

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

DOUGLAS APARECIDO MATRICARDI

EMPODERAMENTO DO VENDEDOR DO MAGAZINE LUÍZA COMO DIFERENCIAL
COMPETITIVO PARA NEGOCIAR E ALAVANCAR O LUCRO.

SÃO PAULO

2018

DOUGLAS APARECIDO MATRICARDI

EMPODERAMENTO DO VENDEDOR DO MAGAZINE LUÍZA COMO DIFERENCIAL
COMPETITIVO PARA NEGOCIAR E ALAVANCAR O LUCRO.

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração
de Empresas de São Paulo, da Fundação Getulio Vargas,
em cumprimento parcial dos requisitos para obtenção do
título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de Pesquisa: Varejo

Orientador: Prof. Dr. Gilberto Sarfati

SÃO PAULO

2018

Matricardi, Douglas Aparecido.

Empoderamento do vendedor do Magazine Luíza como diferencial competitivo para negociar e alavancar o lucro / Douglas Aparecido Matricardi. - 2018.

64 f.

Orientador: Gilberto Sarfati.

Dissertação (MPGC) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Comércio varejista. 2. Delegação de autoridade para empregados. 3. Concorrência. 4. Satisfação do consumidor. 5. Magazine Luiza (Firma). I. Sarfati, Gilberto. II. Dissertação (MPGC) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 65.012.468

DOUGLAS APARECIDO MATRICARDI

EMPODERAMENTO DO VENDEDOR DO MAGAZINE LUÍZA COMO DIFERENCIAL
COMPETITIVO PARA NEGOCIAR E ALAVANCAR O LUCRO.

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

Linha de Pesquisa: Varejo

Data de aprovação:

14/06/2018

Banca examinadora:

Prof. Dr. Gilberto Sarfati (Orientador)
FGV – EAESP

Prof. Dr. Washington Franco Mathias
USP

Prof. Dr. Servio Tulio Prado
FGV-EASP

“A vida é como andar de bicicleta.
Para manter o equilíbrio é preciso
se manter em movimento”.

Albert Einstein

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Professor Doutor Gilberto Sarfati, pelos ensinamentos, incentivos, monitoramento, e pela disposição, atitudes que foram essenciais para a realização deste trabalho e especialmente por ter me despertado o interesse em aprofundar nesse tema em sua aula de negociação. Também, a todos os professores que agregaram conhecimento durante a jornada deste mestrado profissional, em especial ao Professor Doutor Mauricio Gerbaudo Morgado e Professor Doutor Juracy Parente.

Aos Professores Doutores que participam da banca avaliadora pela oportunidade de compartilhar conhecimentos.

À empresa Magazine Luiza e aos colegas de trabalho, que contribuíram com a obtenção dos dados e apoiaram a pesquisa. Aos colegas de classe, pelo convívio e pelas trocas de experiências.

À minha esposa Sônia e meus filhos Felipe e Fernanda, pelo apoio e compreensão durante as etapas desta conquista.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo explorar e analisar os resultados do empoderamento do vendedor da empresa Magazine Luiza como diferencial competitivo para negociar e alavancar o lucro. Já que o varejo opera com margem de lucro baixa, conquistar o consumidor é fator decisivo e, aqui, entra o empoderamento no sentido de satisfazer o cliente, e aumentar a lucratividade. Apresento aqui uma revisão de literatura abordada em bancos de dados como *Ebsco*, *Jstor*, *Scielo*, entre outros, sobre os seguintes temas: comportamento e processo de compra do consumidor, competitividade no varejo e empoderamento e suas ferramentas. O trabalho foi desenvolvido também por meio de pesquisa composta de questionário e entrevistas respondidos por vendedores de uma das maiores varejistas do Brasil, o Magazine Luiza S/A, que conta com 860 lojas físicas, *e-commerce* e 9 centros de distribuição em 16 estados brasileiros, com 23 mil colaboradores e aproximadamente 45 milhões de clientes. Com base no estudo, conclui-se que o vendedor com autonomia para negociar e ganho atrelado a essa negociação sente-se mais confiante para atender o cliente do início ao fim da venda. Esse vendedor garante maior qualidade de atendimento, o que reflete inclusive na nota de NPS (Net Promoter Score) – métrica que mede a satisfação do cliente. A partir dessa satisfação, constrói-se uma relação de fidelidade com a empresa, gerando maior ganho para o vendedor. Isso também tem reflexo no comprometimento do funcionário e, por sua vez, no resultado das pesquisas de melhores empresas para se trabalhar (a organização é a melhor da varejo conforme última pesquisa Great Place to Work), além disso, ainda faz com que essa relação vendedor - cliente resulte em maior lucratividade para a empresa.

Palavras-chaves: Empoderamento do vendedor; diferencial competitivo; mercado varejista.

ABSTRACT

The present study aims to explore and analyze the results of the seller's empowerment of the company Magazine Luiza as a competitive differential to negotiate and leverage profit. Since retail operates at a low profit margin, winning the consumer is a decisive factor, and here, empowerment comes in to satisfy the customer, and increase profitability. I do present here a review of the literature in databases such as Ebsco, Jstor, Scielo, among others, on the following topics: behavior and consumer buying process, competitiveness in retail and empowerment and its tools. The work was also developed through a survey composed of a questionnaire and interview answered by salespeople from one of the largest retailers in Brazil, Magazine Luiza S / A, which has 860 physical stores, e-commerce and 9 distribution centers in 16 states with 23,000 employees and approximately 45 million customers. Based on the study, it is concluded that the seller with autonomy to negotiate and gain linked to this negotiation feels more confident to serve the customer from start to finish of the sale. This vendor, guarantees a higher quality of service, which also reflects in the NPS (Net Promoter Score) note - a metric that measures customer satisfaction. From this satisfaction, a loyalty relationship with the company is built, generating greater gain for the seller. This also has a reflection on the commitment of the employee and, in turn, on the results of the research of the best companies to work (the organization is the best retailer according to the latest Great Place to Work survey), and also makes this relationship vendor-client results in greater profitability for the company.

Keywords: seller's empowerment; competitive differential; retail market.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Diferenças de interesses em uma negociação.....	27
Figura 2 - Processo de Venda.....	28

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Entrevistados (Os Dez Melhores Vendedores do Magazine Luíza S/A).....	38
Quadro 2 - Resumo Comparativo da Resposta dos 10 Vendedores em Relação à Prospecção e Qualificação de Possíveis Clientes.....	46
Quadro 3 - Resumo Comparativo da Resposta dos 10 Vendedores em Relação à Pré – Abordagem.....	47
Quadro 4 - Resumo Comparativo da Resposta dos 10 Vendedores em Relação à Abordagem e Apresentação de Venda.....	48
Quadro 5 - Resumo Comparativo da Resposta dos 10 Vendedores em Relação ao Tratamento das Objeções.....	49
Quadro 6 - Resumo Comparativo da Resposta dos 10 Vendedores em Relação ao Fechamento da Venda.....	50
Quadro 7 - Resumo Comparativo da Resposta dos 10 Vendedores em Relação ao Acompanhamento da Venda.....	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Gênero do Vendedor.....	42
Tabela 2 - Faixa Etária do Vendedor.....	42
Tabela 3 - Tempo de serviço do Vendedor (dentro do Magazine Luíza S/A).....	43
Tabela 4 - Atuação como Vendedor em Outra rede de Móveis ou Eletrodomésticos.....	43
Tabela 5 - Visão do Vendedor Magazine Luíza S/A sobre sua autonomia para negociar.....	44
Tabela 6 - Conhecimento do Vendedor sobre a margem dos produtos que vende.....	44
Tabela 7 - Importância em uma venda na Visão do Vendedor.....	44
Tabela 8 - Maiores reclamações dos clientes na Visão do Vendedor.....	45
Tabela 9 - Melhorias sugeridas pelos vendedores para maior geração de lucro na empresa..	45
Tabela 10 - Pesquisa de pricing.....	53
Tabela 11 - Comparativo de preços Magazine Luíza e concorrentes.....	53
Tabela 12 - Comparativo de comissões e resultados entre Magazine Luíza e concorrentes....	54

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
2 REVISÃO DE LITERATURA	16
2.1. Comportamento de Compra do Consumidor.....	17
2.1.1. O consumidor Brasileiro	18
2.1.2. Influências no comportamento de compra	19
2.1.2.1. Influência Social no comportamento de compra	20
2.1.2.2. Precificação como estratégia de Marketing.....	21
2.1.2.2.1. Precificação Tática	21
2.1.3. Processo de Compra do Consumidor	22
2.2. Competitividade no Varejo	23
2.2.1. Condições de Competitividade no Varejo.....	24
2.2.2. Estratégias Empresariais no Setor Varejista.....	24
2.3. Empoderamento do Vendedor como Diferencial Competitivo.....	25
2.3.1. O papel do Vendedor na Organização.....	26
2.3.1.1. Interação consumidor-funcionário no Varejo.....	28
2.3.1.2. Controle no Desempenho do Vendedor	30
2.3.2. Empoderamento como Ferramenta em uma Organização	30
2.3.3. Empoderamento como Estratégia de Vendas.....	31
2.3.3.1. Empoderamento como Diferencial Competitivo.....	32
2.3.3.2. Empoderamento do Vendedor: uma ferramenta para alavancar receitas	33
2.3.3.3. Magazine Luiza	34
3 MÉTODO.....	36
3.1. Abordagem Metodológica.....	36
3.2. Métodos de Coleta.....	37
3.2.1. Questionário e Entrevista	37
3.3. Método para Análise de Dados	38
3.4. Procedimento de Análise de Resultados	38
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	40
4.1. Questões Demográficas.....	42
4.3. Análise das Entrevistas.....	46

4.4. Análise do empoderamento e competitividade comercial.....	52
5 CONCLUSÃO.....	55
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58
7 ANEXOS.....	62

1 INTRODUÇÃO

A manutenção e aumento da competitividade no varejo tem sido um grande desafio e também uma questão de sobrevivência para as organizações. Um dos objetivos fundamentais de estratégia empresarial está no estudo e explicação das vantagens competitivas entre as empresas. Dentre os vários temas de pesquisa presentes como diferencial competitivo, um tem merecido especial destaque: trata-se do empoderamento do vendedor na negociação através do relacionamento vendedor – cliente.

O empoderamento é uma abordagem de projeto do trabalho resultante do processo de transformação das empresas para adequá-las a ambientes competitivos complexos e dinâmicos, tendo como objetivo capacitar os colaboradores para os processos decisórios na organização (SALES; ALENCAR, 2014).

Nesta direção, o Magazine Luíza têm adotado o treinamento e a capacitação de seus vendedores através da aquisição de empoderamento, pois tal autonomia permite a identificação de estratégias com maior potencial para atingir os objetivos planejados, assim como o alinhamento da definição de metas, tomada de decisão e avaliação de desempenho.

Neste estudo procuro entender como o empoderamento do vendedor através de técnicas de vendas e negociação agrega valor ao resultado competitivo da empresa, para isso recorrendo a um estudo de caso do varejista Magazine Luiza S/A. Reiterando que esta investigação busca compreender a relação entre empoderamento do vendedor e alavancagem do lucro no varejo.

O objetivo geral desta pesquisa é verificar o resultado abrangido no alavancamento do lucro no Magazine Luíza através do empoderamento concedido ao vendedor, confirmando a ideia de que o vendedor que tem autonomia para negociar, que é empoderado, consegue gerar um maior número de vendas e consequentemente um maior lucro para a empresa.

Os objetivos específicos desta pesquisa foram:

- a) Entender a estratégia da empresa Magazine Luiza ao conferir autonomia para seus vendedores na ponta;
- b) Conhecer as principais técnicas de vendas e negociação utilizadas pelos vendedores do Magazine Luiza;
- c) Entender se o vendedor empoderado tende a vender mais durante a negociação, gerando assim mais lucratividade para empresa;
- d) Investigar como os vendedores compreendem a experiência de venda tendo autonomia durante suas negociações;

e) Entender como esse modelo pode ser replicado para outros varejistas.

Acredito que o vendedor que recebe autonomia para negociar através do empoderamento gera maior lucratividade para a empresa. Além disso, acredito que tal empoderamento é um grande diferencial competitivo no setor varejista.

A metodologia utilizada para desenvolver o trabalho foi uma pesquisa exploratória qualitativa com uma *survey* abordada em bancos de dados como *Ebsco*, *Jstor*, *Scielo*, entre outros, onde diversos autores tratam do assunto empoderamento, assim como de assuntos relacionados ao processo de negociação e vendas; assim como em um estudo de caso do varejista Magazine Luiza S/A, onde foi distribuído um questionário disponível em link de acesso à pesquisa, seguido de entrevista com 10 vendedores com melhor performance dentro da empresa para explorar o efeito do empoderamento do vendedor no resultado de vendas.

Os resultados foram avaliados através do Atendimento denominado “Atendimento 10 estrelas” que é realizado pelos vendedores do Magazine Luíza, onde eles atuam com total autonomia e empoderamento; assim como através da atuação do vendedor em diferentes categorias do processo de venda, onde os vendedores empoderados tem total liberdade para negociar e criar vínculo com o cliente, que irá resultar em um maior número de vendas e maior lucratividade.

Conclui-se através do trabalho desenvolvido que o vendedor que tem mais autonomia para atuar na negociação, que é treinado através do empoderamento que concede a liberdade de negociar, consegue sim gerar mais vendas resultando em um alavancamento de lucro para a empresa.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Competitividade é um dos termos mais utilizados entre as empresas do comércio varejista. Tal termo diz respeito à capacidade da empresa ser bem sucedida em mercados que existe concorrência (MARIOTTO, 1991). Entretanto, o ambiente de negócios no varejo no Brasil tem apresentado muitas fragilidades devido a problemas econômicos e políticos que vem ocorrendo desde 2014.

Segundo Gupta et al (2016), há uma grande importância da conexão inovação e competitividade, pois a competitividade de uma empresa permite que seus gestores inovem nas práticas mercadológicas. Dessa forma, novos estudos, assim como, novas práticas direcionadas aos consumidores podem impactar o resultado de empresas no mercado varejista.

As empresas, dessa forma, precisam atender aos anseios do novo consumidor de maneira que o negócio seja rentabilizado para que se perpetue. Conforme Terra e Almeida (2011), o varejo tem evoluído muito nos últimos anos devido, principalmente, ao desenvolvimento tecnológico, proporcionando o surgimento de novos canais de vendas e relacionamento com o uso da internet.

Com importância cada vez maior no cenário empresarial, o varejo vem respondendo positivamente às modificações tecnológicas, econômicas e sociais que ocorrem no mundo. Essa expansão das empresas contribui para a modernização da economia brasileira. Isso acontece por causa das avançadas tecnologias de informação e de gestão, além da evolução do sistema de distribuição adotado pelos varejistas. Outros pontos também devem ser considerados para a transformação contínua que vem acontecendo no setor, entre eles: número crescente de mulheres no mercado de trabalho, menor tempo disponível para fazer compras, envelhecimento da população brasileira, diminuição do número de pessoas por domicílio e novas prioridades dos consumidores, como a qualidade de vida (PARENTE, 2000).

Outro ponto importante nesse processo é o reconhecimento da importância das pessoas para o crescimento das organizações. Conforme evidencia Parente (2000), as empresas têm se empenhado nesse sentido com investimento crescente em programas de treinamento e capacitação profissional dos funcionários; isso porque os consumidores vêm mostrando interesse cada vez maior em respostas mais eficientes das empresas, além da possibilidade de relações contínuas baseadas em confiança e qualidade dos serviços. Assim, as empresas devem dedicar esforço progressivo para satisfazer seus clientes.

2.1. Comportamento de Compra do Consumidor

Os primeiros estudos relacionados ao comportamento do consumidor datam de meados da década de 1950. A partir daí, temos presenciado uma grande evolução. Na década de 50, identificam-se três áreas de pesquisa: (1) determinantes psicológicos do comportamento do consumidor; (2) determinantes sociais do comportamento do consumidor; (3) tomada de decisão por parte do consumidor. A partir dos anos 1990, houve o desenvolvimento do marketing de relacionamento, passando-se a discutir tópicos como: atitudes de consumidores, relações pessoais, tendências de comportamento, entre outros fatores socioculturais. Passaram-se a se preocupar também com a contextualização do ambiente, assim como com as melhorias de avaliações quantitativas proporcionadas pelo avanço tecnológicos e softwares poderosos de análises de dados (REZENDE PINTO; LARA, 2008).

O crescimento da internet e do e-commerce tem levado o varejo a se dinamizar e buscar soluções inovadoras como o e-commerce e C2C commerce, como por exemplo o realizado pelo varejista Magazine Luíza, onde as vendas são realizadas diretamente de pessoas para pessoas através das redes sociais (BARKI; BOTELHO; PARENTE, 2013). Dessa forma, compreender o comportamento do consumidor, no contexto do varejo, é fundamental para alavancar as vendas e, conseqüentemente, obter melhores resultados e gerar mais lucro para as empresas. Para tanto, é necessário aprofundar-se em estudos sobre o processo de compra, desde como se comporta o consumidor até o que pode influenciá-lo durante cada fase desse processo.

Churchill e Peter (2010), assim como Urdan e Urdan (2010), convergem em suas interpretações sobre a conduta do consumidor. Para ambos os autores, o hábito de compra constitui uma das faces do comportamento humano, passando por sentimentos, pensamentos, ações e influências, que, em conjunto, impactam em suas escolhas. Essas características podem afetar diretamente as decisões do cliente quanto a atributos dos produtos, conteúdo veiculado pelas empresas, canais de distribuição e precificação. Assim, deve-se analisar o que os consumidores buscam para satisfazer suas necessidades e desejos.

Quando se trata da fidelização do consumidor, existe um mito de que o consumidor está sempre em busca e somente do menor preço ou da melhor promoção (SIMANIS, 2012). Na verdade, o consumidor busca além de preço, valor. Dessa forma, os varejistas buscam soluções mais próximas da necessidade do consumidor, atentando-se para características que envolvem o emocional do cliente.

Comprar não é somente um ato racional, mas também emocional, que envolve o desejo e o prazer. Baseado nisso, o varejo precisa ter a sensibilidade e a sabedoria para investir em ações que acrescentarão valor para o cliente; agregando assim, um potencial de ganho competitivo através da criação de situações e estímulos que irão trazer benefícios perceptíveis aos seus clientes durante o ato da compra (CHAMIE; IKEDA, 2015). Quando o varejo reconhece a importância de um profundo conhecimento e entendimento de seus consumidores, a satisfação do cliente aumenta na mesma proporção que aumenta o sucesso do varejista (PUCCINELLI et al., 2009)

2.1.1. O consumidor Brasileiro

De acordo com Stefano, Santana e Onaga (2008), houve uma escalada de uma massa de pessoas para classes superiores de consumo nos últimos anos. A maior variação deu-se na faixa intermediária, denominada Classe C. A contínua queda da taxa de nascimento, assim como o aumento da expectativa de vida fez com que aumentasse o número de adultos entre 15 e 64 anos de idade, que são considerados uma faixa de idade mais ativa. Essa situação tem favorecido negócios dos mais diferentes setores. Dessa forma, observamos o seguinte quadro que favorece o mercado do varejo:

- Avanço das mulheres no mercado;
- Mais casais sem filhos;
- Aumento do número de pessoas morando sozinhas;
- Mais consumidores de meia idade;
- Uma vida mais longa e melhor.

Isso não tem passado despercebido às empresas, que tem desenvolvido produtos para esse público. O varejo tem sido um dos setores mais sensíveis à essa mudança no perfil do consumidor.

O valor é uma das características mais apreciadas pelo consumidor brasileiro. O conceito de valor em sido estudado em diversas áreas, dentre elas, o marketing, economia, contabilidade, psicologia, sociologia, entre outras. No marketing, valor é analisado sob o contexto da troca entre o que é dado e o que é recebido (CHAMIE; IKEDA, 2015).

O avanço da internet nos últimos anos e sua influência no cotidiano de grande parte da população brasileira tem gerado novas perspectivas para o marketing lidar com clientes e seus novos hábitos e comportamentos no ambiente virtual. Segundo estudo realizado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) em 2014, o Brasil conta com 136 milhões de computadores

em uso, aproximadamente duas máquinas a cada três habitantes. Para os próximos anos, a pesquisa estima que o país atinja a marca de um computador por pessoa, totalizando 200 milhões. Além disso, os *tablets* vêm ganhando cada vez mais espaço e representa, para o ano, 13% do total de computadores em uso.

De forma complementar, a “Pesquisa Brasileira de Mídia 2016: Hábitos de Consumo de Mídia pela População Brasileira” mostrou que a internet é o segundo meio de comunicação mais usado pelos brasileiros, ficando apenas atrás da televisão. Outros dados interessantes levantados incluem: 91% das pessoas ficam *online* pelo celular contra 65% pelo computador; 50% acessam a internet todos os dias da semana e, destes, 29% permanecem mais de 300 minutos navegando de segunda a sexta-feira e 26% no final de semana. Acerca das vendas *online*, foi constatado que 67% das consumidoras brasileiras se informam primeiro pela internet antes de comprar produtos e serviços. Além disso, para 68% dos internautas, os anúncios *online* influenciam diretamente na sua decisão de compra e para 57%, esses anúncios motivam a compra dos produtos ofertados.

Além disso, o Brasil é o terceiro país com o maior número de pessoas que possuem alguma rede social. No entanto, se tratando de frequência com que as pessoas usam tais redes, o Brasil fica em segundo lugar, perdendo apenas para os Estados Unidos. O surgimento das redes sociais foi um importante fator na modificação no comportamento das pessoas nas últimas décadas. (FERREIRA et al., 2017). Com o avanço da internet, e como as pessoas estão cada vez mais conectadas umas às outras por meio dessa mídia, surgiu a necessidade de o marketing desenvolver estratégias voltadas para o ambiente virtual. Nesse contexto, as pessoas não apenas compartilham suas opiniões, elas também são altamente influenciadas pelas interações que estabelecem, e essa liberdade de expressão de ideias e experiências podem fornecer às organizações informações valiosas.

2.1.2. Influências no comportamento de compra

Ao se estudar o cliente no varejo, é necessário entender o *shopper*. *Shopper* é o papel exercido por uma pessoa durante o processo de compra, é quem escolhe onde e o que comprar, podendo então ir a uma loja física, *online* ou interagir com outros canais de compra, ou seja, *shopper* é a pessoa que está envolvida na atividade de comprar coisas em lojas (CHAMIE; IKEDA, 2015). *Shopper* difere do consumidor. A diferença básica entre ambos é que o *shopper* é o responsável pela compra na loja, enquanto o consumidor é o usuário do produto, sendo que muitas vezes, o *shopper* também é o consumidor.

O processo de compra por um *shopper* pode ser motivado por um objetivo ou por alguns fatores hedônicos como: (a) Aventura: sensação de exploração, prazer e entusiasmo; (b) Social: cria a chance de passar tempo com amigos e família; (c) Gratificação: maneira de relaxar, pensar em outras coisas, esquecer problemas do dia-a-dia; (d) Inspiração: a vitrine gera inspiração; (e) Para outros: comprar para os outros gera mais prazer, encontrar algo especial para quem gosta traz satisfação; (f) Oportunidade: é como um jogo em busca de promoções e oportunidades (ARNOLD; REYNOLDS, 2003).

Churchill e Peter (2010), após analisarem os principais fatores de influência no comportamento de compra do consumidor, abordaram três categorias: influência social; influência do marketing e influência situacional. Bönnemann (2014) relata também que o avanço da tecnologia trouxe mudanças no comportamento dos consumidores, assim como de consumo devido à influência que a internet traz à vida das pessoas, pois a internet tornou-se a principal fonte de comunicação, entretenimento e informação.

2.1.2.1. Influência Social no comportamento de compra

De acordo com Arruda, Castro e Carvalho (2017), é razoável considerarmos os consumidores como “seres sociais” devido às influências que eles sofrem pelo contexto social que os cercam em uma experiência de consumo. Os consumidores podem apresentar reações emocionais, afetivas e comportamentais na medida em que se depara com um ambiente cheio ou abarrotado (*crowding*); podendo o ambiente de varejo estar repleto de outras pessoas ou até mesmo com um grande número de objetos espalhados pela loja (BRANDÃO; PARENTE; OLIVEIRA, 2010).

Aguiar e Farias (2015), relatam que, ainda que o indivíduo vá sozinho a uma empresa de varejo, provavelmente em algum momento ele se depare com outros consumidores ou até mesmo vendedores que o influenciarão em sua experiência de consumo. Dentre algumas influências no comportamento de compra está a interação consumidor-consumidor, denominado boca a boca (ARAUJO; GRILLO; ESPARTEL, 2013).

Baseado nisso, Brocato et al. (2012), desenvolveram uma escala capaz de mensurar a percepção de outros clientes (OCP – Other Customer Perception) na entrega de serviço. Esta é voltada para a mensuração do impacto que a presença e o comportamento dos outros clientes exercem sobre um consumidor. A OCP é uma escala que se divide em três dimensões: (1) similaridade; (2) aparência física e (3) comportamento adequado. Similaridade é definida como a extensão em que o cliente individual sentiu que é semelhante e pôde se

identificar com outros clientes. Aparência física são características físicas e atributos de outros clientes no ambiente de serviço percebidos pelo consumidor. Comportamento adequado é a extensão em que um consumidor sentiu que outros clientes no ambiente de serviço se comportam de forma adequada.

Sendo assim, vemos que a presença de outros consumidores em um mesmo ambiente pode gerar um processo de facilitação social, ou seja, o consumidor pode se sentir impelido a ter determinados comportamentos na medida em que outros consumidores apresentam o mesmo comportamento (ARRUDA; CASTRO; CARVALHO, 2017). Os consumidores tendem a imitar os outros mesmo que não estejam tendo nenhuma interação entre si, pois a avaliação de experiências em ambientes que possuam outras pessoas presentes durante o consumo acaba sendo afetada pela atmosfera gerada por outros consumidores, assim como pelas conversas ou atos percebidos nestes outros consumidores – através de elogios ou reclamações do serviço em questão (ARAUJO; GRILLO; ESPARTEL, 2013).

2.1.2.2. Precificação como estratégia de Marketing

As pesquisas contemporâneas sobre preço buscam entender o papel do preço na decisão de compra baseado em modelos cognitivos. Os estudos contemporâneos têm se focado em todos os aspectos da informação de preço, de como os consumidores adquirem, percebem, processam e até mesmo se lembram dos preços (VASTANI; STRAUB, 2015).

Segundo Hogan e Nagle (2008), é muito importante entender o processo de precificação, pois o mesmo pode impactar diretamente no crescimento com lucratividade e no alcance das metas de um negócio. Por isso, inicialmente, algumas questões básicas devem ser consideradas. A empresa deve, por exemplo, pensar se as decisões de precificação foram tomadas em função do preço ou para explorar oportunidades; se o impacto imediato sobre a lucratividade foi pensado em detrimento das reações de clientes ou concorrentes; e, ainda, se essas decisões envolvem um programa de marketing que as sustente.

2.1.2.2.1. Precificação Tática

As estratégias de preços podem ser unidimensionais – somente variações de preços, e multidimensionais – que abordam juntamente com as variações de preços as decisões de promoção, sortimento e serviço. A maioria das estratégias unidimensionais é fundamentada em preços promocionais – Hi-Lo, cujo papel se limita à busca por consumidores denominados

caçadores de ofertas, ou seja, aqueles consumidores que só compram produtos com preço promocional (FASSNACHT; EL HUSSEINI, 2013).

Segundo Fassnacht e El Hussein (2013), a técnica de precificação unidimensional é a mais antiga e também a mais utilizada, devido à simplicidade do cálculo que é feito com base em um percentual fixo em cima do custo do produto. Já as estratégias multidimensionais, por sua vez, abrangem vários fatores do mix de marketing e, por isso, não podem ser consideradas e nem avaliadas como estratégias específicas de preço no varejo.

Hogan e Nagle (2008) elucidam duas possibilidades de precificação. A primeira – baseada no cliente – considera o reconhecimento da necessidade da precificação refletir as condições de mercado e, por isso, transfere a função para as áreas de marketing e vendas, que têm mais clareza sobre ponto de vista do cliente. Contudo, quando realizada de forma inadequada para atingir metas de curto prazo, a proposta pode reduzir os lucros. Já a segunda possibilidade – baseada na concorrência – permite que os preços sejam definidos pelas condições competitivas. Isto é, está relacionada com a crença de que maior participação no mercado resulta em lucros maiores. Para os autores, o melhor método, no entanto, é a combinação entre margem e participação de mercado de forma a maximizar a lucratividade no longo prazo.

2.1.3. Processo de Compra do Consumidor

Segundo Portela (2010), os estudiosos do marketing desenvolveram um modelo de cinco etapas para o processo de decisão da compra: reconhecimento do problema; busca de informações; avaliação de alternativas; decisão de compra e comportamento pós compra. Segue a definição de cada etapa:

- **Reconhecimento do problema:** o processo de compra se inicia após o reconhecimento de um problema ou necessidade pelo consumidor.
- **Busca de informações:** o consumidor busca mais informações, sendo essas de moderado à grande interesse.
- **Avaliação de alternativas:** Após adquirir informações, os consumidores averigam maneiras de suprir suas necessidades.
- **Decisão de compra:** Após analisar as opções disponíveis, os consumidores partem para compra. Neste momento, o consumidor decide entre fazer ou não fazer tal compra.
- **Comportamento pós-compra:** Após a aquisição do produto, os consumidores avaliam o resultado de suas compras.

2.2. Competitividade no Varejo

Competitividade é um dos termos mais presentes no que se refere ao mercado varejista. Entende-se como competitividade de uma organização a sua capacidade de ser bem-sucedida em mercados onde há forte concorrência (MARIOTTO, 1991). A competitividade é interpretada como uma relação que abarca a disputa entre organizações por recursos escassos, porém imprescindíveis à sua sobrevivência; fazendo com que a organização adquira habilidades para adquirir vantagem competitiva (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 2010).

As organizações que estão se mantendo ativas no mercado enfrentam o poder da concorrência influenciando seus negócios. O crescimento da concorrência é proporcional à queda de lucro, sendo que a diminuição dos ganhos e da rentabilidade impacta, e muito, na competitividade no varejo (LEMES GODARTH et al, 2014).

Segundo Porter (1986), o grau de concorrência é determinado por cinco fatores: ameaças de novas empresas; ameaças de novos produtos; poder de barganha dos fornecedores; poder de barganha dos compradores e rivalidade entre os competidores existentes. O conhecimento desses fatores oferece às organizações um programa estratégico de ação. Elas destacam os pontos fortes e os pontos fracos da empresa, motivam o posicionamento da mesma em seu setor de mercado, revelam as áreas onde mudanças podem gerar resultados e destacam os locais em que as tendências do setor são mais importantes, tanto em oportunidades quanto em ameaças (PORTER, 1986).

A análise da estrutura da competição assim como os agentes que estão próximos ajuda na decisão da empresa na escolha de onde e como se posicionar na competição do setor (CAMPOS; MACEDO; FERREIRA, 2006). As empresas vêm alcançando vantagem competitiva por meio de iniciativas de inovação, que são manifestadas através de novos produtos, serviços, processos ou novas abordagens baseadas em estratégias e atividades de marketing (BOTELHO; GUISSONI, 2016).

De acordo com Botelho e Guissoni (2016), o mercado varejista evolui e inova com o passar do tempo. Avanços tecnológicos, assim como mudanças no comportamento do consumidor estão sempre induzindo a essa transformação. As mudanças têm sido ainda maiores devido à explosão da internet, mídias sociais e aparelhos móveis; pois seu uso facilita a distribuição de informações e fontes de compras. Dessa forma, a gestão da inovação para o varejo consiste em envolver o cliente no novo processo de desenvolvimento de produtos e serviços para melhorar o nível de qualidade e o resultado final.

2.2.1. Condições de Competitividade no Varejo

A orientação para o mercado se dá através do claro conhecimento das necessidades, desejos e expectativas do consumidor. Como o varejo é muito dinâmico, há a necessidade de mudanças de forma extremamente rápida, assim como a atualização de tecnologia nas organizações (LEPSCH; TOLEDO, 2000).

A globalização assim como a explosão da internet é responsável por gerar uma grande transformação no mundo dos negócios produzindo a necessidade de novos sistemas de gestão focando em inovações e tecnologia. A era digital trouxe pontos positivos e negativos às empresas físicas, facilitando a busca por informações e trazendo novas ferramentas de marketing (BÖNEMANN, 2014). A inovação nas organizações se dá através do replanejamento dos modelos de negócios existentes, de modo a criar novos valores para os clientes; onde é necessária uma reconfiguração na forma de se relacionar com o cliente fazendo uso de novas tecnologias ou utilizando de modo diferenciado uma tecnologia já existente (MATOS; MONTEIRO, 2011).

A vantagem competitiva tem favorecido organizações que priorizam a satisfação dos consumidores, uma vez que o varejo tem assumido um papel importante como agente facilitador e estimulador de trocas. Dessa forma, a internet apresenta um universo de possibilidades, dentre elas: posicionamento de marcas, relacionamento com o mercado, aumento do faturamento, lucratividade e fidelização dos clientes (BÖNEMANN, 2014).

Segundo Campos; Macedo e Ferreira (2006) existem três elementos estratégicos na competição varejista: políticas de preços, de crédito e de compra. No que diz respeito à política de preços, ela está atrelada ao posicionamento da empresa no mercado e satisfação do cliente. Em relação ao crédito, é visível o crescimento da utilização de cartões de crédito e débito como meio de pagamento. Já se tratando do elemento compra, muitas empresas de pequeno porte formam rede de compras, centrais de compras ou associativismo para que possam suportar a concorrência das grandes redes; resultando em melhoria no atendimento e também na qualidade dos serviços.

2.2.2. Estratégias Empresariais no Setor Varejista

Segundo Matos e Monteiro (2011), nos diversos setores do comércio varejista, a empresa necessita ter um diferencial em relação aos seus concorrentes, ou seja, vantagem competitiva. Assim, o posicionamento se dá através da variedade de produtos e serviços; assim como ao atendimento às necessidades do cliente.

Estratégia é um conjunto de decisões que uma organização toma para alcançar seus objetivos, propósitos e metas. Dessa forma, definem os principais planos para o alcance das metas estabelecidas. Pensando nisso, as empresas vêm buscando diferenciais a fim de competir com grandes concorrentes (LEMES GODARTH, KA; et al, 2014).

A estratégia empresarial a ser adotada por uma empresa para alcançar um ajuste entre seus objetivos e oportunidades de mercado é o curso das ações a serem tomadas, levando em consideração alocação de recursos e ambiente. A orientação do mercado é baseada no conhecimento das necessidades, desejos e expectativas dos consumidores e na razão pela qual o consumidor escolhe tal organização ao invés da concorrente (LEPSCH; TOLEDO, 2000).

Para Lepsch e Toledo (2000), a estratégia empresarial apoia-se nos objetivos das organizações e também na alocação de recursos. Dessa forma, as decisões estratégicas, têm impactos significativos nas organizações, aumentando as possibilidades de sucesso quando os administradores operacionais entendem o motivo pelo qual a estratégia faz sentido, motivando assim a sua implantação.

Dentre as principais estratégias para o setor varejista existe um destaque para o desenvolvimento do mercado, onde se faz a extensão da linha de produtos para atender diversos tipos de clientes. Outra estratégia é a melhoria da produtividade, onde a empresa busca o aperfeiçoamento de gestão das atividades e processos, procurando ser mais eficiente em seu operacional, reduzindo os custos (PARENTE, 2000).

Para Lemes Godarth et al. (2014), dentre algumas dessas estratégias estão as alianças em redes de negócios. A compra conjunta através de redes é uma forma de barganhar melhores preços com fornecedores, tendo como principais objetivos a redução dos riscos econômicos e incertezas do mercado a partir da aliança.

Outra estratégia bastante promissora no setor varejista tem sido a utilização do marketing digital. Marketing é um sistema de atividades que direciona o fluxo de bens e serviços de produtores os consumidores a fim de satisfazer suas necessidades ao mesmo tempo em que alcança o objetivo da empresa (BÖNEMANN, 2014). O marketing acontece durante todo ciclo do produto; na busca de novos clientes, na análise de desempenho e resultados da organização, assim como na fidelização do consumidor.

2.3. Empoderamento do Vendedor como Diferencial Competitivo

A busca incessante por diferenciais competitivos têm obrigado as empresas a realizar grandes esforços em busca de consumidores. Como o varejo hoje em dia opera com margem

de lucro baixa, conquistar a preferência do consumidor é um fator decisivo. Os varejistas que alcançam um alto desempenho são aqueles que possuem funcionários empoderados, com postura proativa, pois assim alcançam um maior índice de satisfação do consumidor resultando em aumento da lucratividade da organização.

2.3.1. O papel do Vendedor na Organização

A maneira pela qual as empresas realizam uma aproximação de seus consumidores se dá através de seus vendedores. As relações de compra e venda ocorre quando a troca irá beneficiar todas as partes da negociação. Dentre os papéis realizados pelo vendedor estão: a prospecção de novos clientes; a previsão de vendas; a identificação dos elementos de decisão de compra; análise de necessidades do cliente; apresentação de soluções aos consumidores; fechar o negócio e atuar no pós-venda, dando o acompanhamento necessário ao cliente (MOREIRA, 2009).

De acordo com Sarfati (2010), a negociação tem papel central no mundo corporativo, e por isso, deve ser realizada de maneira estratégica e assertiva. Com base em uma pesquisa sobre a negociação, Fischer et al. Apud Sarfati (2010), preconizam a Teoria dos Sete Elementos de Harvard para aumentar as chances de sucesso de uma proposta. São eles: relacionamento, comunicação, interesses, legitimidade, alternativas, opções e compromissos – detalhados a seguir:

- **Relacionamento:** inclui empatia e respeito pelo outro. O relacionamento, quando bom, agrega confiança, principalmente em acordos de longo prazo. As técnicas de “quebra-gelo” são sugeridas para fazer com que o parceiro se sinta mais à vontade.
- **Comunicação Verbal ou Visual:** Considerando que o mal-entendido faz parte da comunicação humana, o bom negociador deve investir em uma comunicação clara, compreensível e assertiva, considerando cultura e fatores emocionais. Para isso, é necessário ouvir a demanda e o ponto de vista da outra parte. A técnica sugerida é a do *loop-feedback*, que consiste basicamente em repetir a informação para assegurar sua exatidão.
- **Interesses:** envolve interesses implícitos e explícitos, posições, motivação, necessidade e valor do produto. Segundo os autores, o negociador bem preparado é aquele que: procura interesses, prioriza e considera aqueles da outra parte. As principais perguntas a se ponderar são: “por quê?” e “com que finalidade?”.

- **Legitimidade:** inclui elementos externos à negociação, mas que são aceitos por referência, como as leis. Esses critérios são escolhidos e acolhidos em conjunto pelas partes, o que evita a assimetria de informação.
- **Alternativas:** a visão holística da negociação deve incluir a possibilidade de um não acordo e, nesse caso, entender quais são as alternativas. Tal possibilidade é denominada MASA (Melhor Alternativa para Solução Acordada) e fortalece o negociador. Constitui uma alternativa paralela, e não a melhor opção dentro da própria negociação. É o plano B.
- **Opções:** são as possíveis propostas que atendem ao máximo os interesses prioritários de cada parte. Os erros mais comuns levantados pelos autores são o foco em uma opção unilateral e a restrição na quantidade delas. O plano sugerido é: brainstorming de opções, priorização de interesses, definir ações que atendam a esses interesses e as estratégias a serem utilizadas. O objetivo é conseguir a melhor opção dentre todas as possíveis.
- **Compromissos:** são celebrados logo após a finalização do acordo. Nesse momento, as partes devem esclarecer entre si sobre o que é esperado a partir de então. Para os autores, o plano de ações é recomendado com a finalidade de mostrar que existe uma parceria e que todos estão envolvidos com ela.

A figura abaixo mostra as diferenças de interesses que podem existir entre as partes durante a negociação:

Uma parte se importa mais com:	A outra parte se importa mais com:
A forma	A substância
As considerações econômicas	As considerações políticas
As considerações internas	As considerações externas
O futuro imediato	O futuro mais distante
Os resultados	O relacionamento
O progresso	O respeito à tradição
O precedente	Este caso
O prestígio/A reputação	Os resultados
Os ganhos políticos	O bem-estar do grupo

Figura 1: Diferenças de interesses em uma negociação

Fonte: SARFATI (2010)

Ao restringir o processo de negociação para o âmbito das vendas, Atel apud Sarfati (2010), elucida a importância de vários fatores combinados, entre eles poder, preparação, conhecimento, flexibilidade e, principalmente, foco. Assim, para o sucesso do processo é essencial conhecer plenamente as necessidades – não apenas os objetivos – do cliente. Para isso, o autor propõe quatro técnicas de negociação em vendas: sedução, venda de benefícios e vantagens, sondagem e entendimento de necessidades.

A sedução leva em consideração a complexidade do ser humano e seus fatores pessoais que influenciam na decisão de negócio. Dessa forma, é importante seduzir a pessoa para que a proposta seja bem recebida e a negociação bem conduzida. Segundo o autor, muitos vendedores erram ao venderem as características de seus produtos, já que compradores bem informados já as conhecem. O mais importante, então, é vender os benefícios e as vantagens do produto.

A sondagem envolve, principalmente, a adição de valor à mercadoria. O vendedor deve entender as necessidades de cada comprador para vender o produto que mais o atende. Ela pode ser aberta, na qual são feitas perguntas amplas e o cliente fala sem restrição, ou fechada, na qual as perguntas feitas têm apenas opções de respostas curtas. No entanto, o vendedor precisa ir além e entender a necessidade por trás da necessidade. Isso é importante porque, muitas vezes, a primeira resposta dada por um cliente pode ser a mais fácil e rápida, porém talvez não seja a mais verdadeira.

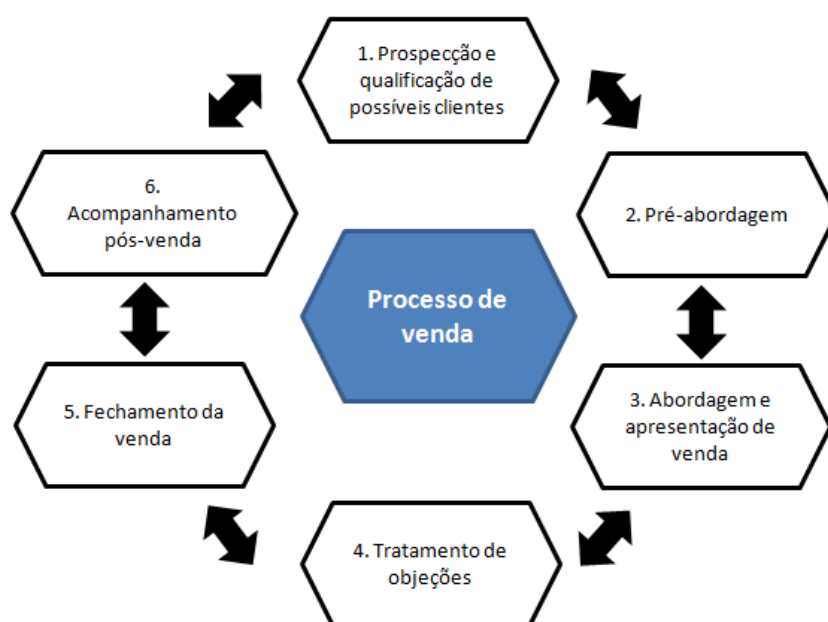


Figura 2: Processo de Venda

Fonte: Urdan & Urdan (2011)

2.3.1.1. Interação consumidor-funcionário no Varejo

Já sabemos que a atmosfera do ponto de venda está relacionada ao controle e estruturação de estímulos ambientais de um negócio que poderá influenciar diretamente na decisão da compra. A interação entre consumidor e funcionário é a forma mais habitual de interação no ponto de venda do varejo. Essas interações ocorrem por meio de

comportamentos dos funcionários como: contato visual, proximidade física e respostas corporais, como por exemplo, a concordância sinalizada pela movimentação da cabeça (STEFFEN; GATTERMANN; HOFFMANN, 2014). Além do mais, se os consumidores percebem que estão sendo ouvidos com atenção pelos funcionários, acabam desenvolvendo confiança (PUCCINELLI et al, 2009).

De acordo com Steffen; Gattermann e Hoffmann (2014), pessoas experimentam interações significativas quando têm algo em comum, como por exemplo, origens, gostos, estilo de vida. Quando o funcionário procura descobrir algum interesse que ele tenha em comum com o cliente, não apenas estabelece uma conexão inicial, como também cria uma interação significativa.

É muito importante o vendedor estar habilitado para analisar e influenciar as emoções do consumidor no processo de compra. Uma forma de identificar a influência das emoções no comportamento do consumidor é em relação a sua valência, pois as emoções positivas fazem com que o consumidor leve em consideração os aspectos gerais e o consumidor usam atalhos (por exemplo, marca), para tomar uma decisão de compra. Já as emoções negativas fazem com que os consumidores avaliem os produtos mais detalhadamente para realizar uma escolha (ISABELLA; GUIMARÃES BARROS; AFONSO MAZZON, 2015).

A emoção negativa mais presente em uma situação de compra e consumo é o constrangimento – resultado de uma autoavaliação. Dentre as situações que podem causar constrangimento estão: busca de informações; situações de compra e pagamento (quando, por exemplo, o cartão de crédito é recusado). Rossi e Slongo (1998) relatam que ao contrário da emoção negativa, a presença de uma emoção positiva, como por exemplo, a satisfação do cliente, que está diretamente ligado ao relacionamento com o cliente faz toda diferença no comércio varejista.

Pensando nisso, é de suma importância que as empresas direcionem investimentos em treinamento e desenvolvimento de seus vendedores, pois nas atividades varejistas, o papel da área de vendas é crucial para o desenvolvimento do negócio, assim como aumento das receitas. O treinamento para vendedores internos serve para construção de conhecimento detalhado da empresa, assim como, para capacitação dos vendedores no esclarecimento de dúvidas mais complexas vinda de seus clientes e também para oferecer uma melhor experiência para o cliente na loja através de um relacionamento consumidor-funcionário (LIBRELOTO, 2017).

2.3.1.2. Controle no Desempenho do Vendedor

Avaliação de Desempenho é um método de identificação, diagnóstico e análise do comportamento de um colaborador; onde é estudado, por exemplo, sua postura profissional, seu conhecimento técnico e sua relação com os colegas de trabalho. Essa avaliação visa analisar tanto o desempenho individual quanto o desempenho de um grupo de funcionários dentro da empresa (LIBRELOTO, 2017).

Baseado nisso, as organizações têm adotado os sistemas de mensuração do desempenho; pois através deles são encontradas informações que identificam as estratégias com maior potencial para alcançar os objetivos planejados. Tais sistemas revelam às empresas que aqueles indivíduos que são capacitados possuem um melhor desempenho comparado àqueles menos capacitados. Isto é respaldado pelo empoderamento oferecido ao colaborador, pois esse poder influencia tanto no esforço quanto na intensidade frente à realização de suas tarefas (DOS SANTOS; ANZILAGO; JOÃO LUNKES, 2017).

Da Silva, Da Silva Faia e Afonso Vieira (2016), destacam que, no contexto de vendas as motivações para decisões efetuadas pelos colaboradores dentro das organizações geralmente estão associadas aos valores numéricos como: bônus, comissões, viagens e ganhos extras, sendo que a melhor decisão na maioria das vezes é aquela que obtém maior valor de resultado.

A locomoção que é a pró-atividade do vendedor juntamente com a motivação para ação, assim como o sistema de controle (procedimentos organizacionais para monitoração, direção, avaliação e compensação dos funcionários) tem relação direta com o desempenho do vendedor. Porém, a relação positiva entre locomoção e desempenho do vendedor pode ser prejudicada pelo sistema de controle por comportamento, pois o controle tende a inibir as ações e condutas proativas em vendas, quando as mesmas são acompanhadas constantemente na rotina das atividades do vendedor (DA SILVA; DA SILVA FAIA; AFONSO VIEIRA, 2016).

Dessa forma, é importante levar em consideração que um dos segredos para encantar os consumidores, assim como trazer resultados mais satisfatórios na lucratividade da organização, é colocar os colaboradores em primeiro lugar; dando à eles autonomia e pró-atividade através do empoderamento.

2.3.2. Empoderamento como Ferramenta em uma Organização

Entende-se por empoderamento a habilitação ou permissão como instrumento de controle por parte da organização, os quais condicionam a distribuição de poder aos colaboradores das empresas. O empoderamento a nível organizacional é responsável pelo desencadeamento do respeito recíproco e apoio mútuo entre os membros do grupo, promovendo sentimento de pertencimento, práticas solidárias e reciprocidade (KLEBA; WENDAUSEN, 2009).

De acordo com Silva e Martinez (2004) o poder é um aspecto chave no processo de empoderamento, pois a empresa e o colaborador se tornam parceiros na busca de objetivos comuns, podendo assim proporcionar experiências de liderança compartilhada, tomada de decisão compartilhada, troca de informações e recursos, gestão adequada em função do crescimento e desenvolvimento da organização.

O empoderamento está firmado em quatro bases: poder; motivação; desenvolvimento e liderança. O empoderamento organizacional é o poder gerado *na e pela* organização, cuja finalidade é aumentar a produtividade da empresa através da autoridade oferecida aos colaboradores para fazer mudanças no trabalho, assim como na forma em que ele é desempenhado; pois desta forma, a empresa adquire o comprometimento dos empregados na contribuição de decisões estratégicas na empresa (SALES; ALENCAR, 2014).

Existem algumas vantagens para o emprego do empoderamento dentro das empresas, dentre elas:

- Coordenação de trabalhos mais complexos;
- Motivação e integração entre equipes;
- Menor tempo na tomada de decisão.

Segundo Baquero (2012) o empoderamento organizacional é identificado na transição do processo de produção fordista (produção em série) para o processo toyotista (trabalho em grupo), cuja finalidade é aumentar a produtividade da empresa. Isso torna o empoderamento uma ferramenta extremamente poderosa para uma organização que procura ter uma gestão de alto nível.

2.3.3. Empoderamento como Estratégia de Vendas

Já sabemos que os consumidores engajados emocionalmente são três vezes mais propensos a recomendar um produto, assim como comprá-lo novamente. Para isso, não bastam produtos e serviços excelentes, é necessário ter colaboradores motivados e empoderados para oferecer ao consumidor experiências diferenciadas. Quando as empresas

motivam e recompensam seus colaboradores, os mesmos ficam mais interessados em relação aos consumidores, o que por sua vez, traz benefícios e mais lucro para a organização.

Pensando nisso, as decisões operacionais e estratégicas por parte da empresa dependem da estrutura do mercado assim como do comportamento das concorrentes. As lojas competem entre si, via preços e serviços diferenciados. Dessa forma, quando a empresa concede aos seus vendedores a autonomia para negociar de tal modo que venha influenciar na decisão de compra do consumidor, resulta em uma estratégia de vendas com altos índices de resultados para organização.

Para as empresas é fundamental conquistar seus clientes e mostrar a eles sua importância para organização, pois, satisfazer essas necessidades exige técnicas e habilidades que focam diretamente nos consumidores. O comportamento do consumidor é um conjunto de referenciais que servem de suporte para que o vendedor possa fazer um bom uso de sua autonomia no momento da negociação (PANDO, 2013).

2.3.3.1. Empoderamento como Diferencial Competitivo

Estratégia competitiva são uma combinação de metas que a empresa busca e os meios que ela utiliza para alcançá-las. Assim, destacam-se como forças competitivas para moldar a concorrência no setor varejista: a rivalidade entre empresas; a ameaça de novos integrantes; a ameaça de produtos ou serviços oferecidos pela concorrência; o poder de barganha do consumidor e o poder de barganha dos fornecedores (LEPSCH; TOLEDO, 2000).

Segundo Lepsch e Toledo (2000) a primeira força – rivalidade entre empresas – se refere ao uso de táticas como concorrência através do preço, promoções, aumento de serviços e garantia, entre outros. A segunda força – ameaça de novos integrantes – se refere à entrada de novas empresas no setor que traz consigo o desejo de conquistar parcelas de mercado podendo gerar uma redução de rentabilidade decorrente de possíveis quedas de preços. A terceira força – ameaça de produtos ou serviços oferecidos pela concorrência, podendo estes estabelecer um parâmetro superior limitando a concorrência. No que diz respeito à força de barganha do consumidor e dos fornecedores as vantagens competitivas estão divididas em três categorias: internas (cultura organizacional, recursos humanos, entre outras); externas (mercado, relações com fornecedores) e de expansão (preço, conveniência, atendimento e satisfação do consumidor).

Dessa forma, o empoderamento do vendedor está enquadrado na força de barganha do consumidor através da categoria de expansão, onde o relacionamento vendedor – consumidor fará toda a diferença no momento da negociação. O vendedor que possui uma autonomia para negociar margem de preço, buscando atender o cliente de forma pessoal e agregando valor, geralmente alcança uma maior satisfação do cliente.

Conforme Steffen, Gattermann e Hoffmann (2014) relatam, a construção da experiência do cliente no ponto de venda envolve aspectos cognitivos, afetivos, emocionais, físicos e sociais. O relacionamento que o vendedor constrói com o cliente é o maior responsável pela decisão de compra; e quanto melhor e maior for a perspicácia do vendedor em relação ao cliente, maior a possibilidade do seu empoderamento se tornar um diferencial competitivo que resultará em alavancagem de lucro para empresa.

2.3.3.2. Empoderamento do Vendedor: uma ferramenta para alavancar receitas

As funções de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações adquire um papel fundamental na preparação do indivíduo para o exercício satisfatório de suas atividades dentro de uma organização, sendo de grande eficácia na ampliação de competências (LIBRELOTTO, 2017). O treinamento é uma ferramenta de ensino que deve ser utilizada pelas organizações para o desenvolvimento de habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos que venham gerar em seus colaboradores uma maior produção, com mais qualidade resultando em lucratividade para a empresa.

Pensando nisso, é muito importante ter uma equipe de vendas bem organizada e pronta para atender os clientes, pois é a equipe de vendedores que representará a organização no mercado consumidor.

O empoderamento do vendedor no varejo é discutido por vários autores sob diferentes óticas; por exemplo, Afonso (2015) destaca que existe uma correlação positiva entre empoderamento e inovação. Já Sales e Alencar (2014) destaca a aplicação do empoderamento junto aos colaboradores de uma organização de serviços e varejo como ferramenta que reflete a incumbência de poder de deliberação e autonomia dos funcionários. Kleba e Wendausen (2009), por sua vez, apresenta o empoderamento como termo multifacetado como um processo dinâmico, envolvendo aspectos cognitivos, afetivos e condutais. Román-Calderón (2016) cita a importância do empoderamento no sentido de habilitar os trabalhadores tornando-os independentes e criativos, o que por sua vez, traz um impacto considerável na organização.

Já sabemos que toda venda tem seu pré e pós-venda, e todas elas são realizadas pelo vendedor. Baseado nisso, o vendedor que é empoderado se torna altamente capacitado a realizá-las, pois através do relacionamento com o cliente o vendedor consegue compreender as necessidades individuais de cada cliente. Acredita-se que as estratégias de vendas vencedoras começam com pessoas, onde tudo sempre é uma venda, desde a imagem, a marca, os produtos, os serviços, procurando sempre superar as expectativas dos clientes. Assim, um trabalho de venda bem feito realizado por um vendedor empoderado pode afetar positivamente os resultados financeiros da empresa, alavancando assim suas receitas (SILVA et al., 2009).

2.3.3.3. Magazine Luiza

O Magazine Luiza é uma rede de varejo brasileira fundada em 16 de novembro de 1957 em Franca, estado de São Paulo. É um varejo com presença nacional em mais de 860 pontos de vendas físicos e um canal de e-commerce, o www.magazineluiza.com.br.

A história de evolução do Magazine Luiza demonstra ousadia no crescimento através, por exemplo, da aquisição de outras grandes redes e um posicionamento de inovação que ultrapassou as fronteiras brasileiras e conquistou prestígio global, tornando a companhia uma das empresas de varejo mais modernas do mundo, característica sustentada principalmente pelos projetos de multicanalidade.

Desde seus primórdios, a empresa tem a valorização do humano como um dos grandes diferenciais de gestão estratégica. Seu ambiente interno de trabalho estimula criatividade e inovação, conforme observa-se em sua missão “Ser uma empresa competitiva, inovadora e ousada que visa sempre o bem-estar comum”.

É intrínseco aos valores da companhia o empoderamento de seus colaboradores, conforme declara o presidente da empresa, Sr. Frederico Trajano “Atitude de dono faz parte dos nossos valores, e com isso temos uma equipe engajada nas estratégias da empresa, que tem no cliente o centro de tudo que fazemos”.

Além da clareza sobre o empoderamento, TRAJANO também o identifica como um potencializador das estratégias do Magazine Luiza “Nas Lojas Físicas o vendedor é quem pode proporcionar uma melhor experiência de compras para os nossos clientes, pois esse é um dos diferenciais da Loja Física, caso contrário ele compra no site com um click. E no nosso caso acreditamos que o vendedor empoderado para negociar, ganha confiança, tem atitude de dono, encantando o cliente e gerando melhores resultados para ele e para companhia”.

As estratégias do Magazine Luiza compreendem o cliente como centro de suas ações e principal orientador de suas decisões, justificando a existência do negócio. Atualmente, a empresa concentra-se em oferecer o melhor atendimento do varejo brasileiro, com o objetivo de igualar-se a níveis globais de satisfação do consumidor.

Assim, com a importância central do cliente e a ambição de ser uma plataforma digital com pontos físicos e calor humano, somados ao *marketplace*, o Magazine Luiza assegura três estratégias eficazes de venda: amplia potencialmente o sortimento de produtos ofertados, garante atendimento ao cliente como, quando e onde ele quiser por meio da multicanalidade e, ainda, promove a inclusão digital dos consumidores em um universo mais tecnológico.

3 MÉTODO

O objetivo desta seção é detalhar o método aplicado ao estudo. Inicialmente há o detalhamento do método de pesquisa utilizado, a abordagem de coleta e o método experimental para análise de dados, onde houve uma análise da conectividade entre empoderamento do vendedor e alavancagem de lucro.

3.1. Abordagem Metodológica

A pesquisa realizada é de cunho exploratório e adota uma perspectiva qualitativa, de caráter interpretativo, que tem como objetivo o mapeamento e análise dos resultados do uso de estratégias de empoderamento de um colaborador da empresa, o vendedor, no contexto de uma das maiores varejistas do Brasil - Magazine Luiza S/A, que conta com 860 lojas físicas, *e-commerce* e nove centros de distribuição em 16 estados brasileiros, totalizando 23 mil colaboradores e uma base aproximada de 45 milhões de clientes.

Foi disponibilizado um formulário via internet (VASCONCELOS; GUEDES, 2007), para uma seleção aleatória de 1460 dos 7000 vendedores do Magazine Luiza. Após a análise das respostas foi conduzida entrevista semi-estruturada com os 10 melhores vendedores, profissionais estes que realizam em média 180% da sua meta de venda. A opção pelo estudo a partir do *case* Magazine Luiza S/A depende do problema que orienta o processo investigativo. Tendo em vista que este estudo visa mapear os resultados das estratégias de empoderamento concedido a seus vendedores. Nesse sentido, para esta pesquisa foi utilizado o estudo de caso interpretativo, que se caracteriza por apresentar resultado prático do empoderamento, buscando encontrar alguns padrões nos dados coletados a fim de ilustrar, confirmar ou se opor a suposições teóricas.

Entre o período de 30/01 a 20/02 do ano corrente, foram disparados e-mails com link de acesso à pesquisa, contendo um formulário via internet (VASCONCELOS; GUEDES, 2007), cujo destino era os correios eletrônicos de 700 gerentes de loja, que por sua vez, foram os responsáveis diretos a distribuir o link para seus vendedores responderem sem obrigatoriedade. O link de acesso à pesquisa teve como destino final 7000 vendedores do Magazine Luiza S/A distribuídos por todo o país, sendo que, dentre estes, 1460 vendedores responderam à pesquisa de forma espontânea. Após, foi realizada como complemento, uma entrevista detalhada com os 10 melhores vendedores da empresa, profissionais estes que realizam em média 180% da sua meta de venda, para assim obtermos os dados seguidos da análise dos mesmos.

3.2. Métodos de Coleta

Neste trabalho foi utilizado a pesquisa qualitativa baseada no conceito de que o empoderamento do vendedor gera maior lucratividade. Utilizamos para isso uma ampla fonte de dados, efetuada essencialmente nas bases de dados que se seguem: *Ebsco*, *Jstor*, *Scielo*, entre outras. A análise documental realizada teve como alvo a literatura científica existente relativamente a temas como: comportamento e processo de compra do consumidor, competitividade no varejo, empoderamento e suas ferramentas, entre outros. Adicionalmente foi realizado um questionário, conforme descrito na seção anterior e foi conduzida entrevista em profundidade com os Dez melhores vendedores do Magazine Luíza S/A.

Neste trabalho, além de selecionar os entrevistados segundo alguma característica individual (no caso, seu cargo como vendedor), foi preciso selecioná-los de acordo com seus resultados dentro da empresa Magazine Luíza. Os dez selecionados para a entrevista, são os profissionais considerados os melhores vendedores do Magazine Luíza, profissionais estes que realizam em média 180% da sua meta de venda, entregam sua meta de margem bruta e são “Destaques” na Venda de Serviços Financeiros.

A realização de entrevistas é o método de coleta de dados mais adequado à nossa investigação, pois permite atingir os objetivos e aprofundar o alvo de estudo. Assim, as entrevistas conduzidas foram semiestruturadas, onde o entrevistador procura identificar o comportamento e prática do vendedor em cada etapa do processo de venda. Deste modo, os entrevistados responderam de forma detalhada para alcançarmos a profundidade que queríamos imprimir nesta investigação. Foi, portanto elaborado um questionário e um guia de entrevista (ver Anexos A e B) que serviu de condução das entrevistas realizadas.

3.2.1. Questionário e Entrevista

O questionário, ANEXO A, foi organizado seguindo o modelo de questionário eletrônico como recurso estratégico (VASCONCELOS; GUEDES, 2007). As perguntas tiveram como objetivo a identificação de características dos funcionários, sua visão em relação à empresa, e se na sua percepção sentiam-se empoderados para negociar e agregar valor ao cliente, ao seu resultado e ao resultado da companhia.

Já a entrevista (ANEXO B) teve como objetivo verificar o comportamento e atitude do vendedor empoderado para alavancar lucratividade na empresa, utilizando a autonomia do vendedor como estratégia para maiores e melhores resultados.

Segue abaixo o perfil dos entrevistados:

Entrevistado	Cidade	Sexo
Vendedor A	Laguna - SC	Feminino
Vendedor B	Porto Alegre - RS	Feminino
Vendedor C	Ribeirão Preto - SP	Masculino
Vendedor D	Florianópolis - SC	Masculino
Vendedor E	Batatais - SP	Masculino
Vendedor F	Uberlândia – MG	Masculino
Vendedor G	São Paulo – SP	Feminino
Vendedor H	Franca – SP	Masculino
Vendedor I	Campinas - SP	Feminino
Vendedor J	São Paulo - SP	Masculino

Quadro 1: Entrevistados (Os Dez Melhores Vendedores do Magazine Luíza S/A)

Fonte: Autoria Própria

3.3. Método para Análise de Dados

Como o trabalho se trata de pesquisa qualitativa, foi feita primeiramente uma análise de conteúdo que serviu de base para uma análise qualitativa da entrevista. Esta análise busca compreender o significado dos dados coletados e também tem o objetivo de facilitar o entendimento do conteúdo através da classificação apresentada em categorias.

A análise dos dados coletados para confirmação dos resultados gerados pelo empoderamento do vendedor foi feita baseada no Atendimento denominado “Atendimento 10 estrelas” que é realizado pelos vendedores do Magazine Luíza, onde eles atuam com total autonomia e empoderamento; assim como através da atuação do vendedor em seis diferentes categorias do processo de venda, onde os vendedores empoderados tem total liberdade para negociar e criar vínculo com o cliente, que irá resultar em um maior número de vendas e maior lucratividade.

3.4. Procedimento de Análise de Resultados

Na entrevista com os “Top 10 Vendedores” selecionamos seis categorias importantes do processo de venda, nas quais nos pautamos para analisar o funcionamento e os resultados

do empoderamento do vendedor. Listamos elas abaixo e justificamos o porquê tais categorias foram escolhidas:

- **Prospecção e Qualificação de Possíveis Clientes:** É de suma importância, pois através da prospecção se inicia os primeiros contatos com um possível cliente.
- **Pré – abordagem:** É uma maneira de não esperar o cliente vir até à loja, pois o vendedor tem um papel proativo de ir buscar o cliente através de diversas ferramentas, como por exemplo, a utilização de banco de dados e telemarketing.
- **Abordagem e Apresentação de Venda:** É através da abordagem e apresentação de vendas que cria uma conexão inicial com o cliente, assim como, investiga quais são os produtos que o cliente está procurando, tornando assim a venda mais certa.
- **Tratamento das Objeções:** É muito importante conhecer quais são as objeções do cliente, para desta forma poder saná-la, oferecendo imediatamente opções que venham atender o cliente e contribuir para o fechamento da venda.
- **Fechamento da Venda:** Através do fechamento da venda é possível analisar qual é a maior margem para o vendedor, onde na maioria das vezes o preço inicial apresenta até 5% acima do valor cadastrado, sendo oferecidos descontos de acordo com a objeção do cliente para não perder a venda.
- **Acompanhamento pós – venda:** A monitoração da entrega do produto ao cliente, assim como a disponibilidade para resolução de qualquer problema que possa surgir gera uma confiança ao cliente, inclusive proporcionando possibilidades de novas compras.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Antes da apresentação dos resultados, é de extrema importância detalhar como acontece o processo de atendimento juntamente com o processo de venda da empresa Magazine Luíza S/A.

A empresa Magazine Luíza S/A oferece aos seus vendedores um treinamento denominado “Atendimento 10 estrelas”, onde os vendedores são altamente preparados e qualificados para atender aos clientes de acordo com as seguintes etapas:

- **Preparar para a melhor experiência do cliente:** A preparação para a melhor experiência do cliente é subdividida em quatro principais pontos: a) Loja Impecável antes da abertura: O ambiente é organizado para ser agradável e convidativo, onde os lotes são bem expostos, as ofertas atualizadas, os produtos bem organizados e o ambiente completamente limpo; b) Imagem pessoal é cartão de visita: É obrigatório o uso de uniforme e crachá, assim como os colaboradores são orientados a estarem sempre atentos à sua apresentação e cuidados pessoais; c) Informação é tudo: Os colaboradores tem a ciência de que conhecimento é poder, desta forma são orientados a conhecer de forma profunda as características dos nossos produtos e tudo que se refere a eles sobre seus resultados, são orientados também a estarem amplamente informados sobre as nossas ofertas, assim como as ofertas da concorrência; d) Conexão com o cliente: Os colaboradores são orientados e treinados para aproximar a relação com o cliente, usando as redes sociais e telemarketing para enviar informações relevantes, assim como a responder 100% dos clientes em todas as plataformas (Página do Google, Facebook, etc.).
- **Recepcionar com empatia:** A recepção ao cliente é subdividida em três pontos: a) O atendimento ao cliente é prioridade: Os colaboradores são orientados a parar tudo o que estiverem fazendo para recepcionar o cliente – o cliente não pode esperar; b) Gentileza e Receptividade: A orientação é sempre cumprimentar, se apresentar (bom dia/ boa tarde/ boa noite, meu nome é...), e se colocar à disposição; c) Acolhimento ao cliente independente do motivo da visita: Não importa se o cliente veio fazer uma compra, uma troca, uma retirada de produto ou tirar uma dúvida. O atendimento deve ser feito sempre com a mesma energia.
- **Identificar o interesse do cliente:** A identificação do interesse do cliente se divide em quatro pontos: a) Descobrir o que o cliente procura: fazer perguntas e ficar atento às respostas; b) Ouvir o cliente com atenção: Estar atento ao perfil do cliente, à motivação da compra, assim como às expectativas de uso; c) Personalizar o atendimento: Os vendedores são orientados a adaptar seu estilo ao estilo do cliente, como por exemplo, garantir agilidade a um

cliente que está com pressa; d) Encontrar o momento oportuno para pedir o CPF do cliente: Nosso sistema trará ao vendedor informações valiosas como últimas pesquisas de produto e crédito pré-aprovado.

- **Oferecer a melhor solução:** A solução de venda 10 estrelas inclui os melhores produtos e serviços, de acordo com as necessidades do cliente. É de fundamental importância a transmissão de confiança durante a negociação: olho no olho, energia e calor humano.

- **Concluir a venda:** A conclusão da venda se dá em seis pontos: a) Encontrar a forma de pagamento que melhor atenda as necessidades do cliente: é primordial conhecer e usar a política comercial para buscar a melhor solução; b) Avaliar a possibilidade de liberação de crédito: Caso haja necessidade de utilizar esta modalidade, devemos sugerir alternativas de acordo com o cadastro do cliente; c) Garantir transparência ao concluir a venda: Repassar ao cliente exatamente o que foi adquirido, detalhando o valor dos produtos, serviços e data de vencimento das parcelas, assim como confirmar com o cliente seu endereço, telefone, reforçando o prazo de entrega e garantir que não restaram dúvidas; d) Garantir agilidade ao cliente após conclusão da venda: É importante atuar de modo que garanta que o pagamento e a retirada do produto aconteçam no menor tempo possível; e) Conferir o produto com cuidado: É recomendado fazer isso junto com o cliente, e também explicar qual é a política de troca; f) Valorizar o momento da entrega: Mostrar ao cliente que ele está realizando um sonho.

- **Realizar o pós-venda:** A realização do pós-venda se dá em quatro etapas: a) Uma boa experiência no pós-venda fideliza o cliente: é orientado aos vendedores atender ao cliente com o mesmo acolhimento e energia da venda, reiterando que o pós-venda é responsabilidade da loja independente do canal de compra utilizado; b) Em caso de troca, explicar como resolveremos o problema a partir da nossa política: É importante ressaltar ao consumidor quais são os prazos, para não gerar frustrações; c) O problema do cliente também é seu: O vendedor tem que estar disponível a colocar a mão na massa, ou seja, resolver o mais rápido possível; d) Ligue para o cliente: É de suma importância garantir que o cliente está satisfeito com o produto adquirido, como por exemplo, se recebeu o produto, se a montagem foi realizada, etc.

- **Faça algo a + :** Sabemos que um atendimento que siga as seis etapas descritas acima, garante a satisfação do cliente. Porém, orientamos aos nossos vendedores a buscarem mais do que isso, como por exemplo, surpreender para criar laços no atendimento e garantir que o cliente volte. Este é o nosso **algo a +**. O algo a + é personalizado para cada cliente e não está

escrito em nenhuma cartilha. Só o vendedor de modo particular vai saber como tornar o atendimento **10 estrelas**.

4.1. Questões Demográficas

Baseado no formulário realizado via internet, o qual foi disponibilizado através de um link de acesso à pesquisa, obtivemos alguns dados dos vendedores que responderam ao questionário eletrônico. A amostra foi formada por 1460 vendedores do Magazine Luíza S/A de forma aleatória. As perguntas tiveram como objetivo a identificação dos funcionários e sua visão em relação à empresa.

Sexo	Quantidade	Representatividade
Feminino	743	50,91%
Masculino	712	48,74%
Outros	5	0,35%
Total	1460	100,00%

Tabela 1: Gênero do Vendedor

Fonte: Autoria própria

A equipe de vendas do Magazine Luiza é bem equilibrada no que diz respeito ao gênero do vendedor. A equipe do Magazine Luíza apresenta 50,91% dos vendedores no sexo feminino e 48,74% do sexo masculino; sendo que 0,35% ainda responderam pertencer a outro gênero.

Faixa etária	Quantidade	Representatividade
De 18 a 25 anos	276	18,90%
De 26 a 35 anos	658	45,05%
De 36 a 45 anos	359	24,62%
De 46 a 55 anos	153	10,46%
56 anos ou mais	14	0,98%
Total	1460	100,00%

Tabela 2: Faixa Etária do Vendedor

Fonte: Autoria própria

No que diz respeito à faixa etária da equipe de vendas do Magazine Luíza, a maioria dos vendedores são pessoas jovens, estando em sua maioria distribuída na faixa etária entre 18 e 35 anos.

Tempo no Magazine Luíza	Quantidade	Representatividade
Até 2 anos	739	50,62%
De 2 a 5 anos	342	23,42%
De 5 a 8 anos	150	10,27%
De 8 a 11 anos	102	6,99%
De 11 a 14 anos	46	3,15%
De 14 a 17 anos	30	2,05%
De 17 a 20 anos	15	1,03%
Acima de 20 anos	36	2,47%
Total	1460	100,00%

Tabela 3: Tempo de serviço do Vendedor (dentro do Magazine Luíza S/A)

Fonte: Autoria própria

No que diz respeito ao tempo de serviço do vendedor dentro da empresa Magazine Luíza, 50,6% dos colaboradores entraram na empresa há menos de dois anos; 23,42% trabalham na empresa há mais de dois anos e menos de cinco anos; e apenas 2,47% trabalham na empresa há mais de 20 anos, o que mostra a alta rotatividade da função no setor, além de ser resultado da forte estratégia de expansão da empresa.

Já trabalhou em outra rede?	Quantidade	Representatividade
Não	833	57,04%
Sim	627	42,96%
Total	1460	100,00%

Tabela 4: Atuação como Vendedor em Outra rede de Móveis ou Eletrodomésticos

Fonte: Autoria própria

Em relação à atuação dos vendedores em outra rede de móveis ou eletrodomésticos, 57,04% deles não haviam atuado em outra loja do mesmo setor antes de trabalhar no Magazine Luíza. Porém, 42,96 % já haviam trabalhado em outra empresa de móveis e eletrodomésticos como vendedor; o que mostra que a experiência é um bom indicador para que o vendedor possa ter bons resultados dentro da empresa.

Possui autonomia para negociar?	Quantidade	Representatividade
Não	251	17,22%
Sim	1209	82,78%
Total	1460	100,00%

Tabela 5: Visão do Vendedor Magazine Luíza S/A sobre sua autonomia para negociar

Fonte: Autoria própria

Em relação à visão do vendedor Magazine Luíza sobre sua autonomia para negociar apenas 17% dos vendedores afirmaram não ter autonomia para fazer o melhor negócio; em contrapartida, 83% dos vendedores que responderam o questionário de forma espontânea reconhecem que a empresa lhe oferece total autonomia para negociar.

Conhece a margem dos produtos que vende?	Quantidade	Representatividade
Não	40	2,72%
Sim	1420	97,28%
Total	1460	100,00%

Tabela 6: Conhecimento do Vendedor sobre a margem dos produtos que vende

Fonte: Autoria própria

No que diz respeito ao conhecimento do vendedor sobre a margem dos produtos que vendem, a maioria deles - 97% - tem total conhecimento da margem dos produtos que estão vendendo, ou seja, possui autonomia para negociar de modo que a margem dos produtos venha trazer mais lucratividade nas comissões de vendas, assim como maior lucratividade para a empresa.

O que é mais importante	Quantidade	Representatividade
Conseguir equilibrar preço e margem para gerar maior lucro	1327	90,86%
Negociar a melhor margem, mesmo que os concorrentes vendam mais barato	104	7,11%
Dar o maior desconto possível para não perder o cliente	24	1,67%
Vender alto volume de produtos baratos	5	0,35%
Total	1460	100,00%

Tabela 7: Importância em uma venda na Visão do Vendedor

Fonte: Autoria própria

Ainda considerando a visão do colaborador (vendedor) em relação à sua autonomia nas negociações e os benefícios que tal autonomia lhes oferece, os vendedores que responderam ao questionário em sua maioria – 91% - concordam que a melhor estratégia é conseguir equilibrar preços e margens para se gerar mais lucro. Isso mostra que o Magazine Luiza consegue executar na operação o que foi definido como estratégia e que a equipe de vendas está alinhada em termos de geração de lucro para a empresa.

Principais reclamações de clientes	Quantidade	Representatividade
Outros	426	29,15%
Preço Baixo	348	23,85%
Disponibilidade de produtos	278	19,04%
Problemas relacionados a logística	179	12,27%
Variedade de produtos	124	8,51%
Promoções	56	3,84%
Atendimento	49	3,35%
Total	1460	100,00%

Tabela 8: Maiores reclamações dos clientes na Visão do Vendedor

Fonte: Autoria própria

De acordo com os vendedores, algumas objeções na estratégia da empresa ainda atrapalham na negociação, porém podem ser melhoradas. Dentre elas estão os preços que poderiam ser mais baixos e a falta de disponibilidade de produtos (não ter produtos a pronta entrega ou não ter sortimento completo na loja).

Principais reclamações de clientes	Quantidade	Representatividade
Igualar/aproximar preços do site e da loja	374	25,59%
Outros	318	21,80%
Nada	263	18,01%
Vender em 10x sem juros em todos os cartões ou carnê	204	13,98%
Aproximar variedade de produtos do site e da loja	86	5,92%
Ser mais competitivo em preço em relação à concorrência	83	5,69%
Melhorar abastecimento das lojas	55	3,79%
Aumentar variedade de produtos	38	2,61%
Melhorar a liberação de crédito	38	2,61%
Total	1460	100,00%

Tabela 9: Melhorias sugeridas pelos vendedores para maior geração de lucro na empresa

Fonte: Autoria própria

Além disso, quando perguntado o que o Magazine poderia fazer de diferente para potencializar as vendas e o lucro, os entrevistados citaram que hoje o principal concorrente do Magazine Luiza é ele mesmo via site, sendo que questões como alta diferença de preço do site e da loja foi o aspecto mais citado como oportunidade de melhoria e aproximar variedade de produtos entre site e loja estão entre as cinco oportunidades mais citadas.

Desta forma, levando em consideração a visão dos vendedores em relação à autonomia oferecida pela empresa para negociar e gerar vendas resultando em lucratividade, os principais pontos estão na autonomia que eles possuem diante da alteração de margem dos produtos vendidos e também em uma possível aproximação de valores entre os produtos oferecidos na loja online e loja física, podendo dessa forma alavancar as vendas e gerar mais lucro para a organização.

4.3. Análise das Entrevistas

De acordo com a aplicação das seis categorias aplicadas durante o processo de venda (descritas em procedimento de análise de resultados), foi possível verificar de que forma o vendedor usa sua autonomia cedida através do empoderamento para alcançar resultados que visam à lucratividade dentro da empresa Magazine Luiza S/A.

Os resultados foram descritos de forma comparativa baseado nas respostas dos entrevistados (os dez melhores vendedores Magazine Luiza).

Segue os resultados do empoderamento do vendedor concedidos na entrevista com os “10 Melhores Vendedores Magazine Luiza” de acordo com cada categoria do processo de venda:

1) PROSPECÇÃO E QUALIFICAÇÃO DE POSSÍVEIS CLIENTES
<p>O Vendedor Empoderado:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Inicia primeiros contatos indo para o trabalho aproveitando o visual do uniforme para estabelecer primeiras conversas dentro do ônibus, na rua, antes de chegar à loja;▪ Utiliza ferramentas já disponíveis como o CRM e o telemarketing avaliando potencial do cliente;▪ Faz visitas externas, dentre elas, busca cadastro das empresas nas Associações Comerciais Locais, visitando posteriormente Novas Empresas / Fábricas / Bancos das cidades se apresentando e oferecendo produtos;

- Realização de Campanhas locais nas Rádios / Jornais das cidades; Divulgação das promoções em suas redes sociais no modo público e envio de SMS para os clientes.

Quadro 2: Resumo Comparativo da Resposta dos 10 Vendedores em Relação à Prospecção e Qualificação de Possíveis Clientes

Fonte: Autoria Própria

Baseado na categoria “Prospecção e Qualificação de possíveis Clientes” foi verificado que o vendedor empoderado atua de maneira proativa, indo atrás do cliente, ao invés de esperar que o cliente venha até a loja.

O vendedor atua de maneira direta iniciando contato com possíveis clientes na rua através do uso de uniforme, estabelecendo primeiras conversas, assim como, fazendo visitas em diversos locais com o objetivo de atrair clientes até a loja. Ainda de forma direta, o vendedor faz uso de ferramentas já disponíveis como o telemarketing e o CRM.

O vendedor atua também indiretamente através de campanhas em rádios, jornais, assim como através de divulgação de promoções em suas redes sociais, onde o objetivo é alcançar clientes que estejam interessados em produtos específicos, fazendo com que tais clientes após visualizar, ouvir a oferta, se comuniquem com o vendedor em busca de realizar a compra do produto anunciado.

Desta forma, conclui-se que a pro atividade do vendedor empoderado em ir atrás do cliente por diversos meios de comunicação, traz o cliente até à loja, gerando novas conexões e negociações que resultam em benefícios ao vendedor e à empresa.

2) PRÉ – ABORDAGEM

O Vendedor Empoderado:

- Utiliza banco de dados fazendo telemarketing para seus clientes, convidando-os para vir até a loja;
- Divulga as promoções nas redes sociais sempre com imagens em movimento, assim como cria lista de transmissão nas redes de mensagens instantâneas como o whatsapp para enviar novidades, informações e conteúdo sobre novos produtos e serviços;
- Trabalha o fluxo de clientes em circulação pela loja, não só os que vieram direcionados a compras como também os que vieram por outros motivos (pagamentos, pós-venda, etc.);
- Antecipa as dúvidas dos clientes nas redes sociais e os direciona para a loja, para que

possam conhecer e interagir com produto e/ou serviço que desejam.

Quadro 3: Resumo Comparativo da Resposta dos 10 Vendedores em Relação à Pré - Abordagem

Fonte: Autoria Própria

Baseado na categoria “Pré – Abordagem” foi verificado que o vendedor empoderado faz uso de diversas ferramentas como, por exemplo, banco de dados e telemarketing; assim como de redes sociais como Facebook, Instagram, Whatsapp, onde ele divulga promoções, informações, conteúdos e também faz antecipação de dúvidas do cliente, direcionando dessa forma o cliente à loja através da interação.

Dessa forma, conclui-se que o vendedor empoderado tem diversos meios de comunicação assim como diversas ferramentas disponíveis ao seu alcance, para que possa conduzir seu cliente ou possível cliente até à loja para que possa oferecer algum tipo de negociação.

3) ABORDAGEM E APRESENTAÇÃO DE VENDA

O Vendedor Empoderado:

- Aborda todo cliente que entra na loja, nunca espera ser abordado pelo cliente, sempre age primeiro, se apresenta e pergunta o nome do cliente;
- Faz perguntas abertas para entender o cliente, e logo após começa a afunilar as perguntas direcionando para o produto que quer vender que são os produtos com melhores margens;
- Procura utilizar o atendimento 10 estrelas;
- Procura conhecer as promoções e produtos para que possamos oferecer aos clientes;
- Procura sempre ofertar os meios de pagamentos CDC / Cartão Luiza como forma de pagamento / compra.

Quadro 4: Resumo Comparativo da Resposta dos 10 Vendedores em Relação à Abordagem e Apresentação de Venda

Fonte: Autoria Própria

De acordo com a categoria “Abordagem e Apresentação de Venda” foi verificado por unanimidade na entrevista a importância de abordar o cliente assim que entra na loja, ou seja, colocar em prática o Atendimento Dez Estrelas descrito no início deste capítulo.

É de suma importância também conhecer muito bem os produtos que oferecem melhores margens, assim como aqueles que estão em promoção, para que possam ser

apresentados com total autoridade ao cliente. Outra coisa de suma importância é o oferecimento de serviços como, por exemplo, oferecer o Cartão Luíza como forma de pagamento, pois isso gerará maior lucratividade ao vendedor e à empresa.

Conclui-se dessa maneira que o vendedor empoderado precisa tomar a iniciativa de chegar ao cliente assim que o cliente entra na loja, assim como conhecer intimamente os melhores produtos e serviços que irão gerar uma melhor margem e lucratividade.

4) TRATAMENTO DAS OBJEÇÕES

O Vendedor Empoderado:

- Faz perguntas abertas para os clientes que tem objeções falarem mais sobre o que desejam, e com isso ter um leque de opções que atendam o cliente e contribuam para seu objetivo de superação das metas;
- Faz o cliente sentir que o vendedor está ali para ajudar e não simplesmente para fazer uma venda. É atender bem, para atender sempre;
- Busca ter conhecimento amplo dos produtos que temos para vender;
- Ouve com tranquilidade e calma todas as objeções dos clientes. Ao ouvir com calma estas objeções o vendedor cria tempo hábil para trabalha-las de tal forma a supera-las;
- Faz o cliente sonhar com o produto, mostra que é possível ele comprar, sempre trabalha com uma “gordurinha” na hora de fechar a venda e sempre passa o valor da parcela dividindo pelos 30 dias do mês mostrando que é possível (no caso de clientes com menor poder aquisitivo).

Quadro 5: Resumo Comparativo da Resposta dos 10 Vendedores em Relação ao Tratamento das Objeções

Fonte: Autoria Própria

Baseado na categoria “Tratamento das Objeções” foi verificado que é de suma importância fazer perguntas abertas aos clientes que oferecem objeções, pois desta forma, eles falam um pouco mais sobre o que desejam, podendo assim resultar em uma maior possibilidade de venda.

É de suma importância o vendedor empoderado se mostrar inteiramente interessado em ouvi-lo, para que o cliente perceba que o vendedor está ali para ajudar. Dessa forma, o vendedor ganha tempo hábil para trabalhar as objeções do cliente.

Conclui-se que ouvir o cliente com atenção pode transformar uma objeção em uma negociação bem-sucedida que resultará em venda, pois quando o vendedor empoderado sabe bem o que está impedindo o cliente de comprar pode oferecer facilidades como, por exemplo, o parcelamento da compra de maneira que o cliente possa pagar com maior facilidade. Isso resulta em venda, que resulta em lucro.

5) FECHAMENTO DA VENDA

O Vendedor Empoderado:

- Ao perceber que o cliente se mostra interessado, tem confiança e é proativo para fechar a venda, sempre dando o primeiro preço de 2% a 5% acima do preço cadastrado, e perguntando em seguida se o cliente prefere plano curto ou plano mais longo, pois vê nisso mais uma oportunidade para conquistar uma margem maior, ou venda de novos produtos ou serviços financeiros;
- Acredita ser importante conhecer o mercado e saber qual preço o mercado pratica;
- Conhece o produto, pois assim dá confiança para falar de preço;
- Vende o atendimento e a credibilidade ao invés do preço;
- Expõe todas as formas de pagamento possíveis para o cliente, explica sobre os diversos serviços que a loja possui para agregar ao produto escolhido; Informa o cliente sobre prazos de entrega, garantias e demais especificações da venda; sempre que possível sugere ao cliente um produto adicional para complementar à compra;
- Trata cada venda como sendo única, mostra os benefícios do produto e oferece os serviços como uma solução para o cliente;
- Utiliza as redes sociais para colher, entender e solucionar dúvidas e problemas do cliente sobre o produto/serviço que adquiriu na loja.

Quadro 6: Resumo Comparativo da Resposta dos 10 Vendedores em Relação ao Fechamento da Venda

Fonte: Autoria Própria

Baseado na categoria “Fechamento da Venda” foi verificado que é de suma importância conhecer bem o mercado e saber o preço que ele pratica; conhecer muito bem o produto que está sendo vendido, assim como a margem que ele oferece, pois desta forma é possível passar total confiança ao cliente, além de usar de sua autonomia para flexibilizar e

discutir valores de modo que venha resultar em maior lucratividade devido à boa margem oferecida.

É de bastante relevância também que o vendedor empoderado conheça bem os serviços que a empresa oferece, pois os serviços muitas vezes funcionam como uma boa solução para o cliente, além de gerar uma boa comissão ao vendedor e um bom lucro à empresa.

Conclui-se que, é de suma importância tratar cada venda como sendo única, pois o atendimento na maioria das vezes é mais importante que o próprio produto na visão do cliente, resultando não apenas em fechamento de venda, mas principalmente na fidelização do cliente.

6) ACOMPANHAMENTO PÓS-VENDA

O Vendedor Empoderado:

- Monitora a entrega e logo em seguida liga para o cliente se colocando a disposição para qualquer problema ou nova compra;
- Contata o cliente alguns dias após receber o produto mostrando interesse pela entrega, funcionamento do produto, satisfação da compra, e reforçar mais uma vez que ele fez uma boa compra;
- Sabe que, caso o cliente não tenha comprado serviço oferecer mesmo no pós venda;
- Deixa muito claro para o cliente tempo de garantia, prazo de entrega e principalmente informa ao cliente que qualquer eventualidade ou duvida em relação ao produto deverá de imediato lhe procurar. Sempre que possível liga para o cliente após a venda perguntando se está tudo certo com o produto, etc.;
- Informa seu celular pessoal para o Cliente ligar em qualquer dúvida ou problema, com isso vai formando uma carteira, pois, um informa ao outro e os clientes voltam procurando;
- Informa o cliente em qual posto autorizado levar no caso de defeito do produto e se ocorrer algum sinistro com o serviço pode procurar na loja que abre o sinistro na seguradora para facilitar para o cliente.

Quadro 7: Resumo Comparativo da Resposta dos 10 Vendedores em Relação ao Acompanhamento da Venda

Fonte: Autoria Própria

Baseado na categoria “Acompanhamento Pós – Venda” foi verificado que é fundamental a monitoração da entrega, assim como o vendedor empoderado ligar para o cliente e verificar o funcionamento do produto, satisfação do cliente, reforçando sempre que possível que o cliente realizou uma excelente compra. É importante também se colocar à disposição do cliente para um eventual problema que possa surgir

Conclui-se que o Pós – Venda, ou seja, o Acompanhamento da Venda através de ligação se dispondo a ajudar o cliente, assim como para aproveitar a oportunidade e oferecer algum serviço relacionado ao produto que não tenha sido vendido no momento da compra faz total diferença, pois mostra a empatia do vendedor gerando uma conexão vendedor – cliente, ou seja, um relacionamento para que o vendedor venha ser novamente lembrado em uma futura compra.

4.4. Análise do empoderamento e competitividade comercial

Para atuar de forma mais eficaz em um mercado competitivo e dinâmico como varejo brasileiro, o Magazine Luiza vem cada vez mais praticando estratégias de empoderamento dos vendedores visando aumentar as vendas e também o lucro da empresa.

Nesse sentido, realizei uma análise para verificar se os resultados obtidos estão sendo de fato satisfatórios e mensurar os ganhos de uma das principais estratégias de empoderamento dos vendedores, o pagamento de comissão sobre o lucro obtido.

Para isso, foi utilizada a pesquisa de preços realizada semanalmente, aos sábados, nos três principais concorrentes do Magazine Luiza com distância de até 5 km das lojas indicadas em 3 praças: São Paulo, Belo Horizonte e Porto Alegre.

Nesta pesquisa é coletado o preço de uma cesta de produtos, respeitando a seguinte ordem de coleta: preço de cartaz, preço da etiqueta ou o preço do sistema. Essa coleta se dá por meio de um aplicativo de pesquisa customizado para o Magazine Luiza.

Considerando as pesquisas de preço realizadas nos dias 03, 10, 17 e 24 de junho de 2017, somadas à base histórica de vendas do Magazine Luiza, foi possível realizar uma análise de elasticidade e fazer simulações do impacto de diferentes estratégias de pagamento de comissões: a do Magazine Luiza, de pagar sobre o lucro obtido; e a mais comum entre os concorrentes, de pagar sobre o valor vendido.

Foram analisados cinco produtos, conforme tabela abaixo, na qual é possível identificar que, em média, os descontos fornecidos pelo Magazine Luiza foram de 7%.

Descrição do item	Preço vendido	Preço Regular	Preço médio concorrentes	Média de descontos	Competitividade preço vendido	Competitividade preço regular
Tanquinho Suggar Lavamax 10Kg - com Desligamento Automático e Timer	399,30	399,00	414,06	0,08%	-3,56%	-3,64%
TABLET SAMSUNG TAB E T113	583,26	599,00	597,50	-2,63%	-2,38%	0,25%
Fogão 5 Bocas Electrolux Celebrate 76SPB	1.467,44	1.599,00	1.466,86	-8,23%	0,04%	9,01%
Lava e Seca LG 10,2Kg Direct Drive	2.730,34	2.989,00	2.988,85	-8,65%	-8,65%	0,00%
TV LED 43 SMART FULL 43LH5700 LG	2.062,62	2.430,00	2.223,31	-15,12%	-7,23%	9,30%

Tabela 10: Pesquisa de pricing

Fonte: Magazine Luiza

Como pode-se constatar, isso tornou a empresa mais competitiva frente aos concorrentes, pois com o preço regular o Magazine Luiza era em média 3% mais caro que os concorrentes e, com os descontos concedidos, passou a ser 4,5% mais barato.

De acordo com essa competitividade apresentada, projetando a venda do mês de junho de 2017 do Magazine Luiza, considerada a elasticidade de cada produto e os preços dos concorrentes, verificou-se que, caso o Magazine Luiza tivesse vendido nos preços praticados pela concorrência, teria uma venda 35% menor em valor e 20% menor em volume do que a realizada.

Descrição do item	Magazine Luiza		Concorrentes	
	Volume vendido	Faturamento realizado	Volume projetado	Faturamento projetado
Tanquinho Suggar Lavamax 10Kg - com Desligamento Automático e Timer	29	R\$ 11.579,84	23	R\$ 9.331,18
TABLET SAMSUNG TAB E T113	491	R\$ 359.290,90	377	R\$ 224.119,97
Fogão 5 Bocas Electrolux Celebrate 76SPB	492	R\$ 893.673,31	505	R\$ 749.382,32
Lava e Seca LG 10,2Kg Direct Drive	245	R\$ 827.291,64	124	R\$ 366.072,84
TV LED 43 SMART FULL 43LH5700 LG	101	R\$ 208.324,12	63	R\$ 140.041,09
Total	1.358	R\$ 2.300.159,81	1.092	R\$ 1.488.947,39

Tabela 11: Comparativo de preços Magazine Luiza e Concorrentes

Fonte: Magazine Luiza

Assim, utilizando a premissa de que o CMV da empresa estudada e de seus concorrentes é o mesmo e considerando os diferentes modelos de pagamento de comissão, o valor pago pelo Magazine Luiza aos seus vendedores foi 40% superior ao que teria sido (de acordo com a projeção de venda realizada). Além disso, por vender mais volume e mesmo pagando maior comissão, o lucro da empresa também foi 34% acima do que poderia ter sido se praticasse a política de comissão e os preços da concorrência.

Formato de pagamento de comissão		Valor pago de comissão	Resultado para a empresa
Magazile Luiza	6% do lucro bruto	20.899,80	327.430,14
Concorrentes	1% do valor vendido	14.889,47	244.215,50

Tabela 12: Comparativo de comissões e resultados entre Magazine Luiza e Concorrentes.

Fonte: Magazine Luiza

5 CONCLUSÃO

A entrada de grandes redes varejistas internacionais no nosso país vem aumentando a concorrência no setor. Além disso, tem se tornado cada vez menor a disparidade dos preços praticados, reforçando a necessidade de um diferencial competitivo. Dessa forma, o Magazine Luiza S/A utiliza como uma de suas estratégias de competitividade em Lojas Físicas o empoderamento do vendedor.

O Empoderamento a nível de organização inclui a melhoria da eficácia seguida da criação de processos que visam a melhoria das habilidades dos colaboradores, criando o apoio necessário que resultará em mudanças (AFONSO, 2015). Baseado nisso, reitero que as organizações têm procurado nutrir seus colaboradores, mais especificamente os vendedores, de conhecimentos, habilidades, competências, visão, estratégias, e métodos que influenciem o cliente no processo de decisão de compra.

A partir do modelo de negócio do Magazine Luiza, baseado na multicanalidade e na ambição de ser uma plataforma digital com pontos físicos e calor humano, os vendedores dispõem de instrumentos como smartphones para apoiar o atendimento aos consumidores, por meio de aplicativos específicos com histórico de compras e pesquisas online por cliente, viabilizando maior qualidade e assertividade na experiência de compras.

Ainda, cumpre destacar que, com a estratégia desse modelo de negócio multicanal integrado, o calor humano, e o empoderamento do vendedor como foco nas lojas físicas, os resultados da companhia têm se mostrado assertivos. No primeiro trimestre de 2018, o Magazine Luiza registrou lucro líquido de R\$ 147,5 milhões, valor 2,5 vezes superior ao mesmo período do ano passado. A receita líquida avançou 28,7% na mesma base de comparação, fechando em R\$ 3,6 bilhões.

Essa melhoria significativa no resultado, inclui também o crescimento de vendas em lojas físicas e inaugurações de novas lojas, além do comércio eletrônico e market share. Como exemplo, as vendas em lojas físicas - unidades abertas há pelo menos um ano - cresceram 15,9% no primeiro trimestre de 2018, enquanto as lojas físicas como um todo evoluíram 21,4%, maior crescimento registrado no segmento.

Ademais, a satisfação do cliente com a companhia é um dos balizadores da estratégia de empoderamento do vendedor. A empresa acompanha online a nota de NPS (Net Promoter Score), que no primeiro trimestre de 2018 cresceu para de 67 para 74, sinalizando que a organização está no caminho certo, pois o cliente valida a estratégia por meio da nota de atendimento. Por sua vez, a outra ponta que legitima a estratégia são os funcionários, que

elegeram a companhia como a melhor empresa para se trabalhar do varejo brasileiro, pela pesquisa Great Place to Work.

Em vista disso, o estudo realizado procurou mostrar a importância do empoderamento do vendedor como estratégia de competitividade no mercado varejista. Fator de suma importância para os vendedores, que se transformam na principal fonte de ligação entre a empresa e o consumidor.

O objetivo principal foi responder à pergunta de qual o efeito do empoderamento do vendedor como diferencial competitivo para negociar e alavancar o lucro no Magazine Luiza. Para tanto, foi realizado um formulário disponibilizado via *link* para um grupo de vendedores, bem como uma entrevista com os Dez Melhores Vendedores com o objetivo de confirmar que o empoderamento do vendedor do Magazine Luiza S/A gera maiores negociações, assim como um alavancamento de lucro dentro da empresa.

Após a análise dos dados conferidos no presente estudo, é possível verificar que o empoderamento do vendedor empregado de maneira apropriada gera excelentes resultados para o Magazine Luiza, pois proporciona uma maior autonomia e flexibilidade ao vendedor no momento da negociação.

Esse empoderamento e autonomia do vendedor do Magazine Luiza também servem como um estímulo para os próprios vendedores traçar e alcançar suas metas, pois dessa forma, eles atendem e negociam com maior liberdade para alcançarem uma melhor margem de lucro, de modo que suas comissões venham ser aumentadas; assim, além de trazer benefícios para a empresa traz também benefícios para os próprios vendedores que visam um melhor ganho.

Dentre os resultados da análise descritiva na entrevista com os dez melhores vendedores da empresa Magazine Luiza S/A é possível verificar que o empoderamento oferecido ao vendedor oferece a ele uma liberdade e autonomia para cultivar um relacionamento de interação vendedor – cliente, o que leva a uma melhor compreensão e atendimento da necessidade do consumidor, fazendo com que o cliente tenha mais suscetibilidade ao fechamento de um negócio, o que gera benefícios ao vendedor, ao cliente e à empresa, pois esta tem um alavancamento de sua lucratividade.

Assim sendo, este trabalho pode beneficiar os varejistas como um todo, uma vez que apresenta uma discussão sobre o diferencial competitivo para alavancar resultados no ponto de venda através do empoderamento do vendedor.

Reforço, porém, que os varejistas que queiram implementar esse modelo saibam que para o sucesso dessa implementação, deve-se ter como pilar a transparência das informações com a

equipe, sistemas abertos que suportem esse processo de monitoramento venda a venda para acesso por parte da organização e dos colaboradores e treinamento ostensivo preparando os profissionais para executarem esse empoderamento com maestria.

Segundo Campos e Macedo (2006), a análise da estrutura de competição e dos agentes próximos ajuda a empresa a decidir onde e como se posicionar na competição do setor. Friedman (1992) destaca que técnicas de vendas ultrapassadas que não consideram o aspecto psicológico responsável pela decisão de compra ameaçam o potencial de ganhos da empresa. Assim, o profissional de vendas deve responder rapidamente às mudanças do mercado por meio das ferramentas e técnicas apropriadas. Sendo assim, a implantação de uma estratégia diferenciada de empoderamento ao vendedor pode resultar em maior lucro para o varejista, no caso, o Magazine Luíza S/A.

No mundo acadêmico, a literatura sobre estratégia de competitividade no varejo através do empoderamento do vendedor é escassa, e este estudo pretende contribuir para análise de estratégias de negociação durante o processo de venda.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFONSO, B.C.P. **Empowerment e Inovação: Estudo de caso IKEA Industry - Paços de Ferreira**. Portugal: U.PORTO, 2015.

AGUIAR, Edvan Cruz; FARIAS, Salomão Alencar de. PERCEPÇÃO DA PRESENÇA DOS OUTROS CONSUMIDORES E SUA RELAÇÃO COM EMOÇÕES E VALOR HEDÔNICO DE COMPRA. **Rev.adm.empres.**, São Paulo, v.55, n.6, p.712-723, Dec.2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902015000600712&Ing=en&nrm=iso>. Acesso em: 14 Fev.2018.

ARAUJO, C.F.; GRILLO, T. L. H.; ESPARTEL, L.B. (2013). **Influência da percepção de outros clientes nas intenções de comportamento do consumidor: Validação da escala OCP no contexto brasileiro e teste de um modelo de segunda ordem**. Anais do 370 Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro.

ARNOLD, M.J.; REYNOLDS, K.E. Hedonic Shopping motivation. **Journal of Retailing**, v. 79, n.2, p. 77-95, 2003.

ARRUDA, D.; CASTRO, L.; CARVALHO, D. O consumidor como um Ser Social: um Framework para a Análise da Influência dos Outros Consumidores nas Experiências de Consumo. 11º Congresso Latino-Americano de Varejo: "Engaging and Interactive Shopper Experience", Brasil, out. 2017. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ocs/index.php/clav2017/paper/view/6117/1773>> Acesso em: 14 Fev. 2018.

BAQUERO, Rute Vivian Angelo. EMPODERAMENTO: INSTRUMENTO DE EMANCIPAÇÃO SOCIAL? - UMA DISCUSSÃO CONCEITUAL. REVISTA DEBATES, v. 6, n. 1, p.173-187, jan.-abr. 2012. ISSN 1982-5269. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/index.php/debates/article/view/26722/17099>>. Acesso em: 10 fev. 2018. doi:<http://dx.doi.org/10.22456/1982-5269.26722>.

BARKI, Edgard; BOTELHO, Delane; PARENTE, Juracy. Varejo: desafios e oportunidades em mercados emergentes. **Rev. Adm. Empres.**, São Paulo, v. 53, n. 6, p. 534-538, Dec. 2013. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902013000600002&Ing=en&nrm=iso> Acesso em: 10 fev. 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020130602>.

BÖNEMANN, D.S. **Marketing Digital: Estudo de competitividade no varejo de calçados e artigos esportivos para a moda pé esportes**. Três Passos:UNIÚÍ, 2014.

BOTELHO, D; GUISSONI, L. VAREJO: COMPETITIVIDADE E INOVAÇÃO. **RAE: Revista de Administração de Empresas**. v.56, n.6, p.596-599, Nov. 2016. ISSN: 00347590.

BRANDÃO, M.M; PARENTE, J.; OLIVEIRA, B.B. Percepção de *Crowding* no Varejo: uma investigação exploratória do mercado brasileiro. **Revista de Administração de Empresas – ERA Eletrônica**, v.09, n.2, p. 01-24, 2010.

- BROCATO, E. D. et al. Understanding the Influence of Cues from Other Customers in the Service Experience: A Scale Development and Validation. **Journal of Retailing**, v.88, n.3, p.384-398, 2012. New York University.
- CAMPOS, I. C.; MACEDO, A. S.; FERREIRA, M. S. Análise do ambiente competitivo do varejo supermercadista no Brasil. XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil, 2006.
- CHAMIE, B.C; IKEDA, A.A. O Valor para o Cliente no Varejo. **Brazilian Business Review (Portuguese Edition)**. v.12, n.2, p.49-69, Mar. 2015. ISSN: 1807734X.
- CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, Paul J..**Marketing: Criando Valor para os Clientes**. 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2010.
- DA SILVA, JD; DA SILVA FAIA, V; AFONSO VIEIRA, V. OS EFEITOS NEGATIVOS DA EXPERIÊNCIA E DO CONTROLE NO DESEMPENHO DO VENDEDOR. : The negative effects of experience and control on salesperson's performance. **RAE: Revista de Administração de Empresas**. v.56, n.6, p.626-640, Nov. 2016. ISSN: 00347590.
- DOS SANTOS, EA; ANZILAGO, M; JOÃO LUNKES, R. SISTEMAS DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO, CLAREZA DE PAPEL, EMPOWERMENT PSICOLÓGICO E DESEMPENHO GERENCIAL: UM ESTUDO DE SUAS RELAÇÕES. : PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEMS, ROLE CLARITY, PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT AND PERFORMANCE MANAGEMENT: A STUDY OF ITS RELATIONS. **Revista Universo Contábil**. v.13, n.3, p.143-161, July 2017. ISSN: 18093337.
- FASSNACHT, M.; EL HUSSEINI, S. “EDLP versus Hi-Lo pricing strategies in retailing – a state of the art article”. **Journal of Business Economics**, v. 83, n. 3, p. 259-289, 2013.
- FERREIRA, Ana Cristina et al. A pesquisa sobre redes sociais e comportamento do consumidor no Brasil. *Revista Gestão & Tecnologia*, [S.I.], v. 17, n. 2, p. 186-213, ago. 2017. ISSN 2177-6652. Disponível em: <<http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/1146>>. Acesso em: 10 fev.2018. doi: <https://doi.org/10.20397/21776652/2017.v17i2.1146>.
- FRIEDMAN, Harry J. **Não, obrigado. Estou só olhando! Técnicas de Vendas de Varejo Para Transformar Curiosos em Compradores**. Rio de Janeiro: Papel Virtual, 1992.
- GUPTA, S; et al. (2016). Marketing Innovation: A consequence of competitiveness. **Journal of Business Research**, 69 (12), 5671-5681. doi: 10.1016/J.Jbusres.2016.02.042.
- HOGAN, John; NAGLE, Thomas T. **Estratégias e táticas de preço: um guia para crescer com lucratividade**. 4ª edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2008.
- ISABELLA, G; GUIMARÃES BARROS, LS; AFONSO MAZZON, J. A Influência do Constrangimento do Consumidor no Processo de Compra: The Influence of Consumer Embarrassment on the Purchase Process. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**. v.19, n.5, p.626-648, Sept. 2015. ISSN: 14156555.
- KLEBA, M. E.; WENDAUSEN, A. *Empoderamento: processo de fortalecimento dos sujeitos nos espaços de participação social e democratização política*. Saúde Sociedade, São Paulo, v. 18, n. 4, p. 733-743, 2009.

LEMES GODARTH, KA; et al. Compra em redes como estratégia de competitividade no varejo. : Shopping Networks as a Strategy for Competitiveness in Retail. *GCG: Revista de Globalización, Competitividad & Gobernabilidad*. v.8, n.1, p.51-66, Jan. 2014. ISSN: 19887116.

LEPSCH, S.L.; TOLEDO, G.L. Estratégias para o varejo. In: SEMEAD Seminários de Administração, 3, 2000, São Paulo, *Anais Eletrônicos...* São Paulo: USP, 2000. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/3semead/index.htm>>. Acesso em: 10 fev.2018.

LIBRELOTTO, Diogo. Treinamento e desenvolvimento de vendedores internos no comércio varejista. 2017.

MACHADO-DA-SILVA; C.L.; FONSECA, V.S. (2010). Competitividade Organizacional: uma Tentativa de Reconstrução Analítica. *RAC*, Curitiba, Edição Especial, p.33-49.

MARIOTO, F.L. O conceito de competitividade das empresas: uma análise crítica. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 31, n.3, p.37-52, abr./jun.1991.

MATOS, Marcos Vinicius Bonfim; MONTEIRO, Augusto de Oliveira. AS CONDIÇÕES DE COMPETITIVIDADE E AS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS DO SETOR VAREJISTA DE SUPERMERCADOS DE SALVADOR – BAHIA.

MOREIRA DA SILVA, R.C.; BERTRAND, H. (2009). O COMPORTAMENTO SOCIALMENTE RESPONSÁVEL DAS EMPRESAS INFLUENCIA A DECISÃO DE COMPRA DO CONSUMIDOR? *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração* (2009), 3 (jan/apr). Disponível em: <<http://redalyc.org/articulo.oa?id=441742835002>> ISSN

PANDO, Daniel Abraão (2013). **O comportamento do consumidor e o processo de decisão de compra**. Disponível em: <<http://www.firb.br/editora/index.php/teste/article/view/31/37>> Acesso em: 10 fev 2018.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. Editora Atlas, 2000.

PORTELA, C.B.M (2010). **Artigo: O Marketing e o comportamento do consumidor**. VII Congresso Virtual Brasileiro – Administração. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3488.pdf> Acesso em: 10 fev 2018.

PORTER, Michael E, (1986). **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7 ed: Campus. Rio de Janeiro.

PUCCINELLI, N.M. et al. Customer experience management in retailing: understanding the buying process. *Journal of Retailing*, v. 85, n.1, p. 15-30, mar., 2009.

REZENDE PINTO, Marcelo de; LARA, José Edson. O que se publica sobre comportamento do consumidor no Brasil, afinal? *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria [em linea]* 2008, 1 (Sept-Dic). Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273420268003>> Acesso em: 10 fev.2018.

ROMÁN-CALDERÓN, JP; et al. Apoyo organizacional y empoderamiento como antecedentes de comportamientos empoderados y participación de los empleados:

Organizational support and empowerment as background of empowered behavior and employee participation. **Estudios Gerenciales**. 32, 139, 154-161, Apr. 2016. ISSN: 01235923.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas; SLONGO, Luiz Antonio. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v.2, n.1, p.101-125, Apr.1998.

SALES, Valéria Matias; ALENCAR, Luís Carlos Queiroz de. **Empowerment**: O poder de decisão como ferramenta em uma organização. Estudo de caso no North Shopping Maracanaú. Fortaleza: FAC, 2014.

SARFATI, Gilberto – organizador. **Manual de negociação**. São Paulo: Saraiva, 2010.

SILVA, C.; MARTINEZ, M. L. Empoderamiento: proceso, nivel y contexto. *Psykhé*, Santiago/Chile, v. 13, n. 1, p.29-39, mai. 2004.

SINAMIS, E. Reality check at the bottom of the pyramid. **Harvard Business Review**, p. 1-6, 2012.

STEFANO, F.; SANTANA, L.; ONAGA, M. (2008). O retrato dos novos consumidores brasileiros. *Revista Exame*, 42 (7), 22-30.

STEFFEN, G; GATTERMANN PERIN, M; HOFFMANN SAMPAIO, C. INTERAÇÃO CONSUMIDOR-FUNCIONÁRIO NO VAREJO DE CONFECÇÃO SOB A PERSPECTIVA DA CLASSE MÉDIA. : CUSTOMER-EMPLOYEE INTERACTION IN RETAIL APPAREL UNDER THE PERSPECTIVE OF MIDDLE CLASS. **Revista de Administração da UNIMEP**. v.12, n.3, p.73-99, Sept. 2014. ISSN: 16795350.

TERRA, João Cláudio C.; ALMEIDA, René; ALMEIDA, Carolina; SIANO, Ana Isabel. **Varejo 2.0: Um Guia para aplicar redes sociais aos negócios**. 1ª edição. São Paulo: Elsevier, 2001.

URDAN, Flávio T.; URDAN, André T..**Gestão do Composto de Marketing**. 1ª edição. São Paulo: Atlas, 2011.

URDAN, Flávio T.; URDAN, André T..**Marketing Estratégico no Brasil: Teoria e Aplicações**. São Paulo: Atlas, 2010.

VASCONCELOS, L.; GUEDES, L. F. A. *E-surveys*: Vantagens e Limitações dos Questionários Eletrônicos Via Internet no Contexto da Pesquisa Científica. Apresentação realizada na X SEMEAD, FEA-USP, 2007. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/420.pdf>> Acesso em: 20 Fev.2018.

VASTANI, S. F.; STRAUB, D. Pricing in the Digital Economy: A Quantitative Study of Just Noticeable Differences in the Services Industry (Sep.10, 2015). **5th International Convergence on Engaged Management Scholarship**, p. 1-14,2015.

7 ANEXOS

ANEXO A – Questionário com 1460 vendedores do Magazine Luíza S/A

Perguntas Introdutórias

As perguntas introdutórias pretende abordar as principais características dos funcionários.

1. Qual seu sexo?

☐ Masculino ☐ Feminino ☐ Outros

2. Qual sua faixa etária?

☐ de 18 a 25 anos ☐ de 26 a 35 anos ☐ de 36 a 45 anos

☐ de 46 a 55 anos ☐ 56 anos ou mais

3. Há quanto tempo você trabalha como vendedor no Magazine Luiza?

☐ até 2 anos ☐ de 2 a 5 anos ☐ de 5 a 8 anos ☐ de 8 a 11 anos

☐ de 11 a 14 anos ☐ de 14 a 17 anos ☐ de 17 a 20 anos ☐ acima de 20 anos

4. Você já trabalhou como vendedor em outra rede de móveis e eletrodomésticos?

☐ Sim ☐ Não

Perguntas Relacionadas ao Processo de Vendas

As perguntas relacionadas ao processo de vendas pretende averiguar as questões mais importantes no processo de vendas na visão do vendedor.

5. Você acredita que no Magazine Luiza o vendedor tem autonomia para fazer o melhor negócio?

☐ Sim ☐ Não

6. No Magazine Luiza, você sabe qual é a margem dos produtos que vende?

☐ Sim ☐ Não

7. Na sua opinião o que é mais importante em uma venda? (marque apenas uma opção)

- ☐ Dar o maior desconto possível para não perder o cliente
- ☐ Negociar a melhor margem, mesmo que os concorrentes vendam mais barato
- ☐ Conseguir equilibrar preço e margem para gerar maior lucro
- ☐ Vender alto volume de produtos baratos

8. O que os clientes mais reclamam ou sentem falta no Magazine Luiza? (marque apenas uma opção)

- ☐ Preço baixo
- ☐ Promoções
- ☐ Variedade de produtos
- ☐ Disponibilidade de produtos
- ☐ Problemas relacionados a logística
- ☐ Outros

9. Para você, o que o Magazine Luiza poderia fazer de diferente para que os vendedores conseguissem vender mais, gerando mais lucro?

ANEXO B – Guia de Entrevista: Equipe de Vendas Magazine Luíza

Tema:	Empoderamento do Vendedor – Caso de Estudo Magazine Luíza S/A
Entrevistados:	10 Melhores Vendedores do Magazine Luíza
Objetivo Geral:	Verificar o empoderamento do Vendedor Como Diferencial Competitivo para negociar e alavancar Lucro no Varejo

ENTREVISTA COM OS 10 MELHORES VENDEDORES DA EMPRESA MAGAZINE LUÍZA S/A

(Profissionais que realizam em média 180% da sua meta de venda, entregam sua meta de margem bruta e são “Destaques” na Venda de Serviços Financeiros)

Questionamento: Qual sua atitude para cada etapa do processo de venda?

ENTREVISTADO: Vendedor “X”	
Prospecção e qualificação de possíveis clientes	
Pré-abordagem	
Abordagem e apresentação de venda	
Tratamento das objeções	
Fechamento da Venda	
Acompanhamento pós-venda	