLIARESE, 2014).

Teixeira, A. e Guissoni (2019) reforçam a evolução da tecnologia passando de prestadora de serviços à célula de negócios, viabilizando o desenvolvimento de projetos integrados entre as áreas. Em loja, os vendedores são transformados em “consultores conectados”, sendo a transformação digital e o acesso a novas ferramentas a força propulsora para realizar vendas e negociar de forma mais fácil.

Como exemplo, Irvin *et al.* (2019) apresentam ferramentas de empoderamento para as equipes e alertam para os benefícios do uso. Citam ferramentas de incremento, como o uso de IA com o objetivo de otimizar o tempo do vendedor, sugerindo para quais clientes ele deve ligar, quando e sugestões de melhores falas a serem emitidas durante o atendimento. Tornando a venda mais divertida, o cliente mais satisfeito e o crescimento de vendas em percentuais consideráveis, com menor esforço empregado entre as partes e satisfação do cliente. Os autores sinalizam que a transformação digital bem-sucedida em organizações necessita de mudança de mentalidade dos membros envolvidos. Sendo o futuro da organização o foco para o impulsionamento da tecnologia, e não o contrário.

Todavia, diante de algo inovador com possibilidades de alterar as práticas comuns de trabalho e atualizar os funcionários para o futuro, ocorre o medo real de substituição. As pessoas, parte importante na transformação digital, sentem medo de possíveis substituições quando percebem o abalo provocado pela tecnologia. Podem se tornar resistentes às mudanças de forma consciente ou inconsciente ao ver sua forma de trabalho, sua função/emprego alteradas e acreditam estar ameaçados. Alternativas para deixar o processo menos doloroso estão sendo criadas nos *EUA* e progressivamente inseridas no mercado nacional, como a contratação de novos cargos específicos para a liderança da transformação como CTO (*Chief Transformation Officer*) e CXO (*Chief Experience Officer*), a fim de estabelecer e construir uma experiência consistente e uma transição de sucesso junto às equipes e aos consumidores. Dados da *BCG* (*Boston Consulting Group*) relatam que mais de 50% das empresas da lista da *Fortune 500* desapareceram em 2000, a perda resultante de transformações digitais fracassadas chega a bilhões de dólares. O gerenciamento desses profissionais aliado ao estilo de liderança transformacional, contrário ao estilo diretivo e autoritário, com ações focadas no empoderamento da equipe ao invés de executarem tarefas delegadas, são fundamentais para viabilizar o sucesso real de transformação, e não apenas melhorias incrementais (IRVIN *et al.*, 2019; FRANKENBERGER *et al.*, 2019; MESSNBOECK, *et al.*, 2019; VANHEEMS, 2013).

Vanheems (2013) discute esses pontos ao relatar em sua pesquisa a relação do vendedor com as tecnologias digitais, apontando-o como parte do processo de multicanalidade e digitalização, quando ele se percebe com papel reduzido frente ao cliente “iluminado” (como se refere a autora ao empoderamento do consumidor), ocorrendo a “diminuição das assimetrias de informação”, apontadas por Hagberg, Sundstrom e Egels-Zandén (2016). A diminuição das assimetrias de informação, segundo os autores, foi reduzida pelo processo de maior transparência propiciada pela digitalização. Antes a oferta comandava, agora os consumidores

(demanda) têm o poder de direcionar a evolução. No caso do varejo, a relação entre os atores foi completamente alterada.

### **2.3. As atividades de vendas dos vendedores de lojas físicas (*off-line*) e *on-line***

Estudos anteriores que abordaram o tema “vendedor no varejo de loja física” exploraram prioritariamente os aspectos expostos a seguir: Beni *et al.* (2017) investigaram por meio de pesquisa qualitativa exploratória como a atitude do vendedor de loja física em relação ao *showrooming* influencia a estratégia multicanal de um varejista. Vanheems (2013) Rapp *et al.* (2015) contribuíram com pesquisas relacionadas aos impactos da multicanalidade nos vendedores. Wolny e Charoensuksai (2014) exploraram o aspecto *showrooming* no desempenho de venda dos vendedores. KIM Jieun e KIM Jae-Eun (2012) apresentaram uma revisão de literatura, abordando os fatores humanos em ambientes de varejo físico e apontam os vendedores como um dos elementos de influência no ambiente de lojas físicas. Boichuk e Menguc (2013) estudaram o engajamento de vendedores insatisfeitos no varejo e contribuições oferecidas por esses atores de acordo com seu nível de insatisfação no trabalho. Outros estudos se concentram em motivação, qualidade do ambiente de trabalho, efetividade do vendedor no ambiente de loja, estratégias de alavancagem de vendas e desempenho de vendas. Nesse último aspecto citado, Silva, Faia e Vieira (2016) contribuem ao constatarem que o alto nível de controle por comportamento dos vendedores inibe sua atuação comercial, diminuindo o desempenho de vendas, com maior impacto em vendedores experientes.

Considerando o fato de que não foram encontradas pesquisas acadêmicas brasileiras ou internacionais sobre como a transformação digital modifica as atividades tradicionais de vendas, esta pesquisa tem o propósito de contribuir preenchendo tal lacuna. Explorando essas atividades em varejistas multicanais com atuação *on-line* e *off-line*, que estão vivenciando o processo de transformação digital de seus modelos de negócios, com foco na perspectiva dos vendedores de lojas físicas, ator importante nesse contexto, que representam uma empresa junto aos consumidores interessados e aos potenciais (LAS CASAS, 2011).

O bom vendedor, segundo Urdan. F e Urdan. A (2013), administra o vínculo com o cliente e resguarda os interesses da empresa, balanceando o atendimento da demanda com as orientações recebidas, assim ocorrem as vendas. Futrell (2003) cita esse processo como a realização de uma sequência de atividades por parte do vendedor, levando a contribuição para que o cliente possa realizar sua compra.

No entanto, Prado, Guissoni e Kehdi (2018) apontam que as mudanças ocorridas por meio da digitalização dos modelos de negócios geraram oportunidades nas atividades tradicionais do funil de vendas e podem ser aproveitadas pelos vendedores.

Na Figura 5, os autores demonstram as diferenças entre os vendedores que atuam em canal *off-line* e *on-line*. Uma visão comparativa das atividades de vendas dos vendedores é apresentada em relação à transformação digital, evidenciando as diferenças de atividades em cada etapa do funil. Ainda explanam como a digitalização abre espaço para a inovação na compreensão das oportunidades com os consumidores em empresas que transformaram seu modelo de negócio ou estão passando por esse processo de mudança cultural.

**Figure 5- Diferenças nas atividades dos vendedores *off-line* e *on-line* em cada etapa**



Fonte: Prado, Guissoni e Kehdi (2018).

De acordo com Prado, Guissoni e Kehdi (2018) e Urdan. F e Urdan. A (2013), a sequência de ações realizadas pelo vendedor para a construção da venda compõe as atividades de vendas dos vendedores, sendo as etapas:

- 1- **Prospecção e qualificação:** as tarefas diárias do vendedor iniciam-se com a busca, análise e avaliação de possíveis clientes, clientes inativos e perfis de compras. Essa ação contribui para atrair e filtrar os clientes apropriados para o negócio. Ferramentas analíticas de fácil acesso aos vendedores *on-line* contribuem na etapa de qualificação, momento de avaliação por parte do vendedor, verificando se o cliente prospectado atende aos requisitos necessários para trabalhar uma venda. Empresas sem instrumentos de análises acessíveis ao vendedor ou sem a admissão dessa etapa em suas atividades de vendas inicia o processo de forma prejudicada. Para os vendedores de loja física (*off-line*) existe um esforço maior em relação aqueles vendedores *on-line* com acesso as ferramentas de análises. Na qualificação os vendedores verificam se o candidato prospectado preenche os requisitos para ser alvo da empresa e se merece o trabalho de venda. A prospecção e posterior qualificação direciona as etapas seguintes, com mais consistência e estratégia de atuação.
- 2- **Abordagem e apresentação:** nessa etapa é apresentado o valor da empresa aliando-os com os interesses do cliente. É o momento de preparação dos vendedores, e eles devem estar completamente inteirados dos atributos da marca, de suas ofertas, conhecimento de produtos e de toda a política comercial do negócio, além de ouvirem atentamente o cliente, realizando a sondagem para atenderem com uma solução superior. Boles *et al.* (2007) destacam a importância do conhecimento e de manter vendedores bem-treinados e informados, representando um recurso valioso para as empresas, propiciando a redução de rotatividade e melhora de performance em vendas.

Com treinamentos, os vendedores apresentam soluções confiáveis e garantem a confiança do interlocutor, utilizando alternativas para tratar cada situação e objeção apontadas pelo cliente, estabelecendo o *rapport* necessário para condução da próxima etapa. Nessa etapa o comportamento dos vendedores, o histórico da empresa e de clientes bem-sucedidos, demonstração e experimentação dos produtos, garantias, estatísticas de vendas, referências de fontes não comerciais e apresentação de serviços são argumentos somativos na construção de uma venda e posterior relacionamento. Vendedores de lojas físicas (*off-line*) têm a oportunidade de

humanizar o atendimento, tirando dúvidas e construindo valor a partir de seu conhecimento de produtos e serviços, enquanto vendedores *on-line*, aqueles atuantes em empresas com modelos de negócios inovados digitalmente, podem atingir clientes de forma rápida, intensa, com maior acesso por meio das redes sociais, canais virtuais disponibilizados pelas empresas e acesso a dados, reduzindo esforços e tempo.

- 3- **Negociação, superação de objeções e fechamento:** os resultados dessa etapa estão ligados ao sucesso das etapas anteriores. Na fase de negociação os vendedores trazem para si a responsabilidade de conduzir a venda para o fechamento. Nessa etapa os vendedores necessitam entender claramente o real desejo do cliente pelos produtos apresentados, sendo um momento estratégico e assertivo. Burbridge *et al.* (2007) apontam cinco passos para evitar o subaproveitamento de uma negociação, começando pela preparação, que inclui todas as informações aprendidas virtualmente ou fisicamente, sendo o conhecimento a munição para a negociação; criação de valor, participar junto com o cliente de forma integrativa; negociação, realizar ações para obter um acordo satisfatório aos objetivos de vendas e as necessidades do cliente, ouvindo-o de forma atenta e falando menos possível de maneira empática e assertiva e resumindo os acordos tratados ao longo do atendimento; fechamento, envolver o cliente com táticas precisas e, por último, reconstruir, pois não basta apenas fechar a venda, o bom vendedor deve proteger sua imagem e reputação, investindo no relacionamento com o cliente após a conclusão da venda.

Os vendedores de lojas físicas (*off-line*) nessa etapa são beneficiados devido ao contato visual com seu cliente e do cliente com os produtos, contribuindo para maior contorno de objeções e oferecimento de serviços. O vendedor *on-line* trabalha com ferramentas direcionadas como cupons de descontos e assistência virtual, dando manutenção ao atendimento, assim como o acompanhamento de jornada de compra nos pontos de contato virtual caso não feche a venda no momento.

- 4- **Suporte e relacionamento - pós-venda:** a primeira venda seguida das demais deve ser cultivada como futuras trocas de relacionamento entre vendedores e consumidores. As ações executadas pelos vendedores depois da conclusão da venda são importantes para reconstruir, fortalecer e criar vínculos com a empresa e com os próprios vendedores. Os vendedores de loja física (*off-line*) transformam esse momento, com agradecimentos pós-compra, ao se colocar à disposição em caso de

alguma necessidade, confirmar entregas, fazer convites para eventos ou verificar se a experiência no uso está adequada às necessidades apresentadas no ato da compra. Atendendo às reclamações, elogios e sugestões de forma proativa, a fim de estimular positivamente o cliente, transmitindo segurança e satisfação em suas demais compras com a empresa. Dados de *customer relationship management (CRM)* facilitam as possibilidades de interação com os clientes no momento pós-venda, sendo uma ferramenta importante em todas as etapas e um diferencial para vendedores essencialmente digitais, que por meio de dados podem minimizar a distância física ao conhecer de forma detalha o perfil do cliente. Agregar o uso de *CRM* à rotina de atuação de vendas dos vendedores de lojas físicas (*off-line*) traz um diferencial competitivo para o ambiente *off-line*.

Os vendedores entrevistados neste estudo realizam entre suas atividades alguns processos burocráticos, além das etapas esboçadas, tais como: manipulação de mercadorias, organização de estoques, manipulam sistemas interno de vendas e aplicativos, atendimento de telefonemas dos setores da empresa, abastecimento e arrumação da área de vendas. Ainda realizam treinamentos de produtos a novos colegas de trabalho, promoção de produtos e informações para os departamentos de sua empresa, uma vez que estão diretamente ligados aos consumidores.

Vale ressaltar que devido à intensa prática de vendas e atividades diárias dos vendedores, os treinamentos se fazem necessários. Pantano e Migliarese (2014) relatam em pesquisa, com os mesmos segmentos realizados neste estudo, artigos esportivos, móveis para casa e eletrônicos, que varejistas com tendência à inovação necessitam equilibrar a conscientização do processo de inovação com a capacitação de funcionários, com treinamentos voltados apenas à finalidade de atuar no cenário de ambiente de lojas enriquecidos com tecnologias. Os autores enfatizam o fato de a inovação propiciar ao consumidor o poder de escolha entre o ambiente virtual e físico, e a presença de um vendedor pode contribuir para a manutenção de relacionamentos com benefícios para lealdade e retenção. Adicionam caber aos varejistas o papel de dosar as melhores estratégias de inovar seus modelos de negócios, considerando o papel dos vendedores nesse contexto digital, agregando em sua performance de vendas.

## 2.4. Matriz de amarração

Após explorada a revisão de literatura, o presente estudo propõe uma pesquisa qualitativa, tendo como referência a utilização prática da matriz de amarração proposta por Mazzon (1981). O autor defende a aplicação desse modelo em trabalhos de dissertações para facilitar a compreensão do problema de pesquisa, dos objetivos propostos e do modelo teórico apropriado pelo pesquisador para adoção das técnicas utilizadas nas análises e considerações dos dados encontrados.

A pesquisa foi estruturada a partir dos constructos do varejo tradicional para o multicanalidade e *omnichannel*, apresentando a evolução do varejo por meio da diversificação de canais e integração; transformação digital, explorando como as empresas podem inovar seus modelos de negócios e trabalhar valor para cliente e vendedores; e as atividades de vendas do vendedores de lojas físicas (*off-line*) e *on-line*, apresentando as atividades desenvolvidas por esse ator do varejo e a necessidade de desenvolvê-lo para o novo cenário digital. Para cada constructo, foi realizado o levantamento dos autores compondo a estrutura dessa matriz.

A matriz de amarração metodológica é apresentada a seguir, no Quadro 1, com as devidas adaptações necessárias para este estudo, a fim de viabilizar uma apresentação esclarecedora do formato desenvolvido.

**Quadro 1- Matriz de amarração metodológica**

Referencial Teórico	Resumo	Autores	Considerações da Pesquisa
<b>Multicanalidade e Omnichannel</b>	<p>Conceitos e definições: Varejo e Canais de Venda;</p> <p>Varejo, Multicanal, Gestão Multicanal e Varejo <i>Omnichannel</i>;</p> <p>-Integração de canais,</p>	<p>Parente (2000, 2010), Levy; Weitz (2004), Las Casas (2013), Serrentino (2015), Cobra; Brezzo (2010); Palmatier; Stern e El-Ansary (2016); Watson <i>et al.</i> (2015); Grewal; Kumar; Mallapragada, 2013 e Kotler; Keller (2012).</p> <p>Easingwood; Coelho (2003), Neslin <i>et al.</i> (2006); Levy; Weitz (2009); Zhang <i>et al.</i> (2010), , Dias (2014), Grewal <i>et al.</i> (2018); Salvador (2013); Ramos (2011); Ackerman; Von Wangenhén (2014), Hagberg, Sundstrom; Egels-Zandén (2016), Kumar; Venkatesan (2005) Herhausen <i>et al.</i>, (2015), Serrentino e Souza (2002); Wolny; Charoensksai (2014), Eldeman e Singer (2015), Verhoef, Kannan e Inman (2015); Guissoni (2017); Lemon; Verhoef, (2016); Jansen; Schuster</p>	<p>- Apresentar abordagem multicanal e <i>omnichannel</i> para compressão das modificações nas atividades tradicionais do funil de vendas.</p>

	-Processo de decisão de compra e jornada de compra.  Conflitos de canal	(2011); Court <i>et al</i> (2009), Patterson (2007; 2018) e Prado; Guissoni e Kehdi (2018).  Chiou; Chou; Shen (2017), Tang, Fu e Xie, (2017), Coughlan <i>et al.</i> (2002), Rosenbloom (1999) Vanheems, Kelly e Stevenson (2013), Vanheems (2009), Rapp <i>et al.</i> (2015) e Zhang <i>et al.</i> (2010).	
<b>Transformação digital</b>	Conceitos de transformação digital, coleta de dados e ferramentas.  Inovação dos modelos de negócios  Envolvimento das pessoas	Irvin <i>et al.</i> (2019), Rigby <i>et al.</i> , (2013), Martin (2019), Berman (2012), Guissoni (2017), Campos Junior (2017), Edelman e Singer (2015); Prado; Guissoni e Kehdi (2018), Botelho e Guissoni (2016),  Teixeira, Guissoni e Trajano (2019), Teixeira (2019), Balasubramanian <i>et al.</i> (2002), Brasel e Gips (2014), Pantano e Migliarese (2014); Teixeira. A. e Guissoni (2019), Frankenberger <i>et al.</i> , 2019; Messnboeck <i>et al.</i> (2019), Vanheems, Kelly e Stevenson (2013) e Vanheems (2013).	- Identificar e compreender conceitos e práticas que envolvem a transformação digital.
<b>Referencial Teórico</b>	<b>Resumo</b>	<b>Autores</b>	<b>Objetivos da Pesquisa</b>
<b>As atividades de vendas dos vendedores (off-line) e on-line</b>	Etapas de vendas  Importância de treinamentos	Parente <i>et al.</i> (2017); Vanheems (2013) Rapp <i>et al.</i> (2015); Wolny e Charoensuksai, (2014); KIM Jieun e KIM Jae-Eun (2012); Boichuk e Menguc (2013); Silva, Faia e Vieira (2016); Las Casas (2011), Urdan. F e Urdan. A (2013); Futrell (2003); Prado; Guissoni e Kehdi (2018); Boles <i>et al.</i> (2007), Burbridge <i>et al.</i> (2007), Pantano e Migliarese (2014),	- Explorar, a partir da perspectiva dos vendedores, as práticas de empresas multicanal ( <i>on-line</i> e <i>off-line</i> ) que estão vivenciando a transformação digital.  - Identificar as práticas da transformação digital nas atividades tradicionais do funil de vendas executadas pelos vendedores e oportunidades.

Fonte: Autor. Adaptado de Mazzon (1981).

### 3. METODOLOGIA

Para concretizar os objetivos propostos desta pesquisa, a autora optou pelo método de pesquisa qualitativa, de caráter exploratório. Bauer e Gaskell (2005) afirmam que esse tipo de pesquisa promove dados para a compreensão das relações entre os atores envolvidos em uma situação, explorando em profundidade a participação do indivíduo no processo.

Esse método é apropriado a esta pesquisa por ser um instrumento que possibilita dar protagonismo ao participante que, ao compartilhar suas histórias, é minimizada a relação de poder entre um pesquisador e os entrevistados. Dessa forma, favorecendo a compreensão de contextos e impressões sobre determinada questão ou situação específica considerando suas ideias e experiências (CRESWELL, 2014).

A técnica utilizada nesta pesquisa foi a entrevista em profundidade, a partir de um roteiro semiestruturado. A entrevista em profundidade é um recurso metodológico utilizado para a obtenção de informações, aplicada com o objetivo de entender o pensamento e manter foco nos significados que os participantes esboçam em relação a um problema ou questão apresentada. As principais vantagens para a aplicação da entrevista em profundidade incluem: a livre expressão de sua posição pessoal sobre determinado tema, o acompanhamento próximo do entrevistador e respondente, a conquista de altas taxas de respostas em cada pergunta, o acompanhamento do entrevistado, que durante as perguntas pode esclarecer dúvidas quanto ao tema discutido, principalmente se o entrevistado tiver baixo nível de instrução (ROESCH, 2005; BRITO-JÚNIOR e FERES-JÚNIOR, 2011).

#### 3.1. Elaboração e aplicação do roteiro de entrevistas

O roteiro semiestruturado foi elaborado antecipadamente e fundamentado nas atividades de vendas dos vendedores, conforme funil de vendas de Lewis (1898), *apud* Prado, Guissoni e Kehdi (2018) e no referencial teórico desta pesquisa em relação à multicanalidade, conflito de canais e transformação digital, gerando as questões apresentadas no Apêndice A, com as categorizações definidas *a priori* conforme Bardin (2011).

A pergunta de número 1 relaciona-se à categoria prospecção, as perguntas 2 e 3 estão relacionadas à categoria abordagem e apresentação - criação de valor. Essas perguntas têm o objetivo de compreender como essas etapas das atividades de vendas são realizadas pelos vendedores. As perguntas 4 e 5 se referem a forma como são conduzidas as categorias

negociação e superação de objeções, além de compreender se os vendedores realizam o encurtamento de etapas de vendas a partir da mudança do processo de decisão de compra do consumidor. As perguntas de 6 a 10 referem-se as categorias fechamento, suporte e relacionamento (pós-venda) e a atuação dos vendedores frente a multicanalidade/*crosschannel*. Sendo que todas as perguntas do roteiro procuram compreender o uso de tecnologias digitais nas atividades tradicionais de vendas dos vendedores de lojas físicas em varejistas multicanal.

A aplicação foi realizada de acordo com as instruções de Richardson (1999), ao citar, como exemplo, a confiabilidade e a liberdade de interação com o entrevistador. As táticas de silêncio, esclarecimento e recapitulação de Rosa e Arnold (2006), aliadas ao *rapport* (quebra de gelo), técnica mencionada em Gil (1999). Ao utilizar a técnica do *rapport*, a autora da pesquisa se apresentou ao entrevistado relatando suas vivências, desde 1996, iniciadas como vendedora no varejo. Por meio dessa ação, o entrevistado se sentiu compreendido, absolutamente livre de qualquer coerção, pressão ou intimidação, assim a entrevista foi conduzida de forma clara e objetiva, com momentos de cordialidade e simpatia entre as partes envolvidas, devido à conexão de empatia estabelecida de imediato, conforme orientação dos achados acadêmicos.

As entrevistas foram conduzidas de forma presencial, entre o entrevistado e a autora deste estudo foram registradas em áudio com o consentimento dos entrevistados, tendo a duração de 28 a 65 minutos. Ocorreram em São Paulo/SP, nos meses de novembro de 2019, janeiro e fevereiro de 2020.

### **3.2. Critérios e convite para a seleção das empresas**

Esta pesquisa elege, como ambiente de pesquisa, 4 empresas varejistas multicanal com atuação *on-line* e *off-line*, nomeados de acordo com os critérios da SBVC (Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo)<sup>7</sup>: uma do segmento de eletrodomésticos, duas de itens esportivos e moda e uma de cama, mesa e banho. Nesta pesquisa serão mencionados por Empresa A (eletrodomésticos), B (itens esportivos e moda), C (cama mesa e banho) e D (itens esportivos e moda).

Como critério de seleção para a escolha dessas empresas, foi estabelecido a atuação *on-line* e *off-line*, ou seja, varejistas multicanais que comercializam produtos com grande riqueza

---

<sup>7</sup> Fonte: SBVC As 300 Maiores Empresas do Varejo Brasileiro (2019)

de informações no próprio *site* da marca, na *internet* e com facilidade de acesso aos consumidores.

A seleção desses varejistas multicanais foi originada a partir da rede de relacionamento da autora, complementada por indicação de profissionais pós-graduados no segmento de varejo. Os diretores das empresas receberam uma carta-convite devidamente formalizada com os objetivos da pesquisa. Em contrapartida, a apresentação dos resultados obtidos será realizada para as empresas envolvidas.

### **3.3. Perfil das empresas**

#### **Empresa A**

A empresa A é uma rede de eletrodomésticos com 954 lojas e comercializa seus produtos nos canais lojas físicas, comércio eletrônico, aplicativo, venda direta por meio de *social commerce*, central de atendimento para empresas e é um *marketplace* com mais de 1 milhão de produtos à venda em sua plataforma.

#### **Empresa B**

A Empresa B é uma rede de moda e artigos esportivos com 21 lojas próprias no segmento de *outlets*, 10 lojas operadas por parceiros (franquias) no Brasil. No comércio eletrônico utiliza plataformas digitais para dar acesso aos consumidores nos produtos vendidos *on-line* e revende para clientes parceiros de lojas multimarcas.

#### **Empresa C**

A Empresa C é um tradicional varejista de cama, mesa e banho, que atua há mais de 50 anos no mercado, com 44 lojas próprias e um *e-commerce*. A empresa comercializa seus produtos nos canais de lojas físicas e comércio eletrônico, revende marcas tradicionais do mercado, além da própria linha de produtos. Segundo dados *Ebit*, apresenta selo Ouro no histórico de vendas *on-line*<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Fonte: Ebit - dados publicados em janeiro 2020 sobre histórico de reputação das empresas com comércio eletrônico.

## Empresa D

A Empresa D é uma rede varejista consolidada no mercado e por mais de três décadas comercializa itens esportivos e moda em mais de 200 lojas próprias, além do comércio eletrônico, aplicativo e *marketplace*.

### 3.4. Perfil dos entrevistados

A amostra dos vendedores entrevistados foi intencional e apresenta-se por conveniência e foi realizada com 25 vendedores (mencionados de A a Y), considerando os seguintes critérios:

- Vendedores conectados em redes sociais e em ferramentas digitais;
- Vendedores com dificuldade ou baixo interesse de interação digital e de engajamento em redes sociais;
- Vendedores com experiência de no mínimo 2 anos de atuação no varejo.

A seleção dos entrevistados foi de 56% do gênero masculino e 44% do gênero feminino. As idades dos vendedores entrevistados variavam de 20 a 57 anos. Todos os entrevistados tinham a partir de dois anos de atuação no varejo. A seguir, é apresentado no Quadro 2 o perfil de cada vendedor entrevistado.

**Quadro 2 - Perfil dos vendedores entrevistados**

Vendedor Entrevistado	Sexo	Idade (anos)	Tempo de atuação no varejo (anos)	Uso das redes sociais para divulgar produtos/ofertas (Sim ou Não)
A	Masculino	20	2	Sim
B	Masculino	28	8	Sim
C	Feminino	25	12	Sim
D	Feminino	33	9	Sim
E	Masculino	28	3	Sim
F	Feminino	21	12	Sim
G	Masculino	24	5	Sim
H	Feminino	23	5	Não
I	Masculino	21	2	Não
J	Masculino	22	8	Sim
K	Masculino	31	5	Não
L	Masculino	25	5	Sim
M	Masculino	29	10	Sim
N	Feminino	28	9	Sim

O	Feminino	55	10	Não
P	Feminino	36	10	Não
Q	Feminino	49	15	Não
R	Feminino	40	20	Não
S	Masculino	38	20	Não
T	Feminino	38	10	Não
U	Feminino	57	7	Não
V	Masculino	27	4	Sim
W	Masculino	32	10	Sim
X	Masculino	25	5	Sim
Y	Masculino	38	23	Não

Fonte: elaboração da autora a partir da realização das entrevistas.

### 3.5. Análise dos resultados

Após as entrevistas ocorreram três etapas, conforme abordagem indicada por Bardin (2011):

- 1- **Pré-análise:** escuta do áudio e transcrição na íntegra para registro de todas as informações;
- 2- **Exploração do material:** após a transcrição ocorreu a tabulação abrangente dos dados obtidos e posterior adequação e classificação, a fim de categorizar de acordo com as atividades tradicionais do funil de vendas, associando-os ao objetivo da pesquisa. Nesta etapa a autora pontuou as devidas impressões sobre as respostas obtidas, resultando na elaboração de quadros matriciais para análise de resultados;
- 3- **Inferência e interpretação:** os dados foram analisados de acordo com a categorização criada *a priori* e a partir da teoria apresentada no referencial teórico. Sendo as categorias, *a priori*, definidas de acordo com as etapas tradicionais do funil de vendas:
  - 1) Prospecção;
  - 2) Abordagem e Apresentação - criação de valor;
  - 3) Negociação e Superação de objeções;
  - 4) Fechamento;
  - 5) Suporte e Relacionamento - pós-venda.

Após a análise dos resultados, foram consolidadas as práticas resultantes da transformação digital nas atividades tradicionais do funil de vendas. Sem o propósito de comparar a atuação entre as empresas participantes, mas sim sob a perspectiva dos vendedores, evidenciar as oportunidades e identificar a ocorrência de modificação nas atividades de vendas realizadas por eles com a inserção de ferramentas digitais.

Os seguintes critérios foram considerados, sob a perceptiva dos vendedores entrevistados:

- **Etapa de Vendas Modificada:** os vendedores relataram o uso de ferramentas digitais para a execução da etapa e/ou a própria multicanalidade, modificando as atividades tradicionais do funil de vendas;
- **Etapa de Vendas Parcialmente Modificada:** os vendedores relataram o uso de ferramentas digitais para a execução da etapa, no entanto não obtém acesso completo ao uso de dados ou outras ferramentas que possam contribuir com modificações das atividades tradicionais do funil de vendas, comparada a outro varejista participante desta pesquisa;
- **Etapa de Vendas Não Modificada:** os vendedores não relataram o uso de ferramentas digitais para a execução da etapa, não apresentando modificações nas atividades tradicionais do funil de vendas.

## **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo é apresentado a análise dos resultados obtidos por meio das entrevistas em profundidade, conforme método descrito anteriormente. Neste propósito, apresenta-se os dados elaborados e considerações identificadas divididas em duas partes: atividades tradicionais do funil de vendas e práticas resultantes da transformação digital nos vendedores.

### **4.1. Atividades tradicionais do funil de vendas**

Visando cobrir os objetivos desta pesquisa, por meio da perspectiva dos vendedores de loja física, são exploradas cada etapa das atividades tradicionais do funil de vendas, descritas de forma categorizadas abaixo, de acordo com as práticas de empresas de varejo multicanal que estão vivenciando a transformação digital de seus negócios.

- 1) Prospecção;
- 2) Abordagem e Apresentação - criação de valor;
- 3) Negociação e Superação de objeções;
- 4) Fechamento;
- 5) Suporte e Relacionamento - pós-venda.

#### **4.1.1. Prospecção**

Este item indica como são realizadas, pelos vendedores, as atividades de prospecção de possíveis clientes nas empresas participantes e apresenta-se no Quadro 3 as ferramentas disponibilizadas e as ações.

Quadro 3- Matricial da categoria: Prospecção

Realização de contatos com possíveis clientes pelos vendedores				
Empresa	A	B	C	D
<b>Propriedades</b>				
Ferramentas disponibilizadas pela empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Mobile</i> corporativo com acesso ao CRM com perfil <i>omnichannel</i> de compras, listagem com dados para telemarketing e averiguação de cartões pré-aprovados;</li> <li>- Facebook local da própria loja;</li> <li>- Aproveitamento do fluxo <i>click &amp; retira</i>.</li> </ul>	Não tem uma política formalizada de prospecção. A empresa não disponibiliza dados cadastrais de maneira formalizada para os vendedores trabalharem a prospecção de clientes.	Não apresenta política formalizada de prospecção. A empresa não disponibiliza dados cadastrais de maneira formalizada para os vendedores trabalharem a prospecção de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Mobile</i> corporativo, a empresa está em processo de implantação de um projeto que oferece uma ferramenta digital de prospecção para os vendedores trabalharem essa categoria no ambiente de loja e fora dele;</li> <li>- <i>WhatsApp</i> corporativo.</li> </ul>
Ações realizadas pelos vendedores com as ferramentas disponibilizadas pela empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rotinas de ligações convidando o cliente para eventos em loja como o Café do Cliente;</li> <li>- Verificam a assiduidade do cliente em loja, efetuando convites;</li> <li>- Gravam vídeos em loja, convidando os clientes, apresentando produtos em promoção, campanhas ou lançamentos e publicam no Facebook local da página da loja em específico.</li> </ul>	NA	NA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cadastro de clientes, no ambiente de loja, que não efetivaram compras;</li> <li>- Cadastros realizados fora da loja, no ambiente social, estudantil e em todas as atividades do dia a dia dos vendedores ao identificarem um possível consumidor que tem interesse pelo perfil da empresa.</li> <li>- Rotina de contato via <i>WhatsApp</i>, por meio da integração de banco de dados, com os consumidores que não compraram na última visita em loja, mas foram cadastrados, e com os que compraram, prospectando novas oportunidades.</li> </ul>

Ações realizadas pelos vendedores por própria vontade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicam em seu status do <i>WhatsApp</i> promoções e formas de uso dos produtos, além de criarem um <i>WhatsApp</i> apenas para o trabalho, com inúmeros clientes cadastrados;</li> <li>- Publicam no Facebook pessoal ações da empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Adicionam dados de interesse caso fidelizem o cliente e colocam em seu próprio celular;</li> <li>-Publicam em seu perfil de rede sociais alguns produtos sem expressarem que são funcionários da empresa;</li> <li>-Por meio do uso do uniforme, divulgam a loja em seu horário de pausa;</li> <li>- Com autorização do gerente, enviam fotos de produtos para clientes que solicitaram envio de novidades;</li> <li>- Divulgam a marca e produtos em suas atividades pessoais de esporte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Adicionam dados de interesse caso fidelizem o cliente e colocam em seu próprio celular;</li> <li>-Ao atender ligações para tirar dúvidas de produtos do <i>site</i>, anotam os telefones de clientes para futuramente confirmar se ele conseguiu realizar a compra e o convida para visitar a loja ou realizar via <i>click &amp; retira</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adicionam dados de interesse caso fidelizem o cliente e colocam em seu próprio celular;</li> <li>-Publicam promoções em grupos fechados do <i>Facebook</i>;</li> <li>- Fazem publicações no <i>status</i> do <i>WhatsApp</i> pessoal e corporativo.</li> </ul>
<b>Dimensões</b>				
Frequência da atividade	Realizado em média 3x na semana, sendo que alguns vendedores relataram ter a disciplina de realizar todos os dias, assim como a orientação da empresa.	De acordo com as situações de rotina de loja e de forma esporádica.	De acordo com as situações de rotina de loja e de forma esporádica.	Diária e alta.

Fonte: elaboração da autora, mediante aos dados da pesquisa e adaptado de Straus e Corbin (1990) *apud* Roesch (2005).

No que se refere à prospecção, os resultados indicaram que os vendedores das Empresas B e C não têm oportunidades de trabalhar com essa categoria, pois as empresas não apresentam políticas formais de prospecção, já que ainda não disponibilizaram ferramentas para a execução dessa atividade. De acordo com Prado, Guissoni e Kehdi (2018), o esforço de comunicação na etapa prospecção estimula o reconhecimento da marca (*brand awareness*), sua notoriedade junto aos consumidores, a fim de trazê-los para o topo do funil de vendas. Quando as empresas não atuam de forma produtiva nessa categoria, os vendedores podem perder a oportunidade de

obter uma rotina de trabalho voltada para a prospecção e as ações de própria vontade não são sistematizadas, ocorrendo de maneira esporádicas.

As atuações de própria vontade se mostraram desconectadas das redes sociais e sem formato institucional, quando utilizam, somente mediante a autorização específica gerencial e do próprio *smartphone*. Os vendedores da Empresa B aproveitam do *brand awareness* para divulgarem a empresa, apenas pelo fato de estarem vestidos com o uniforme da marca e identificação por crachá. Diante disso, são abordados e realizam a prospecção em seus momentos de pausa do trabalho, nos momentos de lazer e nas atividades de esporte ao se vestirem com os produtos da empresa. Esses vendedores se comunicam pelo *WhatsApp* pessoal com os clientes, principalmente quando algum produto novo é lançado no mercado ou quando os clientes solicitam que sejam enviadas fotos das novidades, lançamentos de coleções de moda e promoções.

Os vendedores entrevistados da Empresa C não utilizam seus números pessoais de *WhatsApp* para fazerem contato com os clientes, usam seus *smartphones* para armazenamentos pontuais de algum cliente atendido e utilizam o telefone fixo da loja quando têm oportunidade de divulgar alguma promoção. No dia a dia de vendas aproveitam as ligações recebidas em loja para tirarem dúvidas dos clientes e realizarem de forma indireta a prospecção, convidando o cliente para visitar a loja ou sugerindo que ele compre via *site* e realize a retirada em loja a fim de atrair fluxo.

No que se refere à categoria prospecção quando mencionados para B e C, os resultados das entrevistas indicaram que os vendedores dessas empresas não estavam familiarizados com o termo. Entretanto, os vendedores da Empresa D inseridos nessa ação recentemente identificaram com maior facilidade o termo. Para os vendedores das Empresas B e C, foi necessário a autora clarificar o significado e a ação proveniente. Após entendimento, os vendedores dessas empresas verbalizam sua perspectiva sobre prospecção nos testemunhos a seguir.

*“Isso é bem difícil, normalmente é mais com pessoas que eu conheço ou são os meus amigos mesmo que eu indico para a minha própria loja, esses são os mais potenciais clientes que eu consigo trazer.”* (Vendedor L)

*“Não tem ferramenta, eu faço boca a boca (...) dependemos das placas expostas na loja e dos clientes que passam no corredor”* (Vendedor R)

*“Antes não tinha, eu anotava no meu celular os clientes que atendia. Mas a empresa está entrando com um projeto que eu posso cadastrar clientes dentro da loja e fora da loja e posso conhecer a realidade deles. Todos os dias falamos com um cliente diferente e posso até vender fora da loja.”* (Vendedor V)

Para a Empresa A, os resultados indicaram a aplicação do uso das ferramentas digitais disponíveis. Os vendedores interagem de forma rápida com o consumidor por meio da própria rede social *Facebook* local, específico por unidade, com geração de vídeos produzidos pela própria equipe de vendas e de gestão gerencial. Outro uso da digitalização em destaque é o oferecimento de acesso aos vendedores à ferramenta de CRM (*Customer Relationship Management*), estrutura que permite a gestão de contato. Como resultado mencionado, por meio do CPF (Cadastro de Pessoa Física) oferecido pelo cliente, os vendedores acessam as compras realizadas via *site* com retirada em loja, dessa forma conseguem prospectar o cliente que a princípio iria somente realizar a retirada em loja. Com conhecimento do perfil de compra e análise do carrinho de compras *on-line*, interesses são despertados e uma nova oportunidade de compra pode ser gerada. Além de ligações diárias para clientes inativos, clientes com cartões pré-aprovados e para convites de ações na loja, como Café do Cliente, transformando a loja física em um ambiente de experiências e serviços, atributos da gestão *omnichannel*.

Ao serem abordados com a pergunta relacionada à categoria prospecção, imediatamente os vendedores relataram as ações institucionais sistematizadas pela empresa e as de própria vontade. Nessa atividade são empregadas ações que remetem à cultura digital imersa no ambiente de loja e na rotina diária de prospecção. Os vendedores dessa empresa afirmaram usar o *WhatsApp* pessoal intensamente para publicar no seu *status* ofertas, novidades, convites, vídeos institucionais da empresa. Os resultados indicaram que esses vendedores, imersos na cultura digital, usam suas redes sociais pessoais para divulgarem a marca e alavancarem suas vendas. Percebe-se uma constância nas ações de prospecção, tanto nas formalizadas pela Empresa A, quanto àquelas realizadas de própria vontade.

*“Sim. Não só os clientes que entram pela loja, mas a gente está sempre compartilhando ofertas nas redes sociais e WhatsApp pessoal, mas uso mais Whats, o status, contatos de amigos e clientes e amigos de clientes que gostam do meu atendimento. Também tem a ferramenta de telemarketing, ferramenta da loja de clientes que já passaram pela loja, a gente liga oferecendo ofertas, para eles...”*  
(Vendedor A)

Para Guissoni (2017), valer-se das tecnologias disponíveis, usar as redes sociais e os dados provenientes das interações é uma vantagem competitiva. Na Empresa A, percebe-se pelo testemunho do Vendedor A que essa vantagem é assimilada, pois nos resultados são encontradas evidências da cultura digital e consequentes modificações ocorridas no desenvolvimento do relacionamento com o cliente, colocando os vendedores de lojas físicas (*off-line*) em contato com as ferramentas digitais com o objetivo de envolvê-los tanto no

ambiente físico quanto nas oportunidades de interações *on-line* provenientes dos avanços da transformação digital.

Essas oportunidades de interações digitais são oferecidas, recentemente, em um novo projeto na Empresa D. Os vendedores fazem uso de um aplicativo que permite prospectar clientes no ambiente de loja física e fora do ambiente de loja. A empresa muniu os vendedores com uma ferramenta digital que oferece mobilidade para a equipe de vendas e experiência para o cliente. Com o uso dessa ferramenta no ambiente de loja, os vendedores da Empresa D podem aumentar a base de clientes, pois constroem uma carteira pessoal de clientes e *prospects* (possíveis clientes), qualificando o motivo da não venda nos atendimentos. Dessa forma, a partir do ambiente físico é possível mapear pontos de contato de difícil controle pelo varejista físico, deixando a experiência do consumidor cada vez mais personalizada para uma próxima visita em loja física ou *on-line*. (LEMON; VERHOEF, 2016; VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015; HERHAUSEN *et al.*, 2015). Ao oferecer ferramentas de prospecção em loja e fora do ambiente de loja, a Empresa D extrapola o ambiente de loja física e promove a modificação e ampliação do ambiente de prospecção, assim a atuação dos vendedores de lojas físicas é incrementada e conectada a diversas oportunidades, permitidas e oferecidas pela transformação digital.

Os resultados relacionados à categoria prospecção indicaram oportunidades de digitalização da força de vendas para as Empresas B e C, uma vez que ambas já possuem o próprio *site* e nessa categoria não iriam começar sua digitalização do zero, como apontado por Berman (2012). Para A e D, é possível perceber oportunidades de avançarem ainda mais em seu processo de digitalização, com relação à prospecção, quando comparada à atuação de ambas.

#### **4.1.2. Abordagem e Apresentação - criação de valor**

Esse item indica como ocorre a preparação (pré-abordagem) para o conhecimento dos produtos e a aplicação desse conteúdo para incrementar a abordagem dos clientes. No Quadro 4 é apresentado às ferramentas digitais disponibilizadas e de acesso aos vendedores.

**Quadro 4- Matricial da categoria: Abordagem e apresentação - criação de valor**

Preparação para a Abordagem por meio do conhecimento de portfólio de produtos da loja e do uso de ferramentas disponíveis				
Empresa	A	B	C	D
<b>Propriedades</b>				
Ferramentas e atividades disponibilizadas pela empresa para uso dos vendedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Smartphone</i> individual corporativo, se referem como <i>mobile</i>;</li> <li>- Acesso ao <i>CRM</i> do cliente e carrinho de compras <i>on-line</i>;</li> <li>- Aplicativo de uso interno para acesso a treinamentos e consultas de produtos;</li> <li>- Computador;</li> <li>- Acesso ao <i>site</i>;</li> <li>- Treinamentos internos e externos.</li> <li>- TV com informações de treinamentos e notícias da empresa e Diretoria toda quinta-feira.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Tablets, mobile</i> de uso coletivo;</li> <li>- Plataforma <i>SKU</i>;</li> <li>- Acesso ao <i>site</i>;</li> <li>- Portal de treinamentos de jornadas de atendimento e informações sobre produtos e marca;</li> <li>- Rede social interna;</li> <li>- Treinamentos diários de 15 minutos em dois turnos;</li> <li>- <i>Internet</i> disponível para uso nos bastidores de loja;</li> <li>- Vendedor Especialista;</li> <li>- Atendimento remoto de especialista da retaguarda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recebimento de treinamento realizado pelo gerente de loja.</li> <li>- Envio de informativos de produtos de lançamento pela Diretoria por <i>e-mail</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Smartphone</i> individual corporativo, se referem como <i>mobile</i>;</li> <li>- Aplicativo de uso interno para acesso dos vendedores com <i>reviews</i> de produtos;</li> <li>- Aplicativo de encomenda de produtos para clientes;</li> <li>- Computador;</li> <li>- Acesso ao <i>site</i>;</li> <li>- <i>Tablets</i>;</li> <li>- Grupo fechado de funcionários no <i>Facebook</i> e conta privada para funcionários no <i>Instagram</i>.</li> </ul>
Treinamentos disponibilizados pela empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A empresa realiza treinamentos internos e externos, além de o vendedor usar diariamente o portal (aplicativo) para realizar os treinamentos (que acumulam pontos) disponível no <i>mobile</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Treinamentos diários internos e externos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não apresenta regularidade em treinamentos formais interno e externos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A empresa realiza treinamentos internos e externos, além de o vendedor usar diariamente o portal (aplicativo) para realizar os treinamentos (que acumulam pontos) disponível no <i>mobile</i>.</li> </ul>
Desdobramentos a partir do uso das ferramentas e das	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso do <i>mobile</i> para aprender sobre a descrição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso das plataformas para conhecimento e</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O gerente de loja repassa o e-mail recebido para a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso do <i>mobile</i> para visitarem o aplicativo de</li> </ul>

<p>atividades disponibilizadas, de acordo com a política da empresa</p>	<p>dos produtos, códigos, informações técnicas e para treinamentos com pontuação;</p> <p>- Abordagem de clientes personalizadas por meio das informações adquiridas no CRM.</p> <p>- Para maior conhecimento do portfólio realizam preparação diária e contribuem para o balanceamento de <i>mix</i> na loja sempre informando ao gerente a rotatividade e falta de produtos;</p> <p>- Estreitamento com as informações importantes da empresa por meio da TV.</p>	<p>treinamento de produtos com pontuação;</p> <p>- Treinamentos diários com apresentação pelo vendedor de características e benefícios dos produtos diariamente.</p> <p>- Realizam busca de estoque e de referências via <i>mobile</i>, dessa forma familiarizam com cada SKU;</p> <p>- Remotamente a empresa disponibiliza na matriz especialistas que tiram dúvidas ao longo do dia de vendas sobre produtos, e esses especialistas mantêm um portal que faz a ação quando eles não estão no horário de trabalho;</p> <p>- Vendedor especialista: em cada loja tem um vendedor que é especialista em algum assunto: futebol, corrida, TI (ferramentas de uso da operação), apto a sanar dúvidas e contribuir para o conhecimento dos demais.</p>	<p>equipe ler e assinar as informações dos novos produtos ou informações importantes.</p> <p>- A empresa não apresenta rotina de treinamentos mensais ou anuais. Os gerentes usam os próprios encartes de produtos para treinar novos funcionários</p>	<p>treinamentos com pontuação. Treinam características e benefícios dos produtos e etapas da venda (roteiro de atendimento, <i>scripts</i> de vendas)</p> <p>- Uso do aplicativo de encomenda de produtos para os clientes e para obterem informações técnicas de forma rápida;</p> <p>- Teatralização realizada 3x por semana, simulação de vendas, com apresentação das características e benefícios dos produtos;</p> <p>- Nos grupos privados das redes sociais são enviados vídeos da Diretoria e Presidência, comunicação direta com informações importantes e ações da empresa.</p>
<p>Ações realizadas por própria vontade</p>	<p>- Assistem vídeos no YouTube sobre lançamentos de produtos;</p>	<p>- Visitas constantes nas redes sociais da marca;</p>	<p>- A maioria acredita que o ramo não tem muito segredo e que “<i>o dia a dia os ensinam</i>”.</p>	<p>- Assistem vídeos no YouTube sobre os produtos de sua seção;</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chegam mais cedo para estudar algum item de lançamento ou ajudar na construção do mix com o gerente;</li> <li>- Usam o Google e as explicações da Assistente Virtual da marca e pesquisam todas as especificações dos produtos.</li> <li>- Pesquisam de casa e no transporte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participação de eventos da marca;</li> <li>- Uso de aplicativos da marca;</li> <li>- Gostam de pesquisar sobre tecnologia de produto no <i>Google</i> e vivem o ambiente da marca fora da loja;</li> <li>- Conversam com os clientes de forma próxima e com conhecimento.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Usam o ambiente de transporte e de casa para se aperfeiçoarem, tanto acessam os aplicativos da empresa como as informações disponíveis na rede geradas por fabricantes, atletas e <i>influencers</i>.</li> <li>- Focam de maneira constante no desenvolvimento técnico e apresentam atitude de parceria entre os membros de equipe na troca de informações.</li> </ul>
Estratégias usadas pelos vendedores para encurtar etapas no funil de vendas	Relatam que sondam para entender sobre as pesquisas realizadas e o sonho que o cliente tem ao adquirir certo produto, para agilizar o atendimento e “gastar saliva” com quem precisa.	Lançam mão da sondagem, ainda não têm uma pergunta-chave para filtrar de forma rápida o perfil dos clientes. Observam a postura do cliente dentro de loja.	Não relataram que fazem nenhuma pergunta para encurtar etapas, mantêm a sondagem tradicional, mesmo para os clientes que têm informação. A partir do momento que percebem que o cliente é informado, não debatem muito. Percebem que não podem falar nada de errado do produto para não gerar conflito.	Seguem roteiro de vendas padronizado da empresa no primeiro contato com o cliente. Não relatam nenhuma pergunta-chave para encurtar essa etapa do processo de vendas aliando com o conhecimento prévio adquirido.

Fonte: elaboração da autora, mediante aos dados da pesquisa e adaptado de Straus e Corbin (1990) *apud* Roesch (2005).

Na Empresa A, os vendedores mencionaram que são disponibilizadas ferramentas que possibilitam aprofundamento no conhecimento dos produtos e consultas breves de perfis dos clientes. Esses vendedores relataram práticas de uso do conhecimento adquirido e de abordagens personalizadas em dois momentos: primeiro, quando recebem um cliente que visita a loja para a retirada de produtos comprados *on-line* e, segundo, nas visitas tradicionais dos clientes às lojas físicas.

No primeiro momento abordam o cliente solicitando o CPF e, enquanto se dirigem para o setor responsável ou para a fila de espera, constroem seu discurso de acordo com a compra

realizada *on-line* e oferecem serviços financeiros personalizados à compra realizada. Ainda utilizam seus conhecimentos adquiridos por meio dos canais disponibilizados pela empresa para apresentarem os produtos abandonados no carrinho *on-line*, tirarem dúvidas e tentarem efetivar a venda do produto abandonado.

No segundo momento, iniciam o atendimento com a tradicional sondagem, realizam perguntas abertas e depois de estabelecido o *rapport* (quebra de gelo), solicitam o CPF do cliente com o objetivo de realizarem ofertas de produtos mais assertivas e apresentação de produtos individualizadas. A partir do breve entendimento do perfil do cliente e do uso do conhecimento de produto, relataram que durante o atendimento realizam consultas rápidas no *mobile* sobre características dos produtos para aprofundar argumentos de abordagem, até mesmo convidando o cliente a participar da busca conjunta, com o intuito de demonstrarem ao cliente que procuram atendê-lo em profundidade. Os relatos evidenciam a criação de valor, tanto para o cliente quanto para os vendedores, que, ao obterem acesso às informações privilegiadas, modificam a abordagem, tornando-a mais personalizada e próxima da realidade do cliente. Ações anteriormente vivenciadas no ambiente *on-line* passam a pertencer à rotina dos vendedores no ambiente *off-line*, com oportunidades de melhorias contínuas. No discurso citado nas entrevistas pelos vendedores, ao serem questionados da constância do uso dessas informações, percebe-se que esta prática pode ser mais difundida pela Empresa A, valendo-se dos treinamentos diários oferecidos, pois somente a minoria dos entrevistados apresentam essa ação como uma rotina diária de sua atuação na abordagem, diferentemente da prospecção que todos estão imersos no acesso a dados e das vantagens provenientes.

A Empresa B realiza de forma diária e constante treinamentos e aperfeiçoamento dos vendedores, reconhecendo desta forma o recurso valioso de investimento em conhecimento para a melhora de performance em vendas, como destacado por Boles *et al.* (2007). No entanto, os vendedores entrevistados não citaram que obtêm acesso aos dados de clientes de forma padronizada pela empresa, citam que usam os treinamentos para dialogarem e apresentarem os atributos do produto com maior propriedade ao cliente, demonstrando suas características e benefícios de maneira aprofundada, trabalhando, dessa forma, a criação de valor. Relatam que também convidam o cliente para realizar pesquisas conjuntas nos *tablets* disponíveis em loja, quando não conseguem entender de imediato as solicitações do cliente ou para confirmar informações de produtos, com o objetivo de criar aproximação e satisfação do cliente. Nesse aspecto, acreditam que esse instrumento digital e o conhecimento geram a confiança no cliente, tornando a abordagem mais assertiva.

A jornada de atendimento realizada por esses vendedores é incrementada com conhecimento oferecido nas diversas plataformas da empresa e no próprio treinamento diário em loja, fortalecendo o repertório dos vendedores nessa categoria. Porém, a obtenção de acesso a ferramentas digitais para a qualificação do perfil do cliente atendido pode modificar essa etapa de forma produtiva e competitiva aliando o conhecimento que já utilizam no dia a dia de vendas a dados para abordagens mais efetivas e personalizadas (GUISSONI, 2017).

Os resultados indicaram que na Empresa C os treinamentos estão concentrados nos gerentes de loja a partir de orientações da Diretoria. A maioria dos vendedores entrevistados citaram que o tempo, a experiência no ramo têxtil os formam, não havendo muita novidade para novas formações ou treinamentos. Não citam usos de tecnologias, plataformas ou aplicativos no ambiente de loja ou treinamentos regulares para aperfeiçoamento da abordagem, utilizam tecnologia no uso do computador para lançarem as vendas quando necessário. A pré-abordagem e a abordagem são citadas pelos vendedores conforme as atividades tradicionais do funil de vendas. Passam pela preparação por meio do conhecimento de produtos e sondam com perguntas abertas, entendendo o perfil do cliente, adequam o repertório de vendas de acordo com o decorrer do atendimento, não são citadas modificações e inserção de ferramentas digitais de acesso aos vendedores.

Segundo os vendedores da Empresa D, o roteiro de atendimento padronizado pela empresa é usado para realizar a abordagem de clientes. Nesse roteiro não existe uma pergunta de abordagem-chave. Os dados obtidos em entrevistas indicaram que o conhecimento por meio do acesso às ferramentas digitais é uma base forte e suporte na formação dos vendedores, que obtêm conhecimentos de forma rápida e didática por meio de vídeos acessados via aplicativos em qualquer momento desejado. Contudo, os vendedores relataram realizarem o acolhimento inicial dos clientes com as perguntas abertas, tradicionais de sondagem, antes de partirem para ações embasadas no conhecimento técnico adquirido. Ao serem questionados se realizam uma pergunta-chave na abordagem dos clientes, os vendedores declinaram, justificando usarem os *scripts* de vendas padrão da empresa, mencionados e utilizados por todos os entrevistados.

*“Na primeira abordagem oferecemos acolhimento de forma simpática.”*  
(Vendedor V)

*“Sou simpático, sigo o “script” do passo a passo e a forma de abordar o cliente.”*  
(Vendedor Y)

*“Uso o roteiro para todos os perfis de clientes, não tenho uma pergunta para diferenciar a abordagem.”* (Vendedor W)

Dessa forma, identificou-se que as empresas A e D dispõem de ferramentas digitais com oportunidade de encurtar a etapa de abordagem, uma vez que esse cenário digital está inserido na rotina dos vendedores. (PRADO; GUISSONI; KEHDI, 2018; CAMPOS JUNIOR, 2017; EDELMAN; SINGER, 2015). A elaboração de ações por parte das Empresas A e D, que auxiliem os vendedores a identificarem de forma rápida o perfil de engajamento digital do cliente e a intenção de visita no canal *off-line*, se apresentam como estratégias de abordagem poderosas que podem minimizar esforços e encurtar etapas de vendas, beneficiando as equipes de vendas e o cliente, com entendimento otimizado dos estágios pré-compra e momento da compra, integrando os canais e a experiência, conforme apontado por Wolny e Charoensksai (2014).

Vale ressaltar, que as ações realizadas por própria vontade, esboçadas no Quadro 4, se destacam para as Empresas A, B e D, indicando que todos os vendedores desses varejistas multicanal se dedicam em algum momento extra de sua jornada para adquirirem mais conhecimento, como o exemplo o testemunho a seguir, do Vendedor G, da Empresa A:

*“Eu gosto, então tudo que é sobre tecnologia, quando vai lançar, eu já estou atualizado, e a empresa disponibiliza o mobile que tem todas as especificações. Quando você entra nesse negócio não tem como... eu tiro dúvidas de clientes, pesquisa de casa.”* (Vendedor G)

#### **4.1.3. Negociação e Superação de objeções**

De acordo com a perspectiva do vendedor, este item ressalta as diferentes posturas dos clientes que têm informações *versus* os que não têm nenhuma informação prévia sobre os produtos, explorando como esse conhecimento prévio e as ferramentas digitais de uso em lojas modificam a negociação e a superação de objeções no ambiente físico de varejo, conforme apresentado no Quadro 5 (parte 1).

**Quadro 5- Matricial da categoria: Negociação e Superação de objeções (parte 1)**

Postura do consumidor informado (via <i>site/internet</i> ) em loja				
Empresa	A	B	C	D
<b>Propriedades</b>				
Diferenças percebidas no cliente que em informação do <i>site/internet</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tem alta informação do produto <i>versus</i> o que não pesquisa antes;</li> <li>- Relatam que o cliente sabe mais que o próprio vendedor;</li> <li>- Exigente, negocia com mais argumentos;</li> <li>- Exige preço do <i>site</i> em loja e produtos superiores com descontos;</li> <li>- Compete em conhecimento com o vendedor;</li> <li>- Vai à loja porque quer tocar no produto e tirar dúvidas com o vendedor;</li> <li>- Distante porque não precisa de muito auxílio, silencioso e arrogante;</li> <li>- Faz inúmeros questionamentos e, às vezes, vê tantas informações que se confunde e afirma inverdades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivo, circula na loja toda sem falar muito;</li> <li>- Troca informações mais de “<i>igual para igual</i>” e ensina com suas experiências esportivas;</li> <li>- Tem informações completas;</li> <li>- Às vezes nem cumprimenta e vai direto no que deseja;</li> <li>- Só pede atenção se não achar o que procura facilmente;</li> <li>- Às vezes o cliente traz informações erradas;</li> <li>- Quando gosta de ser atendido de imediato, já aborda o vendedor com muitas informações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sabe a quantidade de fios dos tecidos, as nomenclaturas dos tamanhos de cama;</li> <li>- Nervoso, quer rapidez;</li> <li>- Não gosta que debate muito;</li> <li>- Sabe de seus direitos;</li> <li>- Ouve melhor quando o vendedor explica algo que desconhece, porque não tem todas as informações e se faz sentido com a pesquisa dele, a interação é melhor;</li> <li>- Quer tocar e verificar, confirmar a pesquisa;</li> <li>- Às vezes o cliente não lê corretamente e compra muito errado no <i>site</i>, assim como tamanho e tecido;</li> <li>- Diminui o papel do vendedor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vem com opinião formada;</li> <li>- Confia mais no <i>site</i>, não quer ouvir o que o vendedor está falando;</li> <li>- Mais exigente;</li> <li>- Fala com o vendedor no mesmo tom;</li> <li>- Muito técnico;</li> <li>- Mais seguro;</li> <li>- Tem muito conhecimento, vem na loja somente para complementar o que pesquisou;</li> <li>- Vem com ideias erradas formadas da <i>internet</i>;</li> <li>- Muito questionador.</li> </ul>

Diferenças percebidas no cliente que não tem informação do site/internet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humilde, aceita mais as explicações;</li> <li>- Fica mais em dúvida;</li> <li>- Necessita de informação;</li> <li>- Gosta de calor humano; principalmente os idosos ou pessoas que têm insegurança de comprar <i>on-line</i>;</li> <li>- Pede opinião, necessita de atenção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Precisa de mais tempo para entender cada seção e ambiente de loja;</li> <li>- Necessita de apresentação de itens de cada seção;</li> <li>- Espera maior experiência de loja;</li> <li>- Mais disponível e aberto para conhecer e necessita do vendedor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muito indeciso;</li> <li>- Tranquilo, gosta de desabafar na loja;</li> <li>- Gosta de tocar para decidir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humilde;</li> <li>- Inseguro;</li> <li>- Ouve mais;</li> <li>- Indeciso;</li> <li>- Gasta mais tempo para escolher.</li> </ul>
<b>Dimensões</b>				
Grau de dificuldade relatado nos atendimentos com clientes informados				
<i>Mais fácil</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Três vendedores acham mais fácil e mais rápido;</li> <li>- Dois disseram que depende de cada situação, mas em geral acham mais fácil.</li> </ul>	Todos os vendedores relatam que acham mais fácil atender os clientes que têm informação prévia sobre os produtos.	Todos os vendedores relatam ser mais fácil atender o cliente com informação.	
<i>Mais difícil</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dois vendedores acham mais difícil e preferem atender o cliente que não tem informação, porque querem encantar com o seu atendimento e ensinar ao leigo.</li> </ul>	NA	NA	Maioria dos vendedores relatam ser mais difícil atender o que tem informação, porque muitas vezes necessitam alterar o conhecimento adquirido.

Fonte: elaboração da autora mediante aos dados da pesquisa e adaptado de Straus e Corbin (1990) *apud* Roesch (2005).

A partir dos relatos, apresentou-se no Quadro 5 (parte 1) a compreensão dos vendedores em relação à postura em loja do consumidor experiente no uso das ferramentas digitais. De forma análoga a Edelman e Singer (2015), esses vendedores concebem que nesse contexto as tecnologias e o ambiente modificado criaram consumidores empoderados (munidos de

informações). Todos os vendedores entrevistados, nas quatro empresas, apresentam visões claras a respeito da diferença entre um cliente leigo e um cliente empoderado.

No entanto, as opiniões se dividem quando são questionados os níveis de dificuldade (mais fácil ou mais difícil) para estruturar um atendimento e contornar objeções com o novo consumidor. Para os vendedores da Empresa A, a maioria afirma que consegue contornar objeções de forma mais rápida com o consumidor que tem mais informações; alegaram que necessitam investir em menos argumentos e que esses clientes estão mais propensos à compra.

Essa perspectiva é esboçada por meio das vivências diárias dos vendedores e as justificam usando o argumento em forma de pergunta para a autora/entrevistadora do estudo: *Se pesquisaram tanto, por que não compraram?* Relataram que se o consumidor vai até a loja, algo não o satisfaz no *on-line* ou o deixou inseguro, e nesse momento atuam para fechar, com ganho no encurtamento das etapas de sondagem e objeções, e usam expressões como: “*o site/internet já fez metade do meu trabalho*” e “*tenho que gastar menos saliva*”. Nos relatos não são percebidas situações de inferioridade com relação à informação que o cliente possui, mas sim um autocompromisso e uma autoexigência por parte dos vendedores em saber mais ou igual aos clientes.

Para a Empresa B, todos os vendedores apontam que é mais fácil atender o cliente informado. Nos discursos nota-se como essa preferência é apoiada na importância e na influência que a empresa exerce no mercado esportivo e no envolvimento da equipe com a marca, ou seja, no *brand awareness* (reconhecimento/notoriedade da marca). Os vendedores reconhecem que as informações obtidas pelos clientes fora da loja contribuem na experiência que ele terá em loja física. Para isso, os vendedores estudam e são treinados diariamente para atenderem os clientes com alto nível de informação. Verbalizam frases com o objetivo de se superarem no atendimento e satisfação do cliente como: “*educá-los no uso dos produtos*” e “*vender tecnologia e não somente produtos de esportes*”, falas recorrentes nos entrevistados da Empresa B, que ainda relataram aprenderem muito com os clientes, não se sentindo desafiados em seu próprio território, contrário aos vendedores entrevistados por Vanheems, (2013).

*“Eu gosto dos dois, (...) porque o empoderado a gente tem essa troca, muitas vezes a galera fala: - nossa, ele te alugou! E eu digo: não alugou, não! A gente estava trocando informações, e aí é superlegal, porque o cara sabe muita coisa e eu também, aí a gente troca muitas informações, e sempre aprendo algo com a experiência deles.”*  
(Vendedor M)

Na Empresa C, os resultados indicaram uma postura mais tradicional do vendedor. Eles preferem os clientes informados para que o atendimento flua mais rápido e, assim, evitam o embate com o cliente que traz informações errôneas. Quando o cliente pesquisa e traz informações conflituosas com a experiência dos vendedores, preferem não argumentar. Mostram-se satisfeitos quando conseguem atender clientes com informação e com capacidade de dialogar, com esse perfil sentem-se seguros e agregam na demonstração de produtos.

Nos relatos dos vendedores da Empresa C, apresenta-se a questão de diminuição do papel do vendedor, coincidente com a pesquisa de Vanheems (2013), ao abordar que o uso de ferramentas digitais e troca de canais (*crosschannel*) podem dar a impressão da perda de poder de influência e desvalorização do papel do vendedor, como apresentado a seguir pelo Vendedor S:

*“A internet, a venda on-line veio para facilitar a vida do cliente e muitas vezes tira o nosso papel do vendedor, muitas vezes o cliente já sabe o que ele quer e não dá para trabalhar outras coisas.”* (Vendedor S)

Para a maioria dos vendedores da Empresa D, é mais difícil atender no início do atendimento os clientes que têm informação prévia, pois esboçaram a dificuldade que encontram alegando que, por muitas vezes, necessitam de alterar o conhecimento adquirido pelo cliente. O relato do Vendedor X colabora retratando esse ponto de vista.

*“Mais difícil. Porque ele é mais técnico, (...). O que não tem informação é mais fácil. Esse tem opinião, o outro é mais fácil, aceita mais, gasto mais tempo com o que tem conhecimento porque ele vem com informações às vezes erradas e eu preciso resetar a mente dele naquela opinião formada e tentar fazer um trabalho para colocar o novo conhecimento. O que não tem, a cabeça está limpa para eu colocar o que eu tenho de conhecimento.”* (Vendedor X)

Contrário aos vendedores da Empresa C, os vendedores da Empresa D não sentem perda de influência em sua função. Nessa situação em específico, relataram que a preparação para atenderem os clientes no mesmo nível de conhecimento é intensa e se apoiam em todas as ferramentas digitais disponibilizadas pela empresa, além da dedicação por própria vontade. Relataram que focam em satisfazerem os clientes em suas necessidades, sendo a venda uma consequência desse feito.

Apresenta-se no Quadro 6 (parte 2), as objeções recorrentes citadas nos relatos dos entrevistados, além da frequência de visitas em lojas pelos clientes multicanal.

Quadro 6- Matricial da categoria: Negociação e Superação de objeções (parte 2)

Objeções encontradas e frequência				
Empresa	A	B	C	D
<b>Propriedades</b>				
Objeções recorrentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferença alta do preço do <i>site</i> próprio e <i>marketplace</i> da marca;</li> <li>- Informações equivocadas, pesquisadas na <i>internet</i>;</li> <li>- Retirada de produto em 2 horas em loja, dependendo da linha de interesse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes desejam o produto no ato quando visitam uma loja física e às vezes o restante do <i>mix</i> está no <i>site</i>;</li> <li>- Falta de estoque ou produtos que só vendem no <i>site</i>;</li> <li>- Clientes querem o preço de <i>outlet em</i> últimas peças no <i>site</i> (últimas peças em loja têm mais desconto que no <i>site</i>), querem sempre o preço mais baixo;</li> <li>- <i>Influencers</i> passam informações erradas sobre o produto e o cliente chega em loja com informações erradas e não acredita no vendedor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de produto que tem no <i>site</i> e não tem na loja;</li> <li>- Convencer o cliente a esperar o pedido dele chegar de uma outra loja ou do estoque central.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferença de preços do <i>site</i> da própria empresa;</li> <li>- Concorrência alta na <i>internet</i> e no próprio <i>shopping</i>;</li> <li>- Informações equivocadas sobre a tecnologia dos produtos e uso adequado para cada atividade.</li> </ul>
<b>Dimensões</b>				
Frequência dos clientes multicanal que visitam a loja e mostram produtos no <i>smartphone</i> para o vendedor	Mencionam frequência diária e o ato de mostrar os produtos no celular é alta.	Mencionam frequência diária e o ato de mostrar os produtos no celular é alta.	Mencionam frequência diária e o ato de mostrar os produtos no celular é média.	Mencionam frequência diária e o ato de mostrar os produtos no celular é média.
Frequência de perdas de vendas com clientes multicanal devido aos preços diferentes	Preços diferentes diariamente aparecem no <i>site</i> com alta perda de vendas por preço do <i>site</i> .	Preços são iguais ao da loja física e raramente aparecem preços diferentes no <i>site</i> , com muito baixa perda de vendas por preço do <i>site</i> .	Preços são iguais ao da loja física e raramente aparecem preços diferentes no <i>site</i> , não perdem vendas por preço do <i>site</i> .	Preços diferentes diariamente aparecem no <i>site</i> com média perda de vendas por preço do <i>site</i> .

Fonte: elaboração da autora, mediante aos dados da pesquisa e adaptado de Straus e Corbin (1990) *apud* Roesch (2005).

Os relatos indicaram que os vendedores das Empresas A e D têm como objeção recorrente nas lojas físicas os preços mais baixos comercializados no *e-commerce* da empresa. Os vendedores da Empresa A, também lidam com a retirada em loja de duas horas, situação em que a mercadoria é comprada pelo *site* e pode ser retirada em loja. Em alguns casos, os vendedores relataram que chegam a ver o cliente que atenderam anteriormente em loja, retirando a mercadoria comprada *on-line*, devido ao fato de não conseguirem igualar preços do *site* (RAPP *et al.*, 2015). Outra objeção relatada se deve ao fato de o cliente pesquisar produtos e o entendimento do que viu no *site* ser diferente da realidade do produto em loja.

Os vendedores das Empresas A relataram que recebem com frequência diária e alta clientes que apresentam o próprio *smartphone* em loja mostrando produtos na tela. Para esses vendedores, os clientes mostram o produto desejado no *smartphone* na tentativa de igualar preços do ambiente *on-line*. Os vendedores se dizem acostumados com essa ação, que acontece com frequência diária e com alta perda de vendas, pois não podem sacrificar as margens dos produtos e não têm ferramentas para vender *on-line*. Uma oportunidade pode ser gerada nessa etapa para vendedores da Empresa A, conforme colocado por Chiou, Chou e Shen (2017), ao citarem estratégias agregadoras de vantagem competitiva, sinalizando o gerenciamento próximo dos problemas de canibalização.

Para as Empresas C e D, a frequência de clientes multicanal é diária, e o ato de mostrar produtos no celular é média. Sendo que na Empresa C mostram apenas para facilitar a visualização de um produto pesquisado. Na Empresa D os vendedores relataram que percebem o cliente pesquisando, mas que não é um diálogo aberto, conforme esboçado pelo Vendedor W: “*o cliente não fica tendo diálogo que está olhando no site*”. Com relação à perda de vendas, consideram média e conseguem contornar com algumas ferramentas digitais disponibilizadas pela empresa.

Os vendedores de B e C relataram que os preços do *site* são os mesmos da loja, em alguns poucos casos ocorrem divergências que são rapidamente corrigidas e consideram a perda de vendas por preço muito baixa. Com relação aos produtos, os vendedores da Empresa B lidam com a falta de linhas de produtos que são apresentados somente no *site* ou exclusivos em determinadas lojas físicas, mas conseguem vender *on-line* de dentro da loja esses produtos da vitrine virtual. Os vendedores da Empresa C conseguem igualar os preços do *site* em loja, quando raramente se deparam com alguma divergência, mediante a autorização gerencial. Entretanto, não conseguem fazer vendas *on-line* de dentro da loja e lidam com a falta esporádica de produtos que têm no *site* e não têm em loja. Os vendedores das empresas B e C não

necessitam contornar objeções relacionadas à diferença de preços, tendo frequência muito baixa de perda de vendas por preços.

Todos os vendedores entrevistados nas quatro empresas relataram a objeção em comum relacionada às informações equivocadas que os clientes absorvem nas mídias e redes sociais, sejam por *reviews* de produtos, redes de contato ou *influencers*. Confirmaram ter muito trabalho em contornar essas situações, sendo que os clientes acreditam mais no que viram *on-line* do que no próprio vendedor, confirmando achados de Vanheems (2013), ao afirmar que ocorreu uma transformação na interferência do vendedor de loja com o cliente, que é explicada pelo fato de que o consumidor que navega em *sites* tem um comportamento diferente do cliente tradicional, aquele não empoderado com informações. O Quadro 7 (parte 3) apresenta as estratégias mencionadas pelos vendedores para superar as objeções e negociar com o cliente.

**Quadro 7- Matricial da categoria: Negociação e Superação de objeções (parte 3)**

<b>Estratégias de negociação e superação de objeções</b>				
<b>Empresa</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Propriedades</b>				
Estratégias usadas para contornar objeções	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de serviços de café e água;</li> <li>- Articulam para “virar” para outro;</li> <li>- Argumenta sobre “o tocar, o sentir”;</li> <li>- Respaldo do vendedor em caso de problemas;</li> <li>- Apresentam argumentos de desvantagens de comprar no <i>site</i> e as vantagens de comprar em loja física;</li> <li>- Fazem parcelamentos diferenciados;</li> <li>- Primam pelo excelente atendimento;</li> <li>- Configuram aparelhos telefônicos;</li> <li>- Usam o conhecimento adquirido digitalmente para contra-argumentar com clientes empoderados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso dos <i>tablets</i> para vender de dentro da loja;</li> <li>- Entrega mais rápida;</li> <li>- Uso do conhecimento adquirido com treinamentos diários;</li> <li>- Abordam o fator segurança para o cliente;</li> <li>- Oferecem assistência de busca de produtos em toda a rede e franquias;</li> <li>- Usam os <i>tablets</i> para contorno de objeções, esclarecendo dúvidas;</li> <li>- Uso dos serviços de personalização e experiência em loja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitam produtos faltantes;</li> <li>- Entregam na casa do cliente;</li> <li>- Solicitam ao cliente que compre no <i>site</i> e retire na loja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualidade do atendimento;</li> <li>- Suporte do vendedor;</li> <li>- Experiência de loja;</li> <li>- Cadastro do cliente que não comprou, envio de promoções e descontos especiais;</li> <li>- Fechamento via aplicativo com desconto, se for a primeira compra de encomenda.</li> </ul>
Acesso ao site da empresa ( <i>e-commerce</i> ) no dia a dia de vendas	Todos os entrevistados acessam de forma assídua e intensa para verificação de preços, busca de referências e informações de produtos.	Todos os entrevistados acessam de forma assídua e intensa para verificação de preços, busca de referências e informações de produtos.	Todos os entrevistados não acessam diariamente, somente quando o cliente se refere a algo em específico.	Metade dos entrevistados acessam constantemente, e a outra metade prefere acessar o aplicativo de encomendas.

Fonte: elaboração da autora mediante aos dados da pesquisa e adaptado de Straus e Corbin (1990) *apud* Roesch (2005).

Para superarem as objeções e negociarem com os clientes no momento da compra, alguns vendedores entrevistados articulam estratégias tradicionais (sem uso de tecnologia) e outras voltadas às ferramentas digitais disponíveis em loja e de acesso rápido.

De acordo com os achados das entrevistas da Empresa A, os vendedores aplicam estratégias tradicionais como: os serviços de água e café nas negociações, principalmente naquelas que envolvem alto nível de tensão com clientes nervosos, devido à diferença de preços entre canais, pois esses clientes visitam a loja com a expectativa de conseguirem os mesmos preços do *site* ou mais baixos, conforme Neslin e Shankar, (2009). Outra estratégia usada é o entendimento do principal motivo que o fez desejar o produto do *site* e rapidamente articulam o atendimento para um produto similar com menor preço, menor prazo de entrega, negociando, dessa forma, ganha-ganha. Comparam características e benefícios nos produtos pesquisados pelos clientes e, às vezes, conseguem mudar de produto em relação ao pesquisado anteriormente. Realizaram um relato simpático quando fizeram referência a ajudar idosos a realizarem compras no *e-commerce* da empresa, depois de esgotadas todas as argumentações que envolvem o preço, com o intuito de ajudar e assim fidelizar o cliente em futuras compras na loja física.

Naqueles atendimentos em que os vendedores identificam que o cliente está realizando a prática do *showrooming*, negociam argumentando com relação ao atendimento personalizado, a garantia de acompanhamento de cada passo até o dia da entrega, alertam para que se houver problema falará diretamente com o vendedor, e não com um canal *on-line*, sempre esclarecendo as vantagens da loja e as desvantagens do *site*. Ressaltam o fator da experiência em loja, em poder sentir e tocar os produtos, oferecem serviços que o *site* não tem a opção de realizar, como a explicação de instalações e configuração de aparelhos, confirmadas nos relatos a seguir:

*“Vou ficando cada vez mais íntimo deles, e os clientes que te perguntam, pedem opinião, eles querem a sua atenção. No meu caso, configuro os aparelhos, e isso eu consigo contornar em 70% dos clientes que vêm do site, além de me manter atualizado, porque os clientes vêm com muitas informações erradas do site, preciso estar atento para corrigir e mostrar para ele o certo e ele sentir confiança em mim.”*  
(Vendedor C)

*“O cliente vem com a ideia da internet do que ele quer. No meu caso, são produtos que o cliente quer tocar, e eu uso o argumento de como ele vai comprar um produto que não está vendo como colchão e sofá, tem que sentir, tocar e experimentar. E ele vai comprar no marketplace, e não é da Empresa A, e às vezes essas empresas não vão dar um respaldo que eu vou dar... abro o site com o cliente e aviso sobre a empresa, se não for muito conhecida, uso essa argumentação para virar a venda para mim. Sempre atendo com o mobile, olhando as ofertas dos sites que ele pesquisou junto com ele, nem uso computador.”* (Vendedor E)

Dentre as estratégias que envolvem as ferramentas digitais disponibilizadas pela Empresa A, encontra-se a rápida análise do perfil do cliente pelos vendedores, verificando no CRM, a disponibilidade de cartões pré-aprovados, momento em que podem negociar formas diferenciadas de pagamento, com parcelamentos estendidos e até mesmo elevar o nível do produto apresentado, verificação de seu comportamento de pesquisa e abandono de carrinhos no *e-commerce* da empresa, entendendo o comportamento de compra do cliente a ser atendido.

Usam o *mobile* para averiguarem juntamente com o cliente o local que ele efetuou suas pesquisas *on-line*, apresentam as desvantagens de comprar no *site* e as vantagens de comprar em loja física, gerando insegurança e medo nos clientes. Verificam de forma assídua e constante as ofertas do *e-commerce* da empresa para estarem a par e prepararem o repertório de negociação a ser utilizado nos atendimentos.

Disponibilizam o próprio *WhatsApp*, para contato imediato e segurança do cliente, motivando, dessa maneira, a efetivação da compra em loja física. Pesquisam no estoque central via *mobile* a disponibilidade de produtos para não perder vendas relacionadas à falta de *mix* em loja. Articulam formas de negociar considerando as visitas e informações obtidas pelos clientes nos ambientes *on-line* e *off-line*, apoiam-se no calor humano, no conhecimento de produto oferecido pela empresa e nas ferramentas digitais disponibilizadas, primam pelo excelente atendimento, objetivando o melhor desfecho para o fechamento da venda.

Para os vendedores da Empresa B, que não apresentam em sua vivência de vendas a necessidade de negociar preços com os clientes, o uso do *tablet* com acesso à plataforma *seamless* (login e senha de acesso para os vendedores realizarem vendas pelo *site*) contribui de maneira importante para o contorno de objeções. Isso se deve ao fato de o *e-commerce* praticar preços iguais aos da loja física ou com baixa ocorrência de diferenças. Com essa ferramenta conseguem driblar a maior objeção que encontram relacionada à falta de produto e negociam a venda dos produtos faltantes no *mix* da loja por meio do *e-commerce* da empresa. Referem-se ao *site* como “estoque central da marca” e acessam frequentemente o *e-commerce* da empresa no dia a dia de vendas, porém não fizeram relatos de análise constante da concorrência, apenas analisam quando o cliente compara preços em loja. Tal ferramenta para acesso ao *site* da empresa no contorno dessa objeção se torna muito importante na negociação, pois quando não podem oferecer o produto em loja, rapidamente negociam acessando a ferramenta junto com o cliente e realizam a compra *on-line* estando ambos no ambiente *off-line*.

Na rotina de negociação dos vendedores da Empresa B não estão inseridas outras ferramentas digitais. Usam as alternativas tradicionais nos contornos de objeções negociando formas de pagamentos, atenção em encontrar produtos em outras lojas da rede, customizam

produtos em loja, garantem trocas em loja física de produtos comprados *on-line* na plataforma *seamless* (dentro da loja), sendo que os produtos comprados fora do *login* do vendedor não podem ser trocados em loja física, apenas no *on-line*. Além de focarem a experiência de loja com atendimento personalizado em medidas no provador e uso de esteiras para teste de corrida.

As negociações dos vendedores da Empresa C seguem de maneira tradicional, sem mudanças. Para lidarem com as objeções recorrentes apresentadas, solicitam a fabricação de produtos especiais diretamente na fábrica, entregam produtos na casa dos clientes de forma rápida, negociam descontos para os clientes junto ao gerente de loja, em vendas de valores elevados e ou em preços da concorrência. Questionados de sua assiduidade com relação a visitas no *e-commerce* da empresa, relataram não realizar visitas constantes e não mencionaram se averiguam as práticas executadas pela concorrência para a construção de argumentos na negociação.

Para a Empresa D, foram apresentadas a inserção de ferramentas digitais de acesso rápido aos vendedores que propiciaram modificações nos processos de negociação, como o uso de aplicativos de encomenda, momento em que o vendedor oferece a extensão do *mix*, produtos não expostos em loja ou em falta de numeração podem ser ofertados no aplicativo de uso interno da loja. Esses vendedores também usam o aplicativo de encomenda para driblar preços do *e-commerce* da empresa e concorrência. Quando o cliente questiona ou identifica na negociação que a venda está sendo dificultada por preço mais baixo do ambiente *on-line*, negociam com o cliente a compra via encomenda e concedem um desconto na primeira compra realizada na modalidade com frete grátis, caso o cliente prefira receber em casa. Relataram obterem taxas satisfatórias de contorno de objeção e sucesso na negociação agindo dessa maneira. Metade dos vendedores entrevistados incluem em suas abordagens a análise de preços praticados no *e-commerce* da empresa, mas não mencionaram análise da concorrência direta, conforme relato a seguir:

*“Uso. Para ter uma negociação com o cliente. Às vezes ele está provando e eu já estou fazendo pesquisa para ter argumentação.”* (Vendedor W)

*“Uso. Normalmente olho para saber como estão os preços do site. Porque ele é um concorrente e é interessante saber como estão os preços, ver os produtos que estão sendo oferecidos, porque se for diferente da loja e eu não tenho em loja, eu consigo pedir na encomenda.”* (Vendedor X)

Entretanto, outros vendedores da Empresa B informaram que não entraram constantemente, conforme verificado a seguir:

*“Para te falar a verdade, não sempre. Olho quando o cliente fala que o preço está diferente. Foco mais na loja física, e não muito no site. Navego mais no aplicativo de encomenda do que no site da empresa.” (Vendedor V)*

*“Não entro muito. Entro quando o cliente pergunta algo que não tem na loja. Quando o cliente está olhando no site eu não pergunto, porque independentemente das barreiras eu tenho que fechar as vendas aqui.” (Vendedor Y)*

As ferramentas disponibilizadas aos vendedores pela Empresa D abrem caminho para oportunidades de trabalhar a negociação, como o desenvolvimento de treinamentos que munam os vendedores de repertórios relacionados à multicanalidade (*crosschannel*). Esses treinamentos podem conter orientações e formas de estabelecer diálogos consistentes, estreitando a relação com o cliente, mostrando de forma persuasiva e recíproca que conhecem sua jornada de compras e que podem auxiliar ainda mais com outras informações advindas do próprio *e-commerce* da empresa ou da concorrência. Esse processo pode ser iniciado na abordagem, assim como mencionado anteriormente, agregando nas atividades de vendas de forma competitiva.

Teixeira (2019) cita que as empresas devem oferecer benefícios para as equipes quando as estratégias estiverem focadas nos clientes. Vale ressaltar que os vendedores das empresas entrevistadas relataram diversas estratégias utilizadas de acordo com esse ponto abordado pelo autor. Considerando esse ponto, abaixo apresenta-se o Quadro 8 com as estratégias que contribuem para a negociação, mencionadas pelos vendedores de cada empresa e, em seguida, as considerações.

**Quadro 8- Estratégias da empresa com foco no cliente e benefícios para os vendedores**

<b>Empresa</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Propriedades</b>				
Modalidade click & retira/ espaço destinado	Sim/ Tem setor destinado e identificado para essa finalidade.	Loja de rua faz os pedidos com o endereço da própria loja quando o cliente prefere retirar em loja, mas ainda não é formalizado pela empresa. As lojas de shopping não podem proceder dessa maneira.	Sim / Não tem setor destinado e identificado, o cliente se dirige ao caixa, e os gerentes são responsáveis pelas entregas.	Sim/ Tem setor destinado e identificado para essa finalidade.

Benefícios para o vendedor de estratégias focada no cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realização do aproveitamento do fluxo gerado pelo <i>click &amp; retira</i> para vender serviços financeiros como: cartões <i>private label</i>, garantia estendida e seguros de furto e quebra;</li> <li>- <i>Pin pad</i> móvel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vendedores podem acessar a ferramenta <i>seamless</i> com o seu próprio <i>login</i> e senha e realizar a venda de dentro da loja para o cliente;</li> <li>- A loja tem meta de venda pelo <i>site</i> realizada de dentro da loja;</li> <li>- CRM bônus quando o cliente efetua uma compra, ganha um bônus para próxima compra sobre o valor que ele gastou na anterior;</li> <li>- Pdv móvel apenas lojas próprias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Venda efetuada no <i>click &amp; retira</i> é faturada para a meta da loja;</li> <li>- O vendedor de loja recebe a comissão da venda <i>click &amp; retira</i>;</li> <li>- Adicional de venda para cliente <i>click &amp; retira</i>, o vendedor recebe a comissão dobrada sobre o adicional;</li> <li>- O cliente ganha bônus para gastar na loja física.</li> <li>- Não usam <i>pin pad</i> móvel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projeto de cadastro de clientes que compraram e não compram vinculado à matrícula do vendedor por 48h;</li> <li>- Armários de retirada do <i>click &amp; retira</i> com desconto especial sobre compras realizadas no mesmo dia da retirada;</li> <li>- Encomenda com desconto para a primeira compra;</li> <li>- WhatsApp corporativo integrado a dados dos clientes;</li> <li>- <i>Pin pad</i> móvel.</li> </ul>
Aceitam em lojas física trocas de compras <i>on-line</i> .	Sim	Não. Apenas de itens comprados na loja por meio da plataforma como <i>login</i> e senha do vendedor ( <i>seamless</i> )	Sim	Sim

Fonte: elaboração da autora mediante aos dados da pesquisa e adaptado de Straus e Corbin (1990) *apud* Roesch (2005).

Para os vendedores da Empresa A, o fluxo gerado pela empresa por meio da retirada em loja contribui para agregar nas metas relacionadas à venda de produtos financeiros, como cartões *private label*, seguros e garantia estendidas de equipamentos comprados *on-line*. Os vendedores são recompensados com uma remuneração individual para a venda desses serviços, e caso a loja atinja a meta, essa remuneração é dobrada, sendo o valor bem atraente. Relataram que, provavelmente, clientes específicos *on-line* não iriam à loja se não fosse o *site*, justificando para si mesmos os benefícios do *click & retira*. Os vendedores relataram que gostariam de realizar vendas no *e-commerce* da empresa, por meio do ambiente *off-line*, dessa forma reduziriam as perdas de vendas por preço (CHIOU; CHOU; SHEN, 2017; RAPP *et al.*, 2015). Outro benefício para os vendedores de ações voltada ao cliente se trata da autonomia e agilidade propiciada pelo caixa móvel com acesso ao uso do *pin pad* (máquina de realizar transações com cartões), conferindo conveniência e redução de fricção, atividade de vendas mais detalhada no item Fechamento.

Ao realizarem vendas pela ferramenta *seamless*, os vendedores da Empresa B recebem uma comissão inferior às vendas realizadas em loja. Ao serem questionados sobre essa ocorrência, citam que focam o serviço ao cliente, desejam de todas as formas não terem que dizer “não” em qualquer etapa do atendimento ao cliente e desejam que a loja bata a meta de vendas pelo *e-commerce*, ficando bem posicionada entre as demais lojas da rede. Entretanto, quando se referem a trocas de produtos comprados *on-line*, se deparam com um ponto de fricção com geração de conflito, já que a empresa ainda não está preparada para realizar trocas de mercadorias compradas *on-line* no ambiente *off-line*. Sendo assim, os vendedores têm que lidar com uma situação bastante delicada e de difícil entendimento para o cliente multicanal que deseja e cobra uma estrutura *omnichannel* dos varejistas.

Uma ação para gerar fluxo na loja e fidelizar os clientes se trata do CRM bônus. O cliente recebe um bônus sobre o valor da última compra, motivando o seu retorno em loja em período estipulado, para benefício também dos vendedores.

Na Empresa C os vendedores relataram que as vendas realizadas no *e-commerce* com retirada em loja são faturadas para a meta da loja e com comissão para o vendedor. Além de conseguirem essa venda “pronta”, ainda recebem dois benefícios, o primeiro, para motivar o cliente a comprar mais itens em loja, é oferecido um bônus que ele pode utilizar apenas no dia da retirada e, o segundo, caso ele efetue o uso desse bônus, o vendedor recebe sobre a diferença a comissão em dobro. Essas ações produzem nos vendedores uma reciprocidade com o *e-commerce* da empresa.

*“Eu abordo o cliente e ele fala que é retirada da internet e peço o documento para o cliente e venho até o caixa. Se o caixa estiver ocupado, eu chamo a gerência e a gerência faz a liberação do produto e dependendo do valor que ele comprou ele tem o bônus e tento vender. As duas vendas ficam para mim: a da internet e a que adicionei ... foi uma coisa que eu gostei muito... porque se não fosse assim a gente ia só direcionar ele para o caixa. Agora mostro mais coisas apresento as promoções e amplio a venda... Eu adoro atender clientes que vieram da internet, porque eu não tive trabalho para trazer ele na loja, eu adoro atender clientes... eu vou ter o trabalho de adicionar, porque a venda já está garantida... antes a venda de e-commerce em outras empresas que trabalhei, era outro universo da loja, era zero contato, era outro departamento, a gente só sabia que existia, não era incentivado pra gente ... diferente da Empresa C...” (Vendedor S)*

Fazem parte das atividades de vendas dos vendedores da Empresa D ações que envolvem o benefício do vendedor quando as estratégias estão focadas nos clientes, como o uso do *pin pad* móvel, garantia de 48h de vínculo com os clientes cadastrados que compraram ou que não compraram. Por exemplo, se um cliente que não comprou no ato da visita em loja física resolver realizar a prática de *showrooming*, a venda do que for comprado no ambiente *on-line*

será contabilizada nas vendas do vendedor de loja física, gerando satisfação aos vendedores, vantagem competitiva para a empresa e conveniência para os clientes.

Outra prática digitalizada com grande benefício se trata do *WhatsApp* corporativo. O vendedor pode realizar conversas personalizadas com os clientes a partir de informações provenientes de dados. As análises são rápidas, depois de minutos do cadastro do cliente em loja ou da justificativa da não venda, o cruzamento de dados avalia o potencial daquele cliente e realiza o envio de ofertas enquanto ainda estiver nos arredores da loja, podendo, assim, ter a chance de retornar e efetivar a compra com o vendedor. Essa prática relatada pelos vendedores combinam as ferramentas digitais com a atuação das lojas físicas, um exemplo de *omnicanalidade*, com práticas facilitadoras tanto para o cliente como para os vendedores, sem empregar enormes investimentos (IRVIN *et al.*, 2019; RIGBY *et al.*, 2013).

Os vendedores da Empresa D recebem clientes para retirada de mercadoria no *click & retira*, mas ainda não praticam ações nessa atividade apoiadas por dados. Os vendedores não têm acesso ao que foi comprado *on-line* e a empresa ainda não digitalizou essa atividade de vendas motivada pela multicanalidade. Quando os clientes chegam em loja são direcionados pelos assistentes aos armários e, no ato da retirada, recebem um desconto para ser utilizado nas compras efetuadas no mesmo dia, apenas em loja. Existe nesse processo uma oportunidade de maior aproveitamento do fluxo gerado entre canais, conforme as práticas resultantes apresentadas pelos vendedores da Empresa A.

#### **4.1.4. Fechamento**

Nesse item apresenta-se a perspectiva dos vendedores no fechamento de vendas, assim como o uso de ferramentas e ações que transformaram essa etapa, conforme Quadro 9.

**Quadro 9- Matricial da categoria: Fechamento**

<b>Dificuldade no fechamento de vendas - clientes empoderados <i>versus</i> clássicos</b>				
<b>Empresa</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Dimensões</b>				
Grau de dificuldade para fechar vendas: mais fácil fechar com clientes clássicos (com baixa informação)	Mais da metade dos entrevistados relataram que os clientes com baixa informação aceitam melhor os argumentos do vendedor no fechamento.		Mais da metade dos entrevistados relataram que os clientes com baixa informação aceitam melhor os argumentos do vendedor no fechamento.	Metade dos entrevistados relataram que os clientes com baixa informação aceitam melhor os argumentos do vendedor no fechamento.
Grau de dificuldade para fechar vendas: mais fácil fechar com clientes empoderados		Mais da metade da amostra acha mais fácil e rápido fechar com clientes informados, olham <i>on-line</i> e confirmam na loja.		Outra metade acredita ser mais fácil fechar vendas com clientes empoderados.

Fonte: elaboração da autora mediante aos dados da pesquisa e adaptado de Straus e Corbin (1990) *apud* Roesch (2005).

Os vendedores das Empresas B relataram que no início do atendimento, nos primeiros contornos de objeções, é mais fácil atenderem os clientes empoderados, como apresentado no Quadro 5 (parte1), pois não iniciam a jornada de atendimento do zero, ganham em agilidade do atendimento e mantêm essa mesma perspectiva para o fechamento, conforme Quadro 9, com facilidade em oferecerem produtos adicionais e solicitar aos clientes o preenchimento da pesquisa Pulse<sup>8</sup> de atendimento. Percebem que são receptivos ao convite devido ao retorno do número de avaliações preenchidas.

Para os vendedores da Empresa C, essa perspectiva é alterada no fechamento, ou seja, acham mais fácil no início do contorno de objeções e negociação (Quadro 5 - parte 1), mas relataram que clientes informados, ao chegarem ao caixa, solicitam descontos depois da venda fechada e das objeções contornadas. Esses clientes têm a expectativa de conseguirem alguma diferenciação de preço com o funcionário do caixa ou gerente, uma vez que não podem argumentar preços do *e-commerce* da empresa, por serem exatamente iguais aos praticados em loja. Com relação à venda de adicionais, apresentam relatos esboçando algumas dificuldades, mas ainda assim não desistem, conforme relato:

<sup>8</sup> De acordo com Great Place to Work®, a Pesquisa Pulse visa conhecer e entender melhor os profissionais, “uma avaliação pontual cujos objetivos são mapear uma tendência, corrigir o plano de negócios, medir a aderência a uma prática”.

*“Muitas vezes ele vem com a ideia fixa na cabeça, e eu tento agregar mais alguma coisa. Ele tem a ideia preconcebida da internet, e o que faço às vezes é tentar agregar em outros itens e em valor para levar algo mais elevado.” (Vendedor U)*

Mais da metade dos vendedores da Empresa A acham mais fácil atenderem os clientes empoderados no início da superação de objeções e negociação, conforme apresentado no Quadro 5 (parte 1). No entanto, no fechamento acham mais difícil fechar vendas de produtos financeiros com clientes empoderados (munidos de informações), como garantia estendida, seguros, entre outros.

Os vendedores entrevistados da Empresa A acreditam que podem treinar mais o contorno de objeções com os clientes empoderados na atividade de vendas relacionada à Negociação/Fechamento. Relataram essa perspectiva ao serem questionados sobre como se aperfeiçoam para lidar com o ambiente digital que estão inseridos. Reforçaram que os treinamentos são o diferencial da atuação aliados às tecnologias oferecidas pela empresa.

Para os vendedores da Empresa D, a perspectiva é dividida pela metade (Quadro 9). No início da superação de objeções e negociação, os vendedores em sua maioria relataram dificuldade em negociar com clientes empoderados, conforme apresentado no Quadro 5 – parte 1. Assim, a perspectiva nessa etapa é alterada e se apresenta nos achados das entrevistas, quando mencionam que diante de tamanha segurança na condução do atendimento, alguns clientes empoderados mudam o ponto de vista sobre o vendedor ao constatarem a formação em produtos e atendimento dessa equipe de vendas. O relato a seguir serve como exemplificação:

*“Tem que fazer a pessoa ter confiança. Depende de como você atende a pessoa. Vai do meu atendimento na confiança da minha palavra e eles veem, esse cara entende vou deixar na mão dele. Evito falar eu acho, eu afirmo para ele... e indico produtos que vão agregar na vida do cliente, ele tem que confiar em mim.” (Vendedor W)*

Os vendedores da Empresa D esboçaram que as tecnologias utilizadas em lojas contribuem para o fechamento rápido das vendas, conseguem com segurança adicionar itens (elevando o número de peças por atendimento), além de estreitarem relações, adicionando a “venda” do preenchimento da pesquisa *NPS (Net Promoter Score)*, oportunidade em que os vendedores se mostram capazes de cadastrar *e-mails* dos clientes no momento do fechamento da venda para envio de avaliações de atendimento posterior à compra. Esses vendedores são mensalmente recompensados por notas satisfatórias no *NPS*, com acréscimos mensais significativos no percentual de comissionamento. Para motivar o preenchimento dessas avaliações do *NPS*, a empresa proporciona o *crosschannel* ao oferecer no fim da pesquisa um código de desconto para realizar compras no *e-commerce*.

Os vendedores da Empresa D relataram sentirem-se aptos e seguros com relação ao fechamento, devido aos treinamentos que têm acesso constante, diferindo do passado, ao expressarem que: “*antigamente, os vendedores usavam somente a lábia*”.

Acreditam que educar, trocar informações com os clientes, “*superar na experiência*”, fazendo toda a jornada de atendimento com os equipamentos existentes em loja, faz toda a diferença nos fechamentos.

*“Infelizmente vendedor tem aquela fama de ser mentiroso, acho que foi o próprio vendedor que provocou isso, porque só queria vender, resultados, números, agora isso está mudando, o diferencial da Empresa D é satisfazer o cliente, a necessidade deles... e me sinto preparado para isso.”* (Vendedor V)

A principal mudança digital ocorrida nessa atividade de vendas nas Empresas A, B (somente em lojas próprias) e D é o uso da ferramenta de *pin pad* móvel. No passado, essa máquina somente era utilizada no ambiente de caixa das lojas e em um local fixo, mas, atualmente, com a transformação digital dos negócios, cada vendedor tem o seu *mobile* com o *pin pad*, e podem iniciar e finalizar a venda, gerando maior segurança para o vendedor e conveniência para o cliente, conforme relato abaixo:

*“Ele começa e termina o processo com o vendedor, ele não precisa de intermediários não tem que ir ao caixa, estoque, porque no meu caso é produto de entrega. Porque às vezes nesse período a gente vende serviços financeiros, e às vezes enquanto ele está na fila do caixa para pagar, pode ficar pensando e desistir da compra, pensar que não precisa, ouvir reclamação, e quando eu finalizo tudo sou só eu e o cliente. Fechei ali e acabou.”* (Vendedor E)

Tanto os vendedores entrevistados como os clientes aprovam o uso da tecnologia, intitulada na Empresa D como *pdv* móvel, conforme relato a seguir:

*“Pdv móvel é uma vantagem, eu mesmo já desisti de comprar por causa da fila e com o pdv eu consigo estreitar relação com o cliente e ele paga sentado, me sinto poderoso e você vê a cara do cliente surpreso. Ele fala: - você que vai receber? Eu não preciso ir em lugar nenhum? Respondo: - Não aqui o caixa vem até você! Facilidade, agilidade a empresa busca bastante.”* (Vendedor V)

#### **4.1.5. Suporte e Relacionamento - pós-venda**

Nesse item são apresentadas as ferramentas que as empresas entrevistadas oferecem aos vendedores para realizarem o pós-venda com os clientes.

Prado, Guissoni e Kehdi, (2018) ressaltam o ganho em relacionamento das interações pós-venda de vendedores de lojas físicas (*off-line*) em relação às atividades transacionais dos

vendedores *on-line*, sendo a ferramenta CRM de grande importância para a manutenção das relações do vendedor *on-line*.

No entanto, nos relatos deste estudo foram identificados a partir das entrevistas com os vendedores que as empresas participantes desta pesquisa modificaram sua atuação unindo dados do CRM com a atuação *off-line* dos vendedores de lojas, agregando em diferencial competitivo para o ambiente físico (PRADO; GUISSONI; KEHDI, 2018).

Na Empresa A, os relatos indicam que os vendedores realizam ligações para os clientes que compraram, podem acessar suas vendas pelo CRM e recebem uma listagem informando para quais clientes devem ligar semanalmente, verificando se tudo ocorreu conforme os acordos da negociação. Todos os vendedores entrevistados citaram a importância de realizarem o pós-venda. Percebe-se que compreendem a importância do pós-venda, tanto o formalizado pela empresa, que trabalha com o indicador de satisfação do cliente, *NPS (Net Promoter Score)*, quanto as ações de própria vontade. Alguns citaram que ao término da venda já enviam um “olá” do *WhatsApp* pessoal para o cliente, acreditam que se o cliente precisar de algo, já estão com o canal bem estreito. Outros oferecem os números de celulares pessoais ao final da venda. Os relatos a seguir demonstram a perspectiva dos vendedores em relação a essa atividade tradicional de vendas:

*“Normalmente a gente tem o NPS e a gente liga depois de 5/7 dias para saber se está tudo bem, para ver se a entrega foi feita se está tudo certo. Ligo para todos que atendi, mas para mantemos nossa nota de NPS boa, não somos avaliados apenas por vendas, mas por nossa qualidade de atendimento, porque o bom atendimento traz clientes para a loja, a empresa pede, mas vai de cada um... e se você quer ser bom, acho que tem que fazer.”* (Vendedor E)

*“Assim que o cliente já sai da loja eu mando uma mensagem e me disponho para qualquer coisa, visando a satisfação dele e a nota do NPS.”* (Vendedor C)

*“Ligo para os clientes no WhatsApp do meu telefone pessoal me dá muito retorno positivo de vendas depois. Aproveito a mudança da tecnologia, ficou muito mais íntimo e pessoal”* (Vendedor F)

Os vendedores da Empresa B têm pouco acesso ao telefone da loja para realizarem ligações de pós-venda para os clientes, não é parte da rotina de suas atividades de vendas, fazem pontualmente contatos de seus telefones pessoais via *WhatsApp*. Relataram que um *smartphone* para uso coletivo de todos os membros da loja está em análise pela empresa. Uma grande oportunidade de pós-venda pode ser apresentada para esses vendedores, quando comparados a outras práticas resultantes da transformação digital esboçadas neste estudo.

Como forma de mensurar a satisfação do cliente, estreitam relacionamento para conseguirem que eles preencham a Pesquisa Pulse. O cliente recebe um *link* impresso no cupom de vendas para acessar e responder a pesquisa. Para os cupons de vendas emitidos em lojas parceiras, é impresso um QR Code, e o cliente necessita inserir informações de data, valor e horário da compra para preenchimento.

A Empresa C, assim como a B, não tem rotina de pós-venda institucionalizada e, contrários à Empresa B, não usam o telefone pessoal para contatos via *WhatsApp*. Ligam pontualmente para alguns clientes que realizaram compras maiores e que conseguiram fidelizar. Esses vendedores não relataram a presença de indicadores em específico para mensurar a qualidade de seus atendimentos e consequente satisfação dos clientes.

Para os vendedores da Empresa D, ocorreram relatos relacionados a pesquisas de satisfação, conforme apontado no Fechamento, ao solicitarem *e-mails* dos clientes no fechamento da venda para envio da pesquisa de satisfação do *NPS (Net Promoter Score)*.

Os vendedores da Empresa D relataram acesso às ferramentas digitais modificando a atividade de pós-venda. Essa atividade foi integrada a um conjunto de ferramentas digitais como CRM, SMS (Short Message Service) e ao *WhatsApp* corporativo. Após um curto intervalo de tempo da finalização da venda, os vendedores recebem em seu *mobile* corporativo um *link* via SMS, ao clicar nesse *link* o vendedor é direcionado para o *WhatsApp* corporativo e enviam uma mensagem de agradecimento automática, porém personalizada com o nome do cliente e de acordo com o principal motivo que o levou à loja física. Assim, essa mensagem é gerada e enviada em nome do vendedor da loja. A partir desse momento, os vendedores iniciam a jornada de pós-compra com o cliente, estreitando laços, com oportunidade de criar o encurtamento da sua próxima decisão de compra por meio do Ciclo da Fidelidade, proposto por Edelman e Singer (2015).

#### **4.2. Práticas Resultantes da Transformação Digital**

Considerando-se que as empresas participantes estão em momentos distintos da transformação digital de seus negócios, apresenta-se no Quadro 10 o resumo das práticas resultantes da transformação digital. Na sequência as considerações, de acordo com cada etapa das atividades tradicionais do funil de vendas sob a perspectiva dos vendedores entrevistados.

**Quadro 10- Práticas resultantes da transformação digital nas atividades tradicionais do funil de vendas**

<b>Empresa</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Atividades Tradicionais do Funil de Vendas</b>				
Prospecção	<p><b>Etapa de Vendas Modificada.</b></p> <p>Os vendedores passaram a utilizar ferramentas digitais para prospectarem clientes a partir do CRM da empresa. Também passaram a utilizar rede social local para divulgarem produtos e se relacionarem com consumidores.</p>	<p><b>Etapa de Vendas Não Modificada.</b></p> <p>Os vendedores não empregam o uso de nenhuma ferramenta digital de prospecção institucionalizada pela empresa, inclusive não estão habituados ao termo.</p>	<p><b>Etapa de Vendas Não Modificada.</b></p> <p>Os vendedores não empregam o uso de nenhuma ferramenta digital de prospecção institucionalizada pela empresa, inclusive não estão habituados ao termo.</p>	<p><b>Etapa de Vendas Modificada.</b></p> <p>Os vendedores passaram a utilizar ferramentas digitais para prospectarem clientes dentro e fora da loja. Têm acesso à carteira pessoal de clientes, mas não têm acesso ao CRM com perfil <i>omnichannel</i> do cliente.</p>
Oportunidades na Prospecção de acordo com as práticas de transformação digital executadas pelas empresas participantes do estudo	<p><i>WhatsApp</i> corporativo individual e prospecção de clientes dentro e fora do ambiente de loja física.</p>	<p>Implantação de CRM com práticas de acesso aos vendedores aos dados qualificados de clientes.</p>	<p>Implantação CRM com práticas de acesso aos vendedores aos dados qualificados de clientes.</p>	<p>Aproveitamento do fluxo <i>click &amp;</i> retira oferecendo acesso aos vendedores das compras realizadas pelos clientes no canal <i>on-line</i>.</p>
Abordagem e Apresentação	<p><b>Etapa de Vendas Modificada.</b></p> <p>Os vendedores usufruem de ferramentas individuais e dos benefícios do acesso ao CRM, para realização de abordagens personalizadas, além de aplicativos para treinamentos e acesso a <i>sites</i> para pesquisas de preços.</p>	<p><b>Etapa de Vendas Parcialmente Modificada</b></p> <p>Os vendedores usufruem de ferramentas de uso coletivo para treinamentos de produtos, atendimento e acesso a <i>sites</i> para pesquisas de preços. Não obtêm acesso ao CRM para personalizar as abordagens.</p>	<p><b>Etapa de Vendas Não Modificada.</b></p> <p>Os vendedores não empregam o uso de nenhuma ferramenta digital para estruturarem o repertório de abordagem e apresentação institucionalizado pela empresa.</p>	<p><b>Etapa de Vendas Parcialmente Modificada.</b></p> <p>Os vendedores usufruem de ferramentas individuais com acesso a aplicativos para treinamentos de produto, atendimento, e acesso a <i>sites</i> para pesquisas de preços e mapeamento de não venda. Não obtêm acesso ao CRM para personalizar as abordagens.</p>
Oportunidades na Abordagem e Apresentação de acordo com as práticas de transformação	<p>Implantação de práticas de abordagem para identificar o estágio de compra e a intenção de uso do</p>	<p><i>Mobile</i> corporativo individual;</p> <p>Implantação de práticas de abordagem para</p>	<p>Implantação de práticas de abordagem para identificar o estágio de compra e a</p>	<p>Implantação de práticas de abordagem para identificar o estágio de compra e a</p>

digital executadas pelas empresas participantes do estudo	canal físico pelo cliente;  Ampliar junto aos vendedores o uso das informações obtidas no CRM, personalizando o maior número de abordagens;  Cadastro de clientes no ambiente de loja e fora, mapeamento de não-vendas.	identificar o estágio de compra e a intenção de uso do canal físico;  Liberação de acesso aos dados dos clientes para personalizar a apresentação de produtos e criação de valor.	intenção de uso do canal físico;  Liberação de acesso aos dados dos clientes para personalizar a apresentação de produtos e criação de valor.	intenção de uso do canal físico;  Liberação de acesso aos dados dos clientes para personalizar a apresentação de produtos e criação de valor; Reavaliação <i>scripts</i> de vendas padrão da empresa.
Negociação e Superação de Objeções	<b>Etapas de Vendas Modificadas.</b>  Os vendedores realizam acompanhamento assíduo de preços e <i>mix</i> de produtos no <i>e-commerce</i> da empresa, devido à diferenciação de preços entre canais. Realizam rápida análise do perfil de clientes para ofertas de produtos financeiros. Usam o <i>WhatsApp</i> pessoal para se conectarem com os clientes.	<b>Etapas de Vendas Modificadas.</b>  Os vendedores realizam acompanhamento assíduo de preços e <i>mix</i> de produtos no <i>e-commerce</i> da empresa. Usam o <i>WhatsApp</i> pessoal para se conectarem com os clientes. Realizam vendas no site da empresa com login e senha em plataforma para essa finalidade.	<b>Etapas de Vendas Modificadas.</b>  Os vendedores obtiveram agilidade no atendimento de clientes empoderados, por meio de informações que os clientes obtêm no site da empresa, ganham em agilidade e, por outro lado, sentem a redução do papel do vendedor.	<b>Etapas de Vendas Modificadas.</b>  Os vendedores realizam acompanhamento assíduo de preços e <i>mix</i> de produtos no <i>e-commerce</i> da empresa, devido à diferenciação de preços entre canais. Realizam vendas no aplicativo de encomenda com descontos especiais para driblar a canibalização de preços do <i>e-commerce</i> da empresa.
Oportunidades na Negociação e Superação de Objeções de acordo com as práticas de transformação digital executadas pelas empresas participantes do estudo	<i>WhatsApp</i> corporativo individual integrado a dados qualificados de clientes;  Ampliação do uso de dados personalizados nessa atividade;  Plataforma de acesso com vendas <i>on-line</i> ;  Pesquisa assídua da concorrência e estruturação de diálogos multicanal e de concorrência;	<i>WhatsApp</i> corporativo individual;  Liberação de acesso ao uso de dados personalizados nessa atividade;	Canais virtuais de treinamentos para lidarem com o nível de conhecimento dos clientes;  Inserção de ferramentas digitais no ambiente de loja de acesso inicial coletivo e posterior individualização;  <i>WhatsApp</i> corporativo.	Pesquisa assídua da concorrência e estruturação de diálogos multicanal e de concorrência;  Liberação de acesso ao uso de dados personalizados nessa atividade;  Treinamentos específicos apoiados nas ferramentas digitais para contorno de objeções.

	Treinamentos específicos apoiados nas ferramentas digitais para contorno de objeções.			
Fechamento	<b>Etapa de Vendas Modificada.</b>  Os vendedores usufruem de menor fricção no fechamento por meio do <i>pin pad</i> móvel. Além de oferecerem produtos financeiros de maneira personalizada.	<b>Etapa de Vendas Modificada.</b>  Os vendedores usufruem de menor fricção no fechamento por meio do <i>pin pad móvel</i> . Adicionam à etapa fechamento solicitando o preenchimento de pesquisas de atendimento.	<b>Etapa de Vendas Não Modificada.</b>  Os vendedores não usufruem de ferramentas que permitam menor fricção no fechamento e não adicionam itens relacionados a pesquisas.	<b>Etapa de Vendas Modificada.</b>  Os vendedores usufruem de menor fricção no fechamento por meio do <i>pin pad</i> móvel. Adicionam com mais facilidade e realizam o cadastro de <i>e-mail</i> do cliente e solicitam o preenchimento de pesquisas de atendimento com desconto no <i>site</i> .
Oportunidades no Fechamento de acordo com as práticas de transformação digital executadas pelas empresas participantes do estudo	Treinamentos específicos apoiados nas ferramentas digitais para lidar com clientes empoderados.	NA	Treinamentos específicos apoiados nas ferramentas digitais para lidar com clientes empoderados.	Treinamentos específicos apoiados nas ferramentas digitais para lidar com clientes empoderados.
Pós-Venda	<b>Etapa de Vendas Modificada.</b>  Os vendedores realizam ligações semanais para os clientes confirmando satisfação com os produtos recebidos e qualidade do atendimento	<b>Etapa de Vendas Não Modificada.</b>  Os vendedores não realizam essa etapa	<b>Etapa de Vendas Não Modificada.</b>  Os vendedores não realizam essa etapa.	<b>Etapa de Vendas Modificada.</b>  Os vendedores realizam contato com os clientes por meio da integração completa de <i>WhatsApp</i> corporativo individual, SMS e CRM.
Oportunidades no Pós-Venda de acordo com as práticas de transformação digital executadas pelas empresas participantes do estudo	Integração do <i>WhatsApp</i> corporativo individual, SMS e CRM.	<i>WhatsApp</i> corporativo individual;	<i>WhatsApp</i> corporativo individual;	

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos quadros matriciais da pesquisa.

Na atividade Prospecção, percebe-se o ganho de vantagem competitiva da Empresa A (etapa de vendas modificada) ao estimular o fluxo de clientes para o topo do funil. A empresa utiliza ferramentas digitais que contribuem para a prospecção e conectam os vendedores *off-line* ao ambiente externo da loja, com representativa atuação nas redes sociais local e disponibilidade de acesso aos vendedores a dados qualificados dos clientes. Uma oportunidade de aprimoramento dessa atividade seria o uso da rede social *WhatsApp* corporativo e a prospecção no ambiente interno e externo por meio de ferramentas digitais. A Empresa D utiliza essa estratégia com sucesso e pode ser um bom caminho para a Empresa A, uma vez que a Empresa A também trabalha com o *mobile* corporativo individual, evitando dessa forma o uso por parte dos vendedores ao próprio *smartphone*, para maior controle da empresa.

A prospecção na Empresa D (etapa de vendas modificada) foi inovadora com ganho significativo ao digitalizar para os vendedores essa atividade de venda, derrubando barreiras do ambiente físico de loja, propiciando aos vendedores liberdade de prospecção no ambiente interno e externo, oferecendo oportunidade de negócios a todo momento. Mais um diferencial competitivo para a Empresa D seria o acesso dos vendedores ao CRM, com acesso ao perfil de compras *omnichannel* dos clientes, assim como na Empresa A. Os vendedores das Empresas B (etapa de vendas não modificada) e C (etapa de vendas não modificada) não têm oportunidade de prospectar clientes de maneira formalizada pelas empresas, desconhecem os ganhos financeiros e de relacionamento que tal atividade os proporcionariam.

Para a atividade Abordagem e Apresentação, existe um destaque para as Empresas A (atividade de vendas modificada), B (etapa de vendas parcialmente modificada) e D (etapa de vendas parcialmente modificada), quando investem em ferramentas digitais para a pré-abordagem, treinando suas equipes de vendas. Essa atividade foi digitalizada, conforme mencionado pelos vendedores, no entanto, existe uma oportunidade de usarem os conhecimentos adquiridos para abordarem os clientes de forma mais integrada com o ambiente multicanal. Existe uma oportunidade de constância na atuação dos vendedores da Empresa A. Os resultados confirmam que fazem de forma consistente nos momentos do *click & retira*, porém nos atendimentos tradicionais necessitam estruturarem um repertório com atitude digital para realizarem uma abordagem mais assertiva, uma vez que obtêm acesso aos dados dos clientes e podem usar os conhecimentos prévios adquiridos de produtos e perfil para incrementarem essa atividade de vendas. Para as Empresas B e D existe uma oportunidade de entendimento rápido de qual estágio de compra o consumidor se encontra ao adentrar ao ambiente físico de loja, melhorando o *script* de vendas e acesso aos dados do cliente, com o objetivo de encurtar essa etapa e estreitar de imediato a relação entre consumidor e vendedores.

Para todas as empresas, mesmo para a Empresa C (que ainda não digitalizou essa etapa e já obtêm o *e-commerce*), existe a possibilidade de criarem perguntas-chave ao cliente identificando na Abordagem a estratégia de atendimento que podem usar na Apresentação de produtos. Usando os conhecimentos prévios adquiridos e os resultados da Abordagem para iniciarem o contorno de objeção e Negociação, de acordo com o perfil do cliente, aproveitando o percentual de clientes que realizam a prática de *webrooming* mensurada pelos dados *Ebit/Nielsen* (2018) ao relatarem a geração de fluxo em lojas físicas, devido ao interesse do consumidor de ver e tocar o produto fisicamente.

Com relação à atividade de Negociação e Superação de Objeções, constatou-se que preços e produtos são as objeções mais recorrentes e que as perdas de vendas com clientes que praticaram *webrooming* são altas. O consumidor vai até a loja com a intenção de compra, depois de se empoderar com informações de produtos, e quando a empresa tem estratégias de preços diferentes entre canais, muitas vezes a venda não é concretizada. Sendo que as Empresas B e D apresentam estratégias de contorno de objeção disponíveis nas ferramentas digitais e de acesso ao vendedor, com mencionadas taxas de sucesso na condução dessas negociações.

Os vendedores da Empresa C não conheceram a realidade vivenciada pelos vendedores das Empresas A, B e D e não sentem necessidade de modificar seus processos tradicionais de negociação, uma vez que a Empresa C ainda não inseriu ferramentas digitais de acesso aos vendedores. Os resultados confirmam que não ocorre necessidade de negociar preços, devido ao fato de os preços do *site* serem iguais ao da loja física e o faturamento das vendas realizadas no *e-commerce* com retirada em loja (*click & retira*) serem faturas para o vendedor de loja física, sendo uma oportunidade para a Empresa C integrar canais disponibilizando as vendas também em plataformas digitais. Os resultados não apontaram para os vendedores de A, C e D resistência com a abordagem de clientes do *click & retira*, ao contrário dos achados de Vanheems (2009), devido ao fato de esses varejistas terem estruturado a modalidade como uma estratégia de vantagem competitiva, ao estimularem o *crosschannel* e agregarem na manutenção do relacionamento do vendedor com o cliente, assim como recomendações de Chiou, Chou e Shen (2017).

Uma oportunidade para as empresas entrevistadas se refere ao envio de análise de concorrência virtual diária para os vendedores, aproveitando a digitalização, selecionando informações relevantes sobre preços e argumentos de vendas, ampliando dessa forma o repertório de negociação e transparência com os clientes. Os resultados indicam que alguns vendedores ainda não conseguem realizar o *rapport* dessa objeção, preferem se abster de comentarem preços da *internet* ou evitam admitir com o próprio cliente que têm conhecimento

das pesquisas efetuadas de dentro da loja durante o atendimento. Sendo que o diálogo de negociação pode se tornar mais claro para as partes, uma vez que a maioria dos clientes realizam pesquisas antes de visitarem as lojas (*webrooming*), e os vendedores podem usar essas informações como argumentos de vendas, otimizando tempo de ambas as partes e utilizando estratégias previamente mapeadas pela empresa, conforme sugestões de Irvin *et al.* (2019), além de ser uma possível estratégia para reduzir a prática de *showrooming*.

Todas as empresas tiveram suas atividades modificadas na Negociação e Superação de objeções, mesmo a Empresa C, que ainda não inseriu ferramentas digitais de acesso aos vendedores no ambiente de loja. O fato de os vendedores dessa empresa já usarem as informações que os clientes adquirem no *e-commerce* contribui para agilizar o atendimento e negociar produtos do *site*. No caso de falta de estoque no momento do atendimento, podem verificar no próprio *smartphone* do cliente ou no computador da loja o referido produto. Ainda para a Empresa C, a redução do papel do vendedor é mencionada, mesmo obtendo vantagens relacionadas a preço, corroborando como os achados de Vanheems (2013).

Para a Empresa A, apresenta-se a oportunidade de melhorar a consistência de preços entre canais, pois os vendedores lidam com a canibalização por divergência de preços e a transparência de preços nos *sites* que os consumidores têm acesso, oferecido inclusive pela própria empresa em que atuam. Os vendedores da Empresa A compreendem as modificações ocorridas devido ao acesso dos consumidores a tecnologias e reconhecem os desafios de atuarem em um varejista multicanal, mas gostariam de vender de forma *on-line*, assim como as oportunidades oferecidas aos vendedores das Empresas B e D. Seria uma oportunidade de redução de fricção para os clientes que realizam o *webrooming* e de impulsionar a venda no ambiente físico, sendo que o tempo de produtividade dos vendedores de loja já foi consumido e os resultados indicam perdas de vendas. Tendo em vista a oportunidade de fluxo de *webrooming*, mencionada por *Ebit/Nielsen* (2018), a empresa não devolveria o consumidor para o mercado de maneira gratuita (*free-riding*) mais empoderado com as informações da equipe física de vendas e sem a garantia de que esse consumidor comprará da empresa.

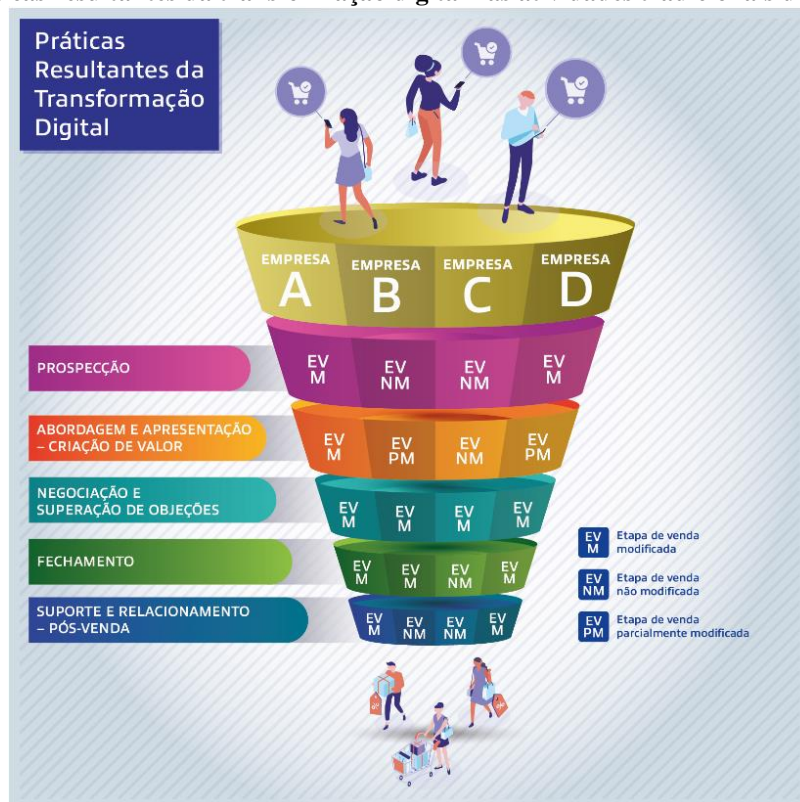
A atividade de Fechamento somente não foi modificada para a Empresa C, pois os processos burocráticos estão todos focados na atuação gerencial e de caixa. Para as demais empresas participantes do estudo, a fricção foi completamente reduzida por meio de ferramentas digitais que propiciam aos vendedores estreitar relacionamento com os clientes, recebendo as vendas realizadas no próprio salão de vendas, sem necessidade de contato com outros profissionais que não estavam envolvidos no atendimento desde o início. Os resultados confirmaram que os vendedores gostam da inserção dessa ferramenta, sentem-se seguros e os

clientes, satisfeitos. Os resultados indicam que alguns vendedores sentem dificuldades de fechamento de vendas com clientes empoderados e admitem que necessitam receber treinamentos focados nessa atividade. Para as Empresas A, B e D, o destaque se refere ao fato de usarem as ferramentas de avaliação de satisfação do cliente como uma venda de adicional, que agregam em diferenciais de pontuações para o desempenho da loja ou para benefício nos comissionamentos dos vendedores, como confirmado nos resultados.

Para a atividade de Pós-Venda, os resultados indicaram oportunidade para A e B, que já utilizam ferramentas digitais, e para a Empresa D (etapa de vendas modificada) a atividade foi digitalizada ao integrar sistemas inteligentes com inovação e competitividade, oferecendo conversas personalizadas de pós-venda que agregam na jornada do cliente. Desta forma, a empresa consegue monitorar a produtividade dos vendedores, melhorar a experiência de compra dos clientes e garantir oportunidade de novos negócios, gerando vantagem competitiva.

A seguir, é apresentada a Figura 6 de acordo com as práticas resultantes da transformação digital nas atividades tradicionais do funil de vendas, contemplando de forma resumida as práticas varejistas conforme a perspectiva dos vendedores de lojas físicas participantes desta pesquisa.

**Figura 6 - Práticas resultantes da transformação digital nas atividades tradicionais do funil de vendas**



Fonte: Elaborado pela autora a partir do Quadro 10, desta pesquisa.

## 5. CONCLUSÃO

Os objetivos propostos para este trabalho foram atingidos nas análises de resultados, ao se consolidar, sob a perspectiva do vendedor de loja física, as práticas resultantes da transformação digital nas atividades tradicionais do funil de vendas, respondendo, assim, ao objetivo geral de explorar de que forma a transformação digital as modifica.

Os resultados confirmam que os varejistas responderam a esse processo de maneira diferente com relação ao compartilhamento de dados dos clientes com os vendedores.

Sendo que os vendedores com acesso a ferramentas como o CRM (*Customer Relationship Management*) têm todas as etapas de vendas modificadas. Essa ação é importante para a personalização do atendimento e de valor percebido por parte dos vendedores entrevistados.

Na prospecção os vendedores que têm acesso a ferramentas digitais para executarem essa atividade percebem sua importância e as utilizam diariamente. Os vendedores que não prospectam clientes desconhecem os seus ganhos, tendo pouca ou nenhuma influência no topo do funil de vendas.

Foi possível perceber uma lacuna existente na etapa abordagem, ao constatar que os vendedores não abordam os clientes com uma pergunta-chave para identificar em qual estágio de compra o cliente se encontra. Evidenciando, dessa forma, que existe uma oportunidade de treinar os vendedores (pré-abordagem) para desenvolverem abordagens mais assertivas, usando as informações adquiridas com o uso das ferramentas digitais ou do próprio *site* do varejista para realizarem um provável encurtamento da etapa de vendas abordagem. Ainda, foi possível perceber que a maioria dos vendedores entrevistados não estruturaram seus discursos de abordagens apoiados nas pesquisas realizadas pelos clientes e em suas próprias pesquisas com as ferramentas disponibilizadas pelas empresas. Alguns vendedores evitam conversar com os clientes sobre as pesquisas que eles já realizaram antes de visitarem as lojas físicas.

Constatou-se que vendedores com acesso a ferramentas digitais, mas sem acesso aos dados dos clientes, não conseguem estruturar um atendimento personalizado. Desta forma, essa etapa apresenta-se parcialmente modificada, modificada e não modificadas dentre a atuação dos vendedores entrevistados.

Referente à negociação, todos os vendedores relataram modificações em sua atuação, seja pelo uso de ferramentas digitais disponibilizadas, pela atuação multicanal do varejista ou ainda pela mudança no processo de tomada de decisão de compra do consumidor, forçando os varejistas e vendedores a aperfeiçoarem seus argumentos na negociação.

No entanto, constatou-se oportunidades de treinamentos principalmente com relação a etapa negociação. Os vendedores se apoiam frequentemente no convencimento pela insegurança quando comparam as vantagens e desvantagens de os clientes comprarem no *site*. Treinamentos podem melhorar as narrativas de convencimento dos vendedores junto ao cliente para comprar em loja física. Os vendedores reconhecem que necessitam de maior interação digital e treinamentos na etapa de negociação, sobretudo com clientes informados, sendo uma oportunidade para os varejistas participantes.

A percepção dos vendedores que passaram ou estão passando pelo processo de transformação digital em suas atividades de vendas são favoráveis, principalmente quando a empresa executa estratégias com foco no cliente e com benefícios para os vendedores.

Os vendedores percebem valor na inserção digital no ambiente físico de loja, como exemplo a forma como alguns lidam com a modalidade *click & retira*, que gera fluxo em loja e possíveis conversões com incentivos financeiros diferenciados. Além de oportunidades com o uso de aplicativos de vendas *on-line* e/ou na plataforma da empresa, evitando perdas de vendas de produtos inexistentes no estoque físico.

Outro benefício se trata do uso *pin pad* móvel no fechamento, que oferece segurança aos vendedores e redução de fricção. Nessa etapa também oferecem aos clientes o preenchimento das avaliações de atendimento como venda adicional e recebem incentivos financeiros sobre as notas favoráveis de seus atendimentos e são oferecidos descontos em compras *on-line*, favorecendo o *crosschannel*. A maioria dos vendedores entrevistados tem acesso a essas modalidades de fechamento.

A etapa pós-venda, não foi modificada para alguns vendedores participantes desta pesquisa, devido à falta de inserção de ferramentas digitais no ambiente de loja, ficando passivos à espera da atuação das empresas. Já os vendedores com acesso a ferramentas digitais apoiadas em dados desfrutam de interações diárias e produtivas com seus clientes. A maioria dos entrevistados percebe muito valor com relação à interação por meio das redes sociais, acham mais rápido, produtivo e fortalecem o relacionamento com os clientes.

Foi possível constatar que os vendedores devidamente preparados e treinados nas plataformas e aplicativos oferecidos pelas empresas participantes se sentem mais seguros e influentes no processo de decisão de compra dos clientes. Além de apresentarem maior predisposição em executarem atividades extras de conhecimento por própria vontade, diferentemente de vendedores que ainda não fazem o uso de ferramentas digitais em suas atividades de vendas. Sendo uma oportunidade para os varejistas participantes, que ainda não

inseriram o uso de ferramentas digitais *on-line*, para treinar suas equipes de vendas com frequência.

O estudo permitiu identificar quais as modificações ocorreram nas atividades tradicionais do funil de vendas mencionadas pelos vendedores entrevistados. Com isso foi possível, dentre as práticas de transformação digital identificadas, compreender as oportunidades e a reciprocidade dos vendedores no uso das ferramentas digitais e as vantagens competitivas provenientes da inovação dos modelos de negócios.

## 6. CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS E TEÓRICAS, LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

Como contribuição prática, a pesquisa oferece aos varejistas a oportunidade de encontrar diferenciais competitivos, por meio de ferramentas digitais que otimizem as rotinas diárias de vendas, compreendendo sob a perspectiva dos vendedores de lojas físicas, as vantagens provenientes do uso. Dessa forma, pode contribuir para adequar em suas realidades ações validadas por um grupo de vendedores beneficiados pela transformação digital de seus negócios. Além de possibilitar *insights* para as empresas participantes e outras que possam se interessar pelo desenvolvimento de práticas para lidarem com o *webrooming*, oferecendo treinamentos estratégicos com abordagens digitalizadas para efetivo encurtamento de etapas de vendas e fechamentos mais seguros com clientes empoderados.

Outra contribuição a salientar se deve ao fato de o estudo contemplar quatro varejistas consolidados no mercado e a complexidade de acesso às empresas, uma vez que tanto os vendedores deixam de vender nos momentos de entrevistas, como as empresas em liberar acesso às suas práticas.

Com relação à contribuição teórica, sinaliza-se a falta de pesquisas anteriores sobre o tema abordado. No entendimento de que a contribuição teórica pode ser também uma limitação do estudo, conclui-se que pesquisas futuras no sentido de aprofundar o tema com avaliação de novos recortes, com viés estatístico e qualitativos em conjunto, possam contribuir para a continuação de novas pesquisas.

Neste estudo, não foi o foco e nem possível avaliar o estágio da transformação digital das empresas participantes que os vendedores entrevistados atuam. Também não é possível generalizar os dados obtidos, dadas as particularidades da pesquisa exploratória empregada. Limitou-se, neste estudo, apenas à visão dos vendedores de lojas físicas de varejistas multicanal em determinados segmentos, e isso pode não retratar a realidade de outros vendedores considerando a amplitude do setor de varejo no Brasil e suas especificidades.

Sinaliza-se, também, o fato de os dados auto relatados pelos vendedores não serem controlados, sujeita a experiência, inferência e interpretação pela autora do estudo, sendo a contribuição de outros estudos qualitativos e quantitativos importantes para ponderar os resultados levantados.

Ainda deve-se considerar, com uma limitação deste estudo, o contexto atual de inserção de ferramentas digitais no ambiente de lojas físicas e de acesso aos vendedores ser um tema relativamente novo no varejo físico brasileiro, muito discutido em seminários e eventos nacionais e internacionais, mas ainda com pouca adesão e aplicabilidade no ambiente físico.

Sugere-se a aplicação em outros segmentos de varejo, com desenvolvimento de hipóteses com relação ao oferecimento de serviços financeiros aos clientes empoderados, analisando qual o perfil está mais propenso a aceitar a apresentação desses serviços pelos vendedores e a relação entre o oferecimento desses serviços e o domínio de ferramentas digitais dos vendedores.

Considera-se interessante estudos com a perspectiva dos consumidores, em relação ao empoderamento digital dos vendedores de lojas físicas para realizarem os atendimentos de clientes que realizam a prática de *webrooming*.

## 7. REFERÊNCIAS

ABRASCE. **Números do setor**. Disponível em: <https://abrasce.com.br/numeros/setor/>. Acesso em: 15 dez. 2019.

ACKERMANN, S.; VON WANGENHEIM, F. Behavioral Consequences of Customer-Initiated Channel Migration. **Journal of Service Research**, v. 17, n. 3, p. 262-277, [s. d.]. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=edselc&AN=edselc.2-52.0-84903396214&lang=pt-br&site=eds-live>. Acesso em: 20 dez. 2019.

BALASUBRAMANIAN, S.; PETERSON, R.; JARVENPAA, S. Exploring the implications of m-commerce for markets and marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 30, n. 4, p. 348-361, [s. d.]. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=edswss&AN=000178049300006&lang=pt-br&site=eds-live>. Acesso em: 08 dez. 2019.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BAUER, M. W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (eds.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Tradução P. A. Guareschi. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2005. p. 189-217.

BENI, Priscila F. *et al.* Shorroming: A atitude do vendedor da loja física e a estratégia multicanal no contexto do varejo brasileiro. **CLAV**, 2017. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ocs/index.php/clav/clav2017/search/authors/view?firstName=Priscila&middleName=Ferreira&lastName=Beni&affiliation=Universidade%20Presbiteriana%20Mackenzie&country=BR>

BERMAN, Saul J. Digital transformation: opportunities to create new business models. **Strategy & Leadership**, 2011.

BOICHUK, Jeffrey P. Engaging Dissatisfied Retail Employees to Voice Promotive Ideas: The Role of Continuance Commitment. *Bulent Menguc Journal of Retailing*, v. 89, 2 ed., p. 207-218, jun. 2013.

BOLES, J.; MADUPALLI, R.; RUTHERFORD, B.; WOOD, J. A. The relationship of facets of salesperson job satisfaction with affective organizational commitment. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2007.

BOTELHO, Delane; GUISSONI, Leandro. Varejo: competitividade e inovação. **Rev. Adm. Empresa.**, São Paulo, v. 56, n. 6, p. 596-599, dez. 2016, Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902016000600596&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902016000600596&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 21 out. 2019.

BRASEL, S. Adam; GIPS, James. Tablets, Touchscreens and Touchpads: How Varying Touch Interfaces Trigger Psychological Ownership and Endowment. **Journal of Consumer Psychology**, Boston College, p. 226-233, 24 abr. 2014.

BRITTO JÚNIOR, Álvaro F. de; FERES JÚNIOR, Nazir. A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos. *Evidência: Olhares e Pesquisa em Saberes Educacionais*, Araxá, v. 7, n. 7, p. 237-250, 2011. Disponível em: <http://www.uniaraxa.edu.br/ojs/index.php/evidencia/article/view/200/186>. Acesso em: 08 dez. 2019.

BURBRIDGE, R. Marc. *et. al.* **Gestão de negociação**: como conseguir o que não se quer sem ceder o que não se deve. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CAMPOS JUNIOR, H. de. Adotar ou não as novas tecnologias no varejo? **GV-executivo**, v. 16, n. 1, jan./ fev. 2017.

CASAS, Alexandre Luzzi Las. **Marketing de Varejo**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CHIOU, Jyh-Shen; CHOU, Szu-Yu; SHEN, George Chung-Chi. Consumer choice of multichannel shopping: the effects of relationship investment and online store preference. **Internet Research**, n.1, 2017. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=edsemr&AN=edsemr.10.1108.IntR.08.2013.0173&lang=pt-br&site=eds-live>. Acesso em: 28 nov. 2019.

COBRA, M.; BREZZO, R. **O novo marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COELHO, F.; EASINGWOOD, C. Multiple channel structures in financial services: a framework. **Journal of Financial Services Marketing**, v. 8, n. 1, 2003. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=10434704&lang=pt-br&site=eds-live>. Acesso em: 10 dez. 2019.

COUGHLAN, A.T. *et al.* **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

COURT, D.; ELZINGA, D.; MULDER, S.; VETVIK, O. J. The consumer decision journey. **McKinsey Quarterly**, v. 3, n. 3, p. 96-107, 2009. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>. Acesso em: 23 nov. 2019.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa [recurso eletrônico]: escolhendo entre cinco abordagens** / John W. Creswell; tradução: Sandra Mallmann da Rosa; revisão técnica: Dirceu da Silva. – 3. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Penso, 2014.

DIAS, Suzana Wayand. **O desafio do varejo multicanal**: comportamento free-riding do consumidor. 2014. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo: 2014. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-05092014-134326/en.php>. Acesso em: 16 dez. 2019.

EBIT/ NIELSIN. **O Webshoppers**. 39. ed. São Paulo, 2019. Disponível em [http://www.medsobral.ufc.br/pdf/Webshoppers\\_39.pdf](http://www.medsobral.ufc.br/pdf/Webshoppers_39.pdf). Acesso em: 20 dez. 2019.

E-COMMERCE BRASIL. **Estudo avalia omnichannel no varejo e o consumidor conectado**, 31 jan. 2017. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/estudo-do-gs1-brasil-avalia-omnichannel-e-o-consumidor-conectado/> Acesso em: 08 nov. 2019.

EDELMAN, David C.; SINGER, Marc. Competing on Customer Journeys. **Harvard Business Review**, p. 88-100, nov. 2015.

FGV. Fundação Getúlio Vargas. **Os Caminhos do Varejo para a Construção da Omnicanalidade**, 2019. Disponível em: [https://cev.fgv.br/omnicanalidade\\_2019](https://cev.fgv.br/omnicanalidade_2019). Acesso em: 08 nov. 2019.

FRANKENBERGER, K.; MAYER, H.; REITER, A.; SCHMIDT, M. The digital transformer's dilemma: how to sustain success in the core while building a new digital business. **The Transformation Playbook**. Insights, wisdom, and best practices to make transformation reality, Project Management Institute, 2019.

FUTRELL, Charles M. **Vendas**: Fundamentos e novas práticas de gestão. São Paulo: Saraiva, 2003.

GREWAL, D.; MOTYKA, S.; LEVY, M. The evolution and future of retailing and retailing education. **J. Mark. Educ.**, v. 40, n. 1, p. 85-93, 2018.

GREWAL, R.; KUMAR, A.; MALLAPRAGADA, G.; SAINI, A. Marketing Channels in Foreign Markets: Control Mechanisms and the Moderating Role of Multinational Corporation Headquarters–Subsidiary Relationship. **Journal of Marketing Research**, v. 50, n. 3, p. 378-398, 2013.

GS1 BRASIL. **Single, multi, cross e omni-channel**: saiba o que são e quais as diferenças. 14 fev. 2017. Disponível em: <https://blog.gs1br.org/single-multi-cross-e-omni-channel-saibao-que-sao-e-quais-as-diferencas/>. Acesso em: 06 out. 2019

GUISSONI, L. A. Omnichannel: uma gestão integrada. **GV-executivo**, v. 16, n. 1, p. 24-27, 2017.

\_\_\_\_\_.; FARINHA, R. L. E-Commerce com Resultado. **GV-executivo**, v. 18, p. 40-42, 2019.

HAGBERG, J.; SUNDSTROM, M.; EGELS-ZANDÉN, N. The digitalization of retailing: an exploratory framework. **Int. J. Retail Distrib. Manag.**, v. 44, n. 7, p. 694-712, 2016.

HERHAUSEN, D.; BINDER, J.; SCHÖGEL, M.; HERRMANN, A. Integrating bricks with clicks: retailer-level and channel-level outcomes of online-offline channel integration. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 2, p. 309-325, 2015.

IRVIN, V; GIRARD, K.; LAM, E; TABRIZI, B. The human side of digital transformation. **The Transformation Playbook**. Insights, wisdom, and best practices to make transformation reality. Project Management Institute, 2019.

JANSEN, B. J.; SCHUSTER, S. Bidding on the buying funnel for sponsored search and keyword advertising. **Journal of Electronic Commerce Research**, v. 12, n. 1, p. 1-18, 2011.

KIM, J. Human factors in retail environments: a review. **International Journal of Retail & Distribution Management**, Bingley, v. 40, p. 818-841, 2012.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. Tradução Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KUMAR, V.; VENKATESAN, R. Who are the multichannel shoppers and do they perform? Correlates of multichannel shopping behaviour. **Journal of Interactive Marketing**, Nova Iorque, v. 19, n. 2, p. 44-62, 2005.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Técnicas de vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LEMON, K. N.; VERHOEF, P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. **Journal of Marketing**, special issue, v. 80, p. 69-96, 2016.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Retailing Management**. Nova Iorque: McGraw-Hill/Irwin, 2004.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_.; AJAY, Pandit. **Retailing Management** (Skimming and Scanning). Nova Deli: Tata McGraw-Hills Publ. Co. Ltd., 2009.

MAECHLER, N.; NEHER, K.; PARK, R. From touchpoints to journeys: Seeing the world as customers do. **McKinsey&Company**, 2016.

MARTIN, R. L. The fundamental problem with transformation implementation. **The Transformation Playbook**. Insights, wisdom, and best practices to make transformation reality. Project Management Institute, 2019.

MAZZON, J. A. **Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social**. 1981. Tese (Doutorado em Economia, Administração e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1981.

MESSENBOECK, R.; MCCABE, G.; KEENAN, P; BICKFORD, J. K.; RUSSELL, M. S. The new era of change management. **The Transformation Playbook**. Insights, wisdom, and best practices to make transformation reality, Project Management Institute, 2019.

NESLIN, S. *et al.* Challenges and opportunities in multichannel customer management. **Journal of Service Research**, v. 9, n. 2, p. 95-112, 2006.

NESLIN, Scott A.; SHANKAR, Venky. **Key issues in multichannel customer management: current knowledge and future directions**. **Journal of interactive marketing**, v. 23, n. 1, p. 70-81, 2009.

NIELSEN. **E-commerce cresce no Brasil principalmente para bens duráveis**, 16 mar. 2016. Disponível em: <https://www.nielsen.com/br/pt/insights/article/2016/e-commerce-cresce-no-brasil-principalmente-para-bens-duraveis/>. Acesso em: 08 nov. 2019.

\_\_\_\_\_. **M-commerce já responde por mais de um terço dos pedidos online**, 26 mar. 2019. Disponível em: <https://www.nielsen.com/br/pt/insights/article/2019/m-commerce-ja-responde-por-mais-de-um-terco-dos-pedidos-online/>. Acesso em: 08 nov. 2019.

PALMATIER, Robert W.; STERN, Louis W.; EL-ANSARY, Adel I. **Estratégia de canais de marketing**. 8. ed. Nova Jersey: Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, 2016.

PANTANO, E.; MIGLIARESE, P. Exploiting consumer-employee-retailer interactions in technology-enriched retail environments through a relational lens. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 21, n. 6, p. 958-965, 2014.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2010.

PATTERSON, Laura. How to Measure Touchpoint Effectiveness: Six Steps to Better Customer Experiences. **MarketingProfs**, mai. 2018. Disponível em: <https://www.marketingprofs.com/articles/2018/34787/how-to-measure-touchpoint-effectiveness-six-steps-to-better-customer-experiences>. Acesso em: 08 nov. 2019.

\_\_\_\_\_. Marketing and sales alignment for improved effectiveness. **Journal of Digital Asset Management**, v. 3, n. 4, 2007.

PRADO, L. S. do; GUISSONI, L. A.; KEHDI, M. T. O vendedor na disrupção digital. **GV-executivo**, v. 17, n. 5, set./ out. 2018.

RAMOS, Eduardo *et. al.* **E-commerce**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

RAPP, A. *et al.* Perceived customer showrooming behavior and the effect on retail salesperson self-efficacy and performance. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 2, p. 358–369, 2015. Disponível em: <http://search.ebscohost.com.sbxproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=edselp&AN=S0022435914000955&lang=pt-br&site=eds-live>. Acesso em: 21 nov. 2019.

RICHARDSON, Roberto Jarry *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIGBY, D.; MILLER, K.; CHERNOFF, J.; TAGER, S. **Digital Darwinism: Winning with the best of digital and physical**, 2013.

ROSA, Maria Virgínia de Figueiredo Pereira do Couto; ARNOLDI, Marlene Aparecida Gonzalez Colombo. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para a validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2006.

ROSENBLOOM, B. Conflict and channel efficiency: some conceptual models for the decision maker. **Journal of Marketing**, v. 37, n. 3, jul. 1973.

\_\_\_\_\_. **Marketing channels**. 6. ed. USA: The Dryden Press, 1999.

SALVADOR, Mauricio. **Gerente de E-commerce**. São Paulo. Editora: E-commerce School, 2013.

SBVC. Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo. **Estudo: O papel do varejo na economia brasileira**, 2019. Disponível em: [http://sbvc.com.br/wp-content/uploads/2019/07/O-Papel-do-Varejo-na-Economia-Brasileira-SBVC\\_2019.pdf](http://sbvc.com.br/wp-content/uploads/2019/07/O-Papel-do-Varejo-na-Economia-Brasileira-SBVC_2019.pdf). Acesso em: 15 out. 2019.

SERRENTINO, Alberto. **Varejo no Brasil**. Reflexões Estratégicas. Varese Retail Strategy, p. 52, 2015.

SILVA, Juliano Domingues da; FAIA, Valter da Silva; VIEIRA, Valter Afonso. Os efeitos negativos da experiência e do controle no desempenho do vendedor. **Rev. Adm. Empresa.**, São Paulo, v. 56, n. 6, p. 626-640, dez. 2016. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902016000600626&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902016000600626&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 02 mar. 2020.

SOUZA, Marcos Gouvêa; SERRENTINO, Alberto. **Multivarejo: a próxima economia**. São Paulo: Makron Books, 2002.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. **Multivarejo na próxima década**. Pearson Education do Brasil, 2002.

TANG, Thuong Phat; FU, Xiaorong; XIE, Qinghong. Influence of functional conflicts on marketing capability in channel relationships. **Journal of Business Research**, v. 78, p. 252-260, set. 2017.

TEIXEIRA, A. R. S.; GUISSONI, L. A. Estratégias centradas no cliente. **GV-executivo**, v. 18, n. 5, set./ out. 2019.

TEIXEIRA, Thales. S. **Unlocking The Customer Value Chain**. How Decoupling Drives Consumer Disruption. Currency. Nova Iorque, 2019.

TEIXEIRA, T.; GUISSONI, L.; TRAJANO, F. An unlikely case of successful digital transformation. **The Transformation Playbook**. Insights, wisdom, and best practices to make transformation reality. Project Management Institute, 2019.

URDAN, Flávio Torres. **Gestão do composto de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VALOR ECONÔMICO. **Rentabilidade do varejo deve crescer 30% com Omnichannel**, 18 set. 2019. Disponível em:

<https://valor.globo.com/patrocinado/embratel/noticia/2019/09/18/rentabilidade-do-varejo-deve-crescer-30percent-com-omnichannel.ghtml>. Acesso em: 08 nov. 2019.

VANHEEMS, Régine. Distribution Multicanal: Pourquoi les clients mixtes doivent faire l'objet d'une attention particulière? **Décisions Marketing**, n. 55, p. 41-52, jul./ set. 2009.

\_\_\_\_\_. La distribution à l'heure du multi-canal: une redéfinition du rôle du vendeur.

**Décisions Marketing**, Association Française du Marketing, n. 69, p. 43-59, jan./ mar. 2013.

\_\_\_\_\_.; KELLY, J. S.; STEVENSON, K. The Internet, the Modern Death of a Salesman: Multichannel Retailing's Impact on the Salesperson's Role. **International Journal of Integrated Marketing Communications**, v. 5, n. 2, 2013.

VERHOEF, P. C.; KANNAN, P. K.; INMAN, J. J. From multi-channel retailing to omnichannel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 2, p. 174-181, 2015.

WATSON, George F. *et al.* The Evolution of Marketing Channels: Trends and Research Directions. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 4, p. 546-568, 2015.

WINGFIELD, Nick; MERCED, Michael J. de la. Amazon to Buy Whole Foods for \$13.4 Billion. **The New York Times**, 16 jun. 2016. Disponível em:

<https://www.nytimes.com/2017/06/16/business/dealbook/amazon-whole-foods.html>. Acesso em: 12 dez. 2019.

WOLNY, J.; CHAROENSUKSAI, N. Mapping customer journeys in multichannel decision-making. **Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice**, v. 15, n. 4, p. 317-326, [s. d.]. Disponível em:  
<http://search.ebscohost.com.sbproxy.fgv.br/login.aspx?direct=true&db=edselc&AN=edselc.2-52.0-84902984409&lang=pt-br&site=eds-live>. Acesso em: 08 dez. 2019.

ZHANG, J.; FARRIS, P. W.; IRVIN, J. W.; KUSHWAHA, T.; STEENBURGH, T. J.; WEITZ, B.A. Crafting integrated multichannel retailing strategies. **Journal of Interactive Marketing**, v. 24, n. 2, p. 168-180, 2010.

## APÊNDICE A – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO

- Abertura
  - Apresentação do entrevistador
  - Apresentação da pesquisa com as devidas reiteraões de caráter científico;
  - Informações sobre sigilo e ética.
  
- Questionário semiestruturado
  - Informar ao entrevistado que temos um roteiro, porém ambos estão livres para realizar desdobramentos das perguntas caso seja pertinente e que a duração estimada é de 45 minutos.

Qual o seu nome? Idade? Há quantos anos trabalha na empresa? Há quantos anos trabalha neste segmento? Há quantos anos trabalha como vendedor?

As próximas perguntas têm o objetivo de conhecer um pouco da rotina como vendedor...

- Perguntas relacionadas às atividades tradicionais do funil de vendas
  - 1- Como você realiza o contato com seus possíveis clientes e com os clientes que já estiveram em loja? (Prospecção)
  
  - 2- Como é a sua preparação para conhecer o portfólio de produtos de sua loja? Existem ferramentas disponibilizadas pela empresa e quais estratégias você mesmo utiliza por sua própria vontade? (Preparação para Abordagem e Criação de Valor)
  
  - 3- Você utiliza o site (*e-commerce*) da sua empresa no seu dia a dia de vendas? Se sim, como? Se não, qual o motivo? (Preparação para abordagem e Criação de valor)
  
  - 4- Você percebe alguma diferença no consumidor que tem informações no *site* e do que não tem nenhuma informação prévia? (Empoderamento do consumidor/ encurtamento de etapas de vendas) Quais? Pode dar exemplos? Mais fácil ou mais difícil? Quais as objeções recorrentes? Como você as contorna com os clientes? (Superação de Objeções)

- 5- Como você conduziu um atendimento com um cliente que veio de casa com um código ou uma foto do *site* e a loja não tem o mesmo produto, qual foi a sua estratégia de atendimento? (Negociação, Contorno de objeções relacionadas ao empoderamento do consumidor e/ou conflito de canal)
  
- 6- Houve alguma mudança em sua rotina de fechamento de vendas com o cliente? Está mais fácil ou mais difícil? (Uso de ferramenta digital e oferecimento de adicionais)
  
- 7- Como você se relaciona com os seus clientes pós-venda? Houve alguma mudança? (Relacionamento e manutenção)
  
- 8- Como você se desenvolveu para lidar com as novas tecnologias? (Treinamento)
  
- 9- Quais processos são executados quando o cliente vai até a loja para retirar um produto comprado no *on-line*? (Multicanalidade/ *Crosschannel*)
  
- 10- Já ocorreu vezes de você perder vendas porque o *site* estava com preços diferentes?