VENDEDORES DE PORTAS ABERTAS

| POR CAIO FABER DE CASTRO, LUCAS SCIENCIA DO PRADO E VERÔNICA ANGÉLICA FREITAS DE PAULA

Pesquisa mostra que o atendimento nas lojas é fator essencial para o consumidor ficar ou não satisfeito com sua experiência de compra. Assim, varejistas precisam concentrar esforços em contratar, treinar, gerenciar e engajar sua equipe de vendas.

O que faz os clientes recomendarem ou, ao contrário, contraindicarem uma loja? Movidos por essa questão, realizamos uma pesquisa com clientes de um grande varejista nacional. O fator de maior importância, tanto no caso dos promotores como no dos detratores, foi o atendimento dos colaboradores nas lojas da empresa.

Mesmo com toda a digitalização do varejo, a força de vendas e de atendimento nas lojas permanece como um ponto de contato decisivo para o consumidor, mas de forma diferente em relação a tempos atrás. Os clientes promotores do varejista pesquisado não demonstraram valorizar aspectos como o entendimento de suas necessidades e a apresentação de opções de produtos, provavelmente porque já chegam à loja sabendo o que vão comprar. As qualidades elogiadas por eles são cordialidade e objetividade. Ou seja, esperam ser bem tratados, entretanto sem grandes rodeios, com especialistas ajudando-os no processo de conclusão da decisão. O que os clientes detratores indicam aponta na mesma direção, pois se sentiram mal atendidos e consideraram que os vendedores procuraram empurrar produtos que não eram de seu interesse.

A fim de compreender o que faz uma equipe de atendimento ser bem considerada nas lojas mais recomendadas pelos clientes, entrevistamos seus gerentes. Destacaram-se quatro características principais: qualidade da gestão, perfil dos atendentes, treinamento da equipe e engajamento, com ampliação dos pontos de contato com o cliente.

QUALIDADE DA GESTÃO

Faz enorme diferença ter uma liderança à frente da loja, atenta aos problemas que surgem ao longo do dia e capaz de ajudar os colaboradores da linha de frente a fazerem o atendimento com foco e tranquilidade. Os gestores das lojas mais recomendadas são muito presentes e prestam atenção aos mínimos detalhes.

Tanto o gerente como o supervisor fazem a gestão pelo exemplo e, caso seja necessário, atendem eles mesmos os clientes, o que serve para mostrar boas práticas à equipe. Foi assim, por exemplo, que um gerente percebeu que os consumidores ficavam incomodados quando as prateleiras eram abastecidas com a loja aberta. Então, ele resolveu dividir seu time em dois: um para repor as mercadorias antes de as portas abrirem e outro para atender os clientes. A equipe de reposição também ganhou *know-how* em visual

AS DIFERENÇAS NAS ATITUDES DAS LOJAS MAIS E MENOS RECOMENDADAS*

Lojas com consumidores promotores

- Escolha do perfil adequado de atendente e vendedor;
- Cuidado com a contratação de profissionais;
- Treinamento contínuo e adicional da equipe;
- Envolvimento dos colaboradores na disseminação de boas práticas;
- Estímulo a ações inovadoras;
- Atenção gerencial das lideranças da loja.

Lojas com consumidores insatisfeitos

- Existência de vendedores com perfil desconexo à função;
- Rotatividade de vendedores;
- Falta de conhecimento de produtos e de como atender;
- Falta de atenção gerencial ao atendimento.

*COM BASE NO NET PROMOTER SCORE (NPS).

merchandising, e a loja, além de mais bonita e bem arrumada, passou a expor melhor produtos considerados como estratégicos no momento.

Os gestores também costumam perguntar aos clientes como foi a compra, de maneira a mostrar que se importam com sua opinião e com seu *feedback*. Quando uma consumidora relatou que só não ficava mais tempo na loja porque seu marido não tinha onde esperá-la durante as compras, o gerente colocou um sofá próximo à escada rolante.

Além disso, os gestores posicionam os colaboradores nos papéis em que possam melhor contribuir para a operação. Com relação às metas, a equipe sabe quais são os objetivos do grupo, mas não de cada departamento ou produto, para que possam priorizar sua atenção ao que o cliente precisa.

PERFIL DOS ATENDENTES

Os gestores das melhores lojas da rede varejista tomam muito cuidado ao contratar atendentes. Utilizam ferramentas como o teste de *predictive index* (PI) para fazer levantamento do perfil dos candidatos e avaliar suas motivações

Lojas em que clientes estão mais satisfeitos contam com gestores atentos aos mínimos detalhes; atendentes atualizados, cordiais e flexíveis; equipe bem treinada; e colaboradores engajados e prontos a perceber oportunidades para inovar.

e seus comportamentos. Também se preocupam em contratar profissionais que tenham vivência como consumidores do departamento, para que assim possam compreender as necessidades dos clientes. A experiência do quadro de

atendentes também se destaca nas lojas mais recomendadas. Em uma delas, a equipe está há mais de 10 anos trabalhando no atendimento. Portanto, é possível estabelecer vínculos com a clientela, entendendo quem gosta de atenção e quem prefere não ser incomodado.

Os atendentes das lojas mais bem avaliadas apresentam características como boa comunicação e articulação das ideias, criação de empatia com os clientes, adaptabilidade e flexibilidade, conhecimento e atualização constante sobre a categoria de produtos e disseminação de boas práticas para os demais colegas.

Os vendedores passam a ser vistos como referências para recomendar produtos aos clientes da loja, pois trabalham com o foco nas necessidades e possuem bom conhecimento da categoria que representam.

TREINAMENTO

Além dos treinamentos (obrigatórios) oferecidos pela matriz, a loja promove treinamentos de aprofundamento e reciclagem, realizados pelos próprios colaboradores. Assim, quando surge alguma novidade ou tendência, um colaborador da loja é responsável por organizar um treinamento curto para ser aplicado nas reuniões de abertura de loja ou nas reuniões semanais para os colaboradores diretos do departamento e dos demais. Além da reciclagem e da atualização promovidas, essas práticas proporcionam o engajamento e o desenvolvimento de habilidades de apresentação.

ENGAJAMENTO COM AMPLIAÇÃO DOS PONTOS DE CONTATO

Ações inovadoras são estimuladas nas lojas em que consumidores estão mais satisfeitos. Quando uma cliente perguntou a um colaborador se poderia ser avisada por WhatsApp da chegada de um produto esgotado, o vendedor resolveu criar um grupo no aplicativo para clientes assíduos que gostariam de saber de novidades, promoções e reposição de estoque. Esse é um tipo de ação que aproxima vendedores e consumidores mesmo quando estes não estão nas lojas. No período da pandemia em que as lojas ficaram fechadas, os grupos de WhatsApp ajudaram a manter o relacionamento com os clientes.

Outro exemplo de ação inovadora foi quando uma cliente fiel disse ao vendedor que gostaria de ganhar presentes de casamento da loja. Como o varejista não contava com um processo para lista de presentes, a própria equipe da loja criou a dinâmica juntamente com a cliente. Deu tão certo que a loja passou a disponibilizar o serviço.

MÉTRICAS DE DESEMPENHO

A pesquisa mostra que a satisfação do consumidor é uma métrica importante para a avaliação do desempenho e sucesso da força de venda dos varejistas. Essa métrica tecnicamente é conhecida como *net promoter score* (NPS). Ao fim da interação com a empresa, o consumidor faz uma avaliação em uma escala de 0 a 10. Notas de 0 a 6 representam os detratores; 7 e 8, os neutros; e 9 e 10, os promotores da marca. O cálculo da métrica é feito com base no percentual de promotores menos o de detratores.

A literatura acadêmica apresenta vantagens e desvantagens da métrica. Por isso, é importante não só calculá-la, como também avaliar os motivos que levam os consumidores a recomendar ou não a marca. Assim, leva-se em consideração não apenas o fim da experiência do consumidor, mas todas as atividades na jornada de consumo. Além disso, o NPS pode ser combinado com outras tradicionais métricas de desempenho, como taxa de conversão, vendas por metro quadrado, vendas por funcionários, vendas por vendedor ou mesmo *ticket* médio.

No caso do varejista estudado, a nota de NPS de cada loja já influencia na participação nos lucros dos gerentes de lojas. Logo, há o estímulo para que aprimorem a gestão da equipe e estejam mais atentos à satisfação dos clientes. A pesquisa também estimulou a empresa a iniciar o pagamento de comissão em duas lojas abertas há menos de seis meses. A empresa já tem percebido que essas lojas piloto vêm apresentando NPS superior àquele das lojas que não trabalham com comissionamento.

Com os esforços do varejo para aprimorar a experiência *online* do cliente, que foram intensificados após o início da pandemia, o próximo desafio será não gerar uma fricção na tomada de decisão do consumidor que optar por concluir seu processo de compra na loja física. Para isso, serão fundamentais repensar o papel dos vendedores em loja e avaliar o impacto de seu atendimento na satisfação dos consumidores. ●

PARA SABER MAIS:

- Caio Faber de Castro. *Análise do papel dos vendedores na satisfação de cliente por meio da NPS (Net Promoter Score). Evidências do varejo de moda omnichannel brasileiro*, 2020.
- Frederick F. Reichheld. *The one number you need to grow*. Harvard Business Review, 2003.
- Christina Stahlkopf. *Where Net Promoter Score goes wrong*. Harvard Business Review, 2019.
- Thales S. Teixeira e Renato Mendes. *How to improve your company's Net Promoter Score*. Harvard Business Review, 2019.

CAIO FABER DE CASTRO > Gerente de produto nas Lojas Riachuelo e mestre pelo Mestrado Profissional em Gestão para Competitividade (MPGC) da FGV EAESP > caiofaber.adm@gmail.com
LUCAS SCIENCIA DO PRADO > Professor da FGV EAESP > lucas.sciencia@fgvbr
VERÔNICA ANGÉLICA FREITAS DE PAULA > Professora da Faculdade de Gestão de Negócios da Universidade Federal de Uberlândia > veronica@ufu.br