

O papel dos vendedores no varejo no contexto omnichannel – Um estudo de caso em uma loja de sapatos

The role of retail salespeople in the omnichannel context - A case study in a shoe store

Wilian Ramalho Feitosa

Doutor pela EAESP FGV. Mestre pela FEA USP

wrfeitosa@hotmail.com

Milena Amarante

Instituto Federal de São Paulo

milenaamarante@gmail.com

Recebido: 20/06/2019 – Aprovado: 26/02/2020. Publicado em maio de 2020

Processo de Avaliação: Double Blind Review

RESUMO

O *Omnichannel* é um sistema de gerenciamento de canais que considera o uso de tecnologias para, independentemente de como a transação se dê, ocorra plenamente integrada. Tais tecnologias modificam a maneira como um vendedor age. Esta pesquisa pretende compreender em que tais tecnologias modificam o desempenho do vendedor, desde sua motivação até suas atividades diárias, incluindo mudanças em seu perfil, comissionamento e necessidades de treinamento. Para tanto, foi realizado um estudo de caso com uma empresa de varejo por meio de técnicas interpretativas como observação participativa e análise de conteúdo. Foi identificado que o vendedor usa a venda on-line como alternativa quando não há opção na loja, mesmo com um programa de remuneração variável para vendas on-line em lojas físicas.

Palavras-chave: omnichannel, gestão de vendas, motivação, varejo

ABSTRACT

Omnichannel is a channel management system that considers the use of technologies for, regardless of how the transaction takes place, to occur fully integrated. Such technologies modify the way a seller acts. This research intends to understand how such technologies modify the performance of the seller, from their motivation to their daily activities, including changes in their profile, commissioning and training needs. For that, a case study was conducted with a retail company through interpretative techniques such as participatory observation and content analysis. It has been identified that the seller uses online selling as an alternative when there is no option in the store, even with a variable compensation program for online sales in physical stores.

Key-words: omnichannel, salespeople profile, motivation

1 INTRODUÇÃO

O *Omnichannel* é um sistema de gerenciamento de canais que considera o uso de tecnologias para, independentemente de como a transação se dê, ocorra plenamente integrada.

O conceito *omnichannel* traz uma nova era na área de vendas de varejistas nacionais e internacionais, no qual integra todos os canais (web, lojas físicas, celulares, etc) que são disponibilizados para atender melhor os clientes com rapidez e de uma maneira mais simples. A integração pressupõe atividades online feitas no ponto de venda físico, assim como atividades do varejo físico feitas no ambiente online.

Com isso, as atividades realizadas pelos profissionais de varejo tendem a se modificar. Os vendedores terão novas atividades, sua abordagem de clientes deverá ser diferente, com maior apoio tecnológico. O vendedor precisará ter destreza no relacionamento pessoal e no universo de tecnologias da informação. Sabe-se que a motivação de um vendedor é fundamental. Vendedores motivados trabalham com ânimo, buscando cumprir seus propósitos. Considerando uma mudança de escopo em suas atividades, seria o contexto omnichannel um fator de potencial desmotivação desses vendedores?

Esta pesquisa pretende compreender em que tais tecnologias modificam o desempenho do vendedor, desde sua motivação até suas atividades diárias, incluindo mudanças em seu perfil, comissionamento e necessidades de treinamento. Neste contexto, o trabalho aborda como problema a motivação e o papel dos vendedores frente as mudanças no varejo com a nova era *omnichannel* para obter respostas efetivas como objetivo geral da pesquisa a compreensão de como os vendedores se sentem diante o *omnichannel*, identificando se e como sua motivação e seu trabalho são afetadas por essas práticas.

Para tanto, foi realizado um estudo de caso com uma empresa de varejo por meio de técnicas interpretativas como observação participativa e análise de conteúdo. A seguir, será apresentada uma revisão da literatura, aspectos metodológicos da pesquisa, seus resultados e considerações finais, fechando este texto.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Os canais de atendimento ao cliente compõem o esforço comercial de uma empresa. São todos os pontos de contato de uma empresa com seus clientes, nos quais há interação e negociação. Eles são um importante mecanismo que precisam estar bem organizados e alinhados para a atividade comercial de qualquer empresa prosperar. Atender bem o cliente seja antes, durante ou depois do processo de venda pode garantir a

realização dos negócios: um bom atendimento pode estimular, enquanto um mau atendimento pode inibir sua realização, prejudicando a imagem da empresa, sua marca e reputação.

2.1 FASES DA VENDA

O processo de vendas, segundo Kotler (2013), pode ser dividido em três grandes fases: a pré-venda, a venda propriamente dita e o pós-venda, etapas que se concentram na meta de clientes em obter seu pedido. Existem fases quando falamos da venda, a pré-venda que é uma prospecção e qualificação, etapa que consiste em preparar e identificar os clientes potenciais, a venda, a pré-abordagem é essencial nesta etapa buscar necessidades do consumidor, entender seus estilos de compra para assim escolher o melhor momento da abordagem. A abordagem, ouvir o cliente, fazer perguntas, para assim iniciar a apresentação do produto, a apresentação e demonstração, consiste em detalhar o produto, e apresentar seus benefícios e vantagens, discussão de objeções, encontrar as objeções ocultas, solicitar ao cliente que as esclareça para que elas sejam solucionadas e fechamento (concretização do negócio).

A pós-venda funciona como acompanhamento, é a última etapa das fases de vendas e é necessário para as empresas que querem garantir a satisfação e preferência de seu cliente. Todas essas etapas vêm sendo automatizadas, ou seja, sendo feitas por equipamentos eletrônicos, computadores ou robôs. A seguir, isso será detalhado.

2.2 GESTÃO DE CANAIS

Esse conceito inclui não só o caminho que vai do vendedor ao comprador como também localização de depósitos, armazenagem, filiais, estoques, processamento de pedidos, existem os canais de distribuição incluem fabricante, atacadista, varejista, consumidor, entre outros como para produtos industriais distribuidores industriais e usuário industrial, com atenção especial ao chamado *last-mile*, ou seja, o caminho entre a loja e o centro de distribuição do varejista (LIM et al., 2016).

O produto é o principal fator que precisa ser visado para a escolha do canal de distribuição, as condições do mercado também intervém quanto a decisão do canal de distribuição. Um mercado aglomerado pode propor uma estratégia de vendas direta, com

consequência da possibilidade de unir os consumidores próximos, um mercado onde os consumidores estão muito dispersos pode optar por uma estratégia de canal de distribuição mais longo, o meio ambiente também causa efeito na hora de tomar a decisão de distribuição, fatores econômicos e culturais.

2.2.1. TRADICIONAL

A gestão de canal tradicional ou canal único consiste apenas em fabricante, varejista, e enfim o consumidor, sendo a mais utilizada durante muito tempo, apenas através do varejista o produto chegar ao cliente final.

Essa relação se baseia apenas no fornecedor a varejista e enfim comercializado para o cliente final, sem nenhum uso de tecnologia, muitas empresas utilizam o telefone e fax para executar suas vendas sem a utilização de altas tecnologias.

2.2.2 MULTICANAL

A gestão de multicanal tem como base vários canais para atingir o consumidor final, usam vários métodos para que o produto chegue de forma mais facilitada e prática ao consumidor. Utilizando canais que sejam mais convenientes para aquele momento compras virtuais ou físicas, os outros meios de distribuição, como venda porta a porta, vendas online, representantes comerciais, loja multimarcas, loja exclusiva, quiosques dentro da própria loja fazendo com que a venda seja mais rápida, e simples. Há grandes conflitos pois há vários gerentes e sendo administrado cada canal de forma muito isolada dos outros, sem qualquer tipo de integração entre eles, assim gerando conflitos no sistema de quotas, na relação dos funcionários e no desempenho da empresa (LAZARIS; VRECHOPOULOS, 2014; VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015).

2.2.3 OMNICHANNEL

Já o *omnichannel* é uma integração dos vários canais, pelo incremento do uso de tecnologias e ferramentas de automação. A integração que permite o uso de uma só estrutura para atender o consumidor em diferentes momentos, buscando eliminar

eventuais ruídos que isso possa causar, envolvendo a reconfiguração de estoques e fluxos de entrega (Lim et al., 2016), do papel dos vendedores e da infra-estrutura das lojas, posto que cada vez mais os consumidores tendem a usar mais de um canal durante suas compras (AYENSA; MOSQUERA; MURILLO, 2016).

Fulgoni (2014) afirma que, a longo prazo, o varejo precisa preparar as bases para mudanças do modelo organizacional, em se tratando do *omnichannel*, principalmente em tecnologia, logística e cultura. Toda implantação em uma empresa deve ter alguns investimentos e mudanças para melhor, o *omnichannel* chegou e está mudando o comportamento dos consumidores e a forma de trabalhar das empresas, desde ter um site na internet completo e com fácil entendimento e interatividade, como ter muito bem definido e administrado a logística para que não haja atrasos nas entregas e insatisfação dos clientes e também fazer com que os consumidores se sintam bem e protegidos ao comprarem em qualquer canal de compra, para que a empresa tenha lucratividade e sucesso. Elementos como os presentes no quadro 1, abaixo, precisam ser considerados.

Já Bernon, Cullen e Gorst (2016) afirmam que o comércio tradicional, as lojas físicas, ainda representa o maior retorno de vendas, mas o comércio eletrônico está com uma taxa de crescimento entre 15% e 30%, o que já é um crescimento bem considerável, e diante desta nova tendência o melhor não é substituir um comércio pelo outro e sim integrá-los. Essa integração passa por uma administração comum de dados, com compartilhamento pleno de banco de dados entre os diferentes canais de vendas, de modo que o vendedor das lojas físicas, por exemplo, tenha acesso a dados de navegação na internet de seus clientes, assim como compras prévias ou de quais produtos estão disponíveis na loja ou nos centros de distribuição. As lojas poderiam permitir que os consumidores façam compras online, e seus sites de *e-commerce* poderiam estimular a visita das lojas. O ambiente da loja precisa permitir e considerar a navegação do consumidor em seus celulares e considerar que o consumidor presente na loja física já tem em mente uma experiência completa online/off-line, permitindo consultas a amigos e comparação de preços, o que é possível online, com experimentação e uso pleno dos sentidos, como o tato, a visão e o olfato (RODRIGUEZ-TORRICO; CABEZUDO; SAN-MARTÍN, 2017; BELL; GALLINO; MORENO, 2017).

Como a motivação dos profissionais de vendas seria afetada por tais práticas? É certo que os vendedores ainda precisam, como parte de suas atividades, apresentar boa

comunicação para demonstração e interação com os clientes e que isso depende de alto nível de motivação. Talvez aqui esteja esse o principal problema do gerente ao integrar diversos canais. Mas com essa gestão, o papel do vendedor tende a mudar, passando a compreender mais de tecnologia, para atuar como vendedor e como consultor de venda.

2.2.4 DIFERENÇA ENTRE OS CANAIS

Os fatores que diferenciam o varejo tradicional do multicanal é que no multicanal há relação entre canais e elas são concorrentes, por mais que sejam interdependentes não fazem relação entre eles.

O que diferencia o multicanal e o *omnichannel* é a integração que o *omnichannel* faz entre todos os canais, levam o ambiente digital à loja física e tem soluções para problemas que o multicanal não consegue encontrar, o consumidor *omnichannel* utiliza simultaneamente todos canais. O quadro 1 sumariza essas diferenças.

QUADRO 1 - DIFERENÇAS ENTRE TIPOS DE GESTÃO DE CANAIS DE MARKETING

	Lojas físicas	Integração offline / online	Relação entre canais
Varejo tradicional	Sim	Não há	Não há
Multicanal	Sim	Não há	Concorrentes
Omnichannel	Sim	Há	Complementares

Fonte: Os autores.

2.3 FLUXOS NOS CANAIS E A ESTRATÉGIAS VAREJISTAS

No que diz respeito as estratégias varejistas são analisados os fluxos. Esses fluxos referem-se a como vender, se a precificação deve ser diferenciada, qual tipo de canal que melhor corresponde a aquele determinado produto, e a análise dessas estratégias podem dar melhores resultados, um bom controle pode indicar bons resultados e refletir nos clientes, vendedores etc. O quadro 2 apresenta e sintetiza essas mudanças.

QUADRO 3 - MUDANÇAS NOS FLUXOS VAREJISTAS EM FUNÇÃO DA ESTRATÉGIA DE CANAL

Estratégias Varejistas	Fluxos				
	Promoção	Produto	Negociação	Informação	Propriedade
Varejo tradicional	Unitário	Sortimento vasto	Unitário	Unitário	Unitário
Multicanal	Precificação diferenciada	CD separados.	Canais competem pelo cliente. Atuam independentemente	Informação apartada por canal.	CDs próprios de cada canal.
<i>Omnichannel</i>	Precificação conjunta. Padronização de condições comerciais. Campanhas compartilhadas. Wifi nas lojas físicas para estimular comparação. Recomendações de compra na loja física baseada em dados de navegação online, e recomendações online baseadas das compras físicas. Propaganda nativa. Propaganda coordenada online-offline. Uso de celulares. Estímulo ao boca a boca. Promoções exclusivas por meios de produtos identificados com QR Code.	CDs compartilhados. Compartilhamento da estrutura da loja, incluindo retirada, pós-venda (trocas, devoluções) ou comissionamento.	Compartilhado entre os canais. Clientes são indicados às lojas físicas pelo site. Recomendações de compra na loja física baseada em dados online. Totens e quiosques de e-commerce nas lojas físicas. Padronização de condições comerciais.	Compartilhado entre os canais. Informações por CPF incluindo navegação online, histórico de compras, SAC e mídias sociais. Identificação do cliente nas lojas físicas por meio de check-in. Necessidade de maior integração de dados entre setores e unidades de negócio do varejista.	Compartilhado entre os canais

Fontes: Adaptado de Kotler (2013).

2.4 CONFLITO DA GESTÃO DE CANAIS

O conflito inevitável, é preciso definir objetivos e metas para que todos os mesmos objetivos e trabalhem para conquistar isso. Os temas dos conflitos na gestão de canais devem ser estudados, e gerenciados da melhor maneira possível, pois as vendas dependem da melhor escolha de canais de distribuição, o gerenciamento eficaz desses canais é o principal fator para se obter sucesso nas relações de vendas etc, e que devem promover comunicação e superação de divergências para estabelecer confiança e partilha informações importantes.

2.5 MOTIVAÇÃO DE VENDEDORES

“A motivação é um impulso que leva os vendedores a trabalhar com entusiasmo, vontade e garra”. (LAS CASAS, 2013, p.125). A teoria de Maslow ressalta e se destaca entre as teorias sobre motivação. Segundo ela, a pessoa se sente motivada com base em uma escala de necessidades que vão desde a básica até as de autorrealização. Quando se obtém a saciedade de uma das necessidades a próxima tende a ser de maior importância, porém as outras não deixam de existir. Elas continuam existindo, contudo a que tem maior intensidade é a necessidade consecutivamente seguida na escala. Outra teoria que pode aplicar na área de venda é a Kita, de Frederick Herzberg. Segundo o autor, todos os fatores que cercam o trabalho, incluindo remuneração, são simples fatores de higiene. Se houver poucos deles, haverá insatisfação, baixo moral e desempenho ruim. Entretanto, não se terá necessariamente motivação se eles existirem. Herzberg defende o conceito, segundo o qual todos retornam ao ponto zero. Por exemplo: se alguém recebe um aumento salarial, logo acostuma-se com esse valor e passa então a esperar salários maiores, tornando nulo o fator motivacional. Toda remuneração, reembolso de despesas e de benefícios são fatores de higiene, com uma escala baseada no ponto zero que causa movimento, mas não motivação. O vendedor que trabalhá intensamente para ganhar mais, mas não estará necessariamente motivado (LAS CASAS, 2013, p.126).

Reuniões da equipe de vendas é uma das formas mais incentivadoras podem acontecer a uma categoria nacional ou local. Concursos são importantes também para elevar o fator motivacional, eles devem ser realizados em curtos períodos, em que as vendas são baixas no ramo, ou em qualquer outro que em deseja-se aumentar a produtividade e com isso distribuição de prêmios. Os profissionais da empresa precisam apresentar boa comunicação para demonstração de alto nível de motivação. “Quotas são metas que servem para medir o desempenho de vendas. Sendo metas, estabelecem desafios. Para definir as quotas da empresa, é preciso visar seus objetivos”.(LAS CASAS, 2013, p.137). A motivação da equipe pode vir através dos desafios estabelecidos, desde que seja uma quota coerente com as reais perspectivas de venda e alcance, se uma quota não real é estabelecida pode ocasionar frustração dos vendedores, para definir o tipo de quota que melhor representa as metas da empresa é necessário analisar o volume de vendas que vai desde o comportamento dos clientes até análises geográficas e integração entre elas. Os efeitos que o plano de remuneração os funcionários têm sobre imagem da

empresa. Para criar planos de remuneração é preciso seguir alguns passos como, estudo e análise dos fatores internos e externos, determinação dos objetivos, decisão sobre a remuneração, teste do plano, critério para controle. (LAS CASAS, 2013).

QUADRO 3 - PLANOS DE REMUNERAÇÃO

No plano de remuneração com base em salário fixo	Há um pagamento garantido, para o vendedor, independentemente do resultado de suas vendas. Neste tipo de remuneração, o empregador, de certo modo, compra o tempo do vendedor, obtendo maior controle sobre suas atividades
Plano de remuneração com base em comissões	Neste caso o plano prevê pagamento aos vendedores de acordo com o desempenho de algum trabalho
Plano de remuneração com base no salário fixo e incentivos (plano misto)	É normal a administração optar por uma combinação de critérios de remuneração, em vez de utilizar apenas um. As formas mais comuns de combinação de critérios são: Salário mais comissão, salário mais abono, comissão mais abono, sistema de pontos, ajuda de custos, salários indiretos

Fonte: Adaptado de Las Casas (2013).

É preciso de um nível de atenção para o quesito de técnicas de vendas elevado, pois é um dos principais passos para se obter a satisfação dos gerentes de vendas. Vendedores treinados e conhecedores do ramo dos negócios em que atuam produzem mais eficientemente, proporcionando maior retorno para a empresa. Consequentemente, obtendo melhores resultados, os vendedores sentem-se mais motivados, diminuindo o índice de rotatividade. (LAS CASAS, 2013, p.205).

O uso das tecnologias podem agregar o trabalho, deixando o trabalho mais eficiente e eficaz, deixa o trabalho cada vez mais complexo, e exige que o funcionário seja treinado para atender aquela demanda do uso das tecnologias, após deixar o trabalho mais complexo aumenta a carga de trabalho, fazendo com que o funcionário tenha um grande esforço no seu trabalho, as disputas aumentam, brigas por comissões e conflitos começam a existir durante o período de vendas, funcionários disputam entre eles, buscando sempre ser o melhor e ter as melhores remunerações.

3 METODOLOGIA

Esse trabalho foi feito por meio de uma revisão da literatura, utilizadas fontes bibliográficas como livros, artigos científicos e observação qualitativa de um caso no qual as práticas *omnichannel* já se manifestam – trata-se da empresa Passarela Modas.

3.1 A EMPRESA

Desde 1981, a Passarela Modas, um varejista do interior de São Paulo, com presença física em Jundiaí e região, atua no mercado da moda. A rede de lojas conta com mais de 40 lojas físicas no estado de São Paulo e uma loja virtual que atende todo o Brasil. Possui um centro de distribuição com frota própria. (PASSARELA, 2016).

A empresa disponibiliza a seus clientes atendimento presencial em suas lojas, online em seu site de comércio eletrônico e oferece nas dependências da loja física a possibilidade de compra no site. Além disso, trocas de compras online são feitas nas lojas físicas. A empresa mantém uma equipe de televendas, que auxilia tanto na venda online como de itens da loja física. (PASSARELA, 2016).

3.2 OBSERVAÇÃO QUALITATIVA E COMPRADOR MISTERIOSO

A observação qualitativa é uma técnica interpretativa de pesquisa, em que a coleta de dados que tem como objetivo explorar e descrever ambientes ou fenômenos. (MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 274). Técnicas como esta tem como mérito identificar e explicar fenômenos em que técnicas estatísticas não são efetivas para sua análise. Então, para observar as ações humanas, suas constantes mudanças e reações a determinadas reações a que são expostas constantemente, técnicas qualitativas são indicadas, pois permitem a análise de todos fatores envolvidos, determinando critérios e parâmetros para obter diagnósticos mais próximos da realidade, para então ter uma resolução do problema de pesquisa estudado ou ter suas dimensões medidas por técnicas positivistas.

Marconi e Lakatos (2011) afirmam que para que a observação explore, descreva, compreenda e identifique problemas, devem ser feitas observações a partir do método de forma estruturada, onde são definidos pontos específicos para serem analisados, verificando-se um planejamento e há a necessidade de procedimentos para a sua evolução,

de maneira participante, ou seja, com a atuação efetiva do pesquisador com o grupo analisado. A principal complicação é que a visibilidade explícita do pesquisador não impeça a espontaneidade absoluta.

Foi usado o protocolo de pesquisa descrito por Devi e Reddy (2016), assim como os apontamentos sobre o perfil do comprador misterioso em Dutt et al. (2018).

Nesta pesquisa, foi utilizado o roteiro abaixo, no qual foram observados os seguintes itens:

1. Qual era a localização do totem de acesso à internet
2. Qual era a relação do vendedor com o totem
3. O vendedor indicava as vendas via internet ou demonstrava interesse e priorizava a venda dos itens presentes na loja
4. Como era o comissionamento do vendedor nas vendas feitas pelo totem
5. O vendedor dava suporte a venda online, fazia ele próprio ou simplesmente indicava o acesso
6. Qual a motivação do vendedor em relação as vendas online e se havia algum conflito

Foram feitas 4 visitas em lojas, sendo 2 lojas de rua e 2 de shopping, com 4 observadores independentes em cada. A caracterização das lojas de rua é diferente das lojas que estão situados nos shoppings da cidade, pois além de atender um público diferente, sua maneira de prestar serviços também difere. Por isso, escolheu-se duas lojas de rua no centro da cidade, e outras duas lojas em shoppings centers, igualando assim para obter resultados mais equilibrados. Após cada visita, os observadores discutiram o observado, comparavam suas anotações e avaliaram suas impressões com vistas ao roteiro.

Foi realizada uma compra em cada estabelecimento e o diálogo com cada vendedor foi gravado, sem que o vendedor o soubesse, para que a informação ficasse mais próxima da realidade, preservando a espontaneidade. Após a compra realizada, o vendedor e o gerente da loja eram informados que participaram de uma pesquisa com fins acadêmicos, e a identificação dos participantes era exibida. O comprador misterioso era um dos participantes da pesquisa. Após realizadas as compras e observações, os dados do registro foram ouvidos pelos demais observadores, a fim de reduzir vieses.

As gravações e os relatórios de observação geraram um documento com 21

páginas, que foi interpretado em categorias conforme será exibido no capítulo de análise, foram observados 8 vendedores ao total.

As datas das visitas e as lojas visitadas foram as seguintes:

QUADRO 4 - LOJAS VISITADAS PELOS PESQUISADORES

Loja	Data	Tempo de duração	Endereço
Loja 1	25/06/2016	40 minutos	Rua do Rosário, 357-Centro Jundiaí
Loja 2	25/06/2016	40 minutos	Rua do Rosário, 500 – Centro Jundiaí
Jundiaí Shopping	25/06/2016	40 minutos	Av. 9 de Julho, 3333
Maxi Shopping Jundiaí	25/06/2016	40 minutos	Av. Antônio Frederico Ozanan, 6000 - Vila Rio Branco

Fonte: Autor

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise do caso foi realizada a partir das informações obtidas na entrevista nas lojas Passarela Modas em Jundiaí. A relação do cliente com a empresa a longo prazo aumenta a confiabilidade, faz com que o cliente escolha sempre escolher comprar naquela loja como primeira opção, como é o caso da Passarela Modas por ser uma loja regional e dar sempre atendimento especializado nas suas lojas.

4.1 LOCALIZAÇÃO DO TOTEM

Os quiosques de venda online sempre se localizam no fundo das lojas físicas. Essa venda online funciona apenas como atividade complementar, a relação com os vendedores se dá pois funciona como plano B, pois todos eles têm metas e a mais importante é meta de venda na loja física, dão prioridade a venda física, assim eles só oferecem venda online se houver ausência do produto. Esse tipo de venda também ajuda na redução de impostos, já que na loja física não há um grande estoque com vários pares de sapato igual, pois cada loja recebe apenas uma grade de cada tipo de calçado assim que todos são vendidos as compras podem ser efetuadas apenas pela internet, e também há um compartilhamento no estoque das lojas, pois se um produto estiver indisponível na loja em que o consumidor está presente através de um código dá pra saber em que loja mais próxima aquele modelo está disponível, assim ou o cliente se desloca até a loja ou

ele aguarda que um vendedor vai até lá buscar o produto.

4.2 RELAÇÃO DO VENDEDOR COM O TOTEM

O vendedor precisa ter treinamentos para saber como utilizar essa nova ferramenta de trabalho, precisa fazer as vendas online de uma maneira sutil, e, ele também pode ter conflitos quando se trata do corte diário que se baseia na meta mensal que é dada ao vendedor, então ele usa sua meta dividido pelo número de dias restantes para saber o tanto de vendas que precisa efetuar, como vai lidar com isso etc. Em meses que há datas comemorativas aumenta o nível da meta dos vendedores fazendo assim com esse corte diário para que seja alcançada a meta fique cada vez maior, assim procurando vender sempre pode ser que cause alguns conflitos internos com os demais vendedores. Um impacto também seria no convívio, relacionamento entre o chefe e seus subordinados interfere no trabalho dos vendedores também. Se a chefe motiva, dá um certo ânimo para que os vendedores consigam desempenhar melhor seu trabalho, melhorando o relacionamento interpessoal ou incentivando a competição entre os vendedores.

4.3 INDICAÇÃO DAS VENDAS ONLINE

As abordagens dos vendedores em cada loja em relação ao totem de venda era diferenciada: muitas vezes, o vendedor não sabia tanto qual modelo de vendas que a loja adotava ou o que se tratava essa relação de ligação entre os canais de venda – havia inclusive uma certa omissão em relação ao comportamento do vendedor em relação a indicar ou não o totem como alternativa, pois nenhum vendedor indicou o totem inicialmente.

4.4 COMISSONAMENTO DO VENDEDOR

Em relação ao comissionamento após atingir a sua meta da loja física os vendedores podem dar preferência as vendas no *e-commerce*, no qual sua comissão chega a ser dobro por vendas efetuadas, quase 8% e precisam ter meta de 500 reais para já ganhar sua comissão enquanto nas vendas na loja física a partir de um número maior para começar a ganhar as comissões. Há uma campanha dentro da loja para que as vendas online sejam feitas. O vendedor na maioria das vezes dava suporte para que o cliente

fizesse a compra online quando o produto desejado estava indisponível na loja em que se encontrava, nas lojas com muita movimentação de clientes deixavam que o cliente fizesse a procura pelo produto

A integração entre *e-commerce* e as lojas físicas vai gradativamente aumentar no futuro, nesse caso da Passarela para os vendedores é um apoio, o *e-commerce* é um aliado para seu trabalho. Eles se sentem motivados, pois além de um auxílio, eles conseguem ganhar mais comissionamento e não perder clientes.

4.5 SUPORTE A VENDA ONLINE

O vendedor auxilia a venda na maioria das vezes, dessa maneira ao finalizar a venda ele recebia o comissionamento. Os vendedores enxergam o totem, e as vendas online como parte complementar do seu serviço, então eles mantêm uma boa relação com o suporte as vendas.

4.6 MOTIVAÇÃO E CONFLITOS EXISTENTES

A motivação do funcionário não se abala com vendas online, no caso estudado ela serve até como um dos fatores que impulsionam sua motivação, pois eles conseguem ter uma melhor remuneração se efetuarem as vendas online. Os conflitos que pode existir são entre os próprios funcionários mesmo, disputas internas para vender mais. O gerente precisa conhecer a necessidade de cada funcionário, analisar e assim definir as metas, remunerações que atendam a todas necessidades dos seus vendedores, pode ocasionar um impulso na motivação, assim os vendedores trabalham mais motivados, exercendo sempre da melhor maneira seu trabalho, deixando ambos lados satisfeitos, clientes e seus chefes. A integração foi bem-sucedida no caso da Passarela Modas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ideia desse estudo foi analisar a motivação dos vendedores, o objetivo é compreender a mudança que o atendimento *omnichannel* acarreta na gestão da força de vendas desde o uso de tecnologia à sua motivação, sistema que deverá ser adotado por muitos varejistas nos próximos anos.

Ao serem analisados os dados apresentados, podemos perceber comprovar que o sistema *omnichannel* ajuda e serve como auxílio e apoio para os vendedores, facilitando o trabalho deles e atingindo mais público, a integração é oportuna para os varejistas. Os varejistas poderão integrar em suas campanhas de incentivo à força de vendas atividades *omnichannel*. E com isso poderá gerar resultados mais robustos aos vendedores, assim melhorando as atividades dos vendedores e sendo mais eficiente e eficaz no atendimento aos clientes. A motivação pode ser afetada pelas tecnologias novas e pela carga de trabalho adicional resultantes da integração entre canais. A vantagem do vendedor, é que pode facilitar seu trabalho cada vez mais com o uso das novas tecnologias, e como é específico do caso estudado, ter uma melhor remuneração o que faria diminuir os índices de rotatividade, pois eles se sentiriam motivados e trabalhariam de uma melhor maneira assim, não haveria motivos para demitir funcionários dessa área.

Porém, como o paradigma atual é do varejo multicanal e da competição entre canais para o atendimento ao cliente, que já navega nos diferentes ambientes, a integração é oportuna para os varejistas. A desvantagem para o vendedor seria se o varejista não precisasse de nenhum serviço prestado por ele se os sistemas tecnológicos conseguissem atender a todos clientes, mas muitos clientes preferem ir à loja para provar o sapato, verificar a qualidade do produto, pois o setor calçadista precisa disso para vender, então não haveria tantas desvantagens para o vendedor nesse caso. Cabe, entretanto, prover um modelo que forneça treinamento adequado, metas justas, com remuneração fixa e variável justa e que, por isso, motive a força de vendas, que entenderá seu novo papel face às mudanças. Os varejistas poderão integrar em suas campanhas de incentivo à força de vendas atividades *omnichannel*. As limitações desse método de pesquisa qualitativa de observação é que podem ser analisadas questões que podem ter menor relevância, e os de maior relevância porém mais simples podem ser despercebidos, e estarem ausentes na observação.

Novos estudos poderão considerar os efeitos de longo prazo da tecnologia no desempenho do vendedor e se o comissionamento continuará incorporando as vendas via totem da remuneração do vendedor. Será que um vendedor que priorize um dos canais tornará seu desempenho diferente? Sua imagem como vendedor para seu coordenador mudaria? A motivação do vendedor por vendas feitas no ambiente online seria de maior ou menor intensidade em relação às vendas tradicionais?

REFERÊNCIAS

AYENSA, E. J.; MOSQUERA, A.; MURILLO, Y. S. Omnichannel customer behavior: key drivers of technology acceptance and use and their effects on purchase intention. **Frontiers in psychology**, v. 7, n. 125, p. 1117, jul. 2016.

BELL, D. R.; GALLINO, S.; MORENO, A. Offline showrooms and customer migration in omni-channel retail. **Social Science Research Network (SSRN)**, p. 1-43, mar. 2017.

BERNON, M.; CULLEN, J.; GORST, J. Online retail returns management integration within an omni-channel distribution context. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 46, n. 6-7, p. 584-605, jul. 2016.

DEVI, S. S; REDDY, A. V. A conceptual study of mystery shopping as an ancillary method for customer surveys. **Global Journal of Management and Business Research**, v.16, n. 2, p. 11-17, jun. 2016.

DUTT, C.S. et al. What's so mysterious about mystery shoppers? Understanding the qualifications and selection of mystery shoppers. **Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism**, v. 20, n. 4, p. 470-490, dez. 2018.

FULGONI, G. M. "Omni-Channel" retail insights and the consumer's path-to-purchase how digital has transformed the way people make purchasing decisions. **Journal of Advertising Research**, v. 54, n. 4, p. 377-380, jan. 2014.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pearson Brasil, 2013.

LAS CASAS, A. L. **Administração de vendas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

LAZARIS, C.; VRECHOPOULOS, A. From multichannel to “omnichannel” retailing: review of the literature and calls for research. **Proceedings of 2nd International 21Conference on Contemporary Marketing Issues**, [S.l.], [S.v.], [S.n.], p. 8-20, jun. 2014.

LIM, S. et al. Last-mile supply network distribution in omnichannel retailing: a configuration-based typology. **Foundations and trends in technology information and operations management**, v. 10, n. 1, p. 1-87, nov. 2016.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2011.

PASSARELA, 2016. Página inicial. Disponível em: <www.passarela.com.br>. Acesso em: 01 jun. 2016.

RODRIGUEZ-TORRICO, P.; CABEZUDO, R.; SAN-MARTIN, S. Tell me what they are like and I will tell you where they buy – an analysis of omnichannel consumer behavior. **Computer in human behavior**, v. 68, [S.n], p. 465-471, mar. 2017.

VERHOEF, P.; KANNAN, P. K.; INMAN, 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, mar. 2015.