

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

**ADELMÁRIO RODRIGUES DE OLIVEIRA**

**OS EFEITOS DA TRANSFORMAÇÃO DE UMA LOJA CONVENCIONAL EM UMA  
LOJA VIRTUAL**

**SÃO PAULO**

**2018**

**ADELMÁRIO RODRIGUES DE OLIVEIRA**

**OS EFEITOS DA TRANSFORMAÇÃO DE UMA LOJA CONVENCIONAL EM UMA  
LOJA VIRTUAL**

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

Linha de Pesquisa: Varejo

Orientador: Prof. Dr. Edgard Barki

**SÃO PAULO**

**2018**

Oliveira, Adelmário Rodrigues de.

Os efeitos da transformação de uma loja convencional em uma loja virtual /  
Adelmário Rodrigues de Oliveira. - 2018.

72f.

Orientador: Edgard Elie Roger Barki.

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

1. Comércio eletrônico. 2. Comércio varejista – Inovações tecnológicas. 3.  
Internet - Negócios. I. Barki, Edgard Elie Roger. II. Dissertação (MPGC) - Escola de  
Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 681.324

**ADELMÁRIO RODRIGUES DE OLIVEIRA**

**OS EFEITOS DA TRANSFORMAÇÃO DE UMA LOJA CONVENCIONAL EM UMA  
LOJA VIRTUAL**

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

Campo do Conhecimento:

Data de aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Banca examinadora:

---

Prof. Dr. Edgard Barki (orientador)  
FGV- EASP

---

Prof. Dr. Maurício Morgado FGV- EASP

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Thelma Valéria Rocha ESPM

Dedico a conclusão deste trabalho ao meu amado pai José Martins de Oliveira “in memoriam”. Gratidão e saudade eterna.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por permitir iniciar e concluir este curso, agregando conhecimento e realizando mais esse sonho

A toda a minha família e em especial a minha amada mãe Maria Célia por todo amor e compreensão pelos momentos em que não estive presente, pelo apoio nos momentos em que mais precisei pelas palavras de superação nos momentos de cansaço.

Aos colegas de trabalho, Douglas Matricardi e Vivienne Venuto por tanto apoio para que mais uma etapa pudesse ser finalizada com sucesso diante de tanta dedicação aos estudos.

Ao colega de sala Marcelo Rocha e professores da FGV pelo privilégio de participar das discussões, ensinamentos das aulas, aprendendo com cada experiência passada por todos.

Ao professor e doutor Edgard Barki, orientador deste trabalho, e todos os demais professores de curso e funcionários pela confiança e atenção dada durante todo o decorrer do curso, sem a atuação de cada um não finalizaria esta etapa.

Aos entrevistados que dispuseram de tempo e atenção quanto a cada pergunta realizada, pela simplicidade na resposta e pela proatividade em auxiliar.

E a todos os demais que de alguma forma puderam contribuir para a realização deste trabalho.

## RESUMO

A complexidade do varejo brasileiro demanda muita estratégia para que se tenha uma operação superavitária, e definir o formato de loja ideal e dominar um modelo de gestão eficaz é fundamental para se obter lucro. O objetivo deste trabalho é avaliar os efeitos em vendas, rentabilidade, experiência do funcionário de loja e dos consumidores na transformação de uma loja convencional em uma loja virtual. Demonstrando que é possível um considerável aumento da rentabilidade através do crescimento na venda de serviços financeiros, reduzindo e diluindo despesas, principalmente com pessoal e logística. Buscando uma melhor experiência ao consumidor e provendo acesso a um maior mix de produtos e também a preços mais competitivos e um ambiente mais confortável, bem como uma melhor experiência aos vendedores, onde estes passam a ter mais tempo para negociar serviços, com acesso a informação mais detalhadas de todos os produtos da loja, permitindo uma venda mais completa e técnica. Esse processo de transformação demandou grande habilidade de negociação com equipe, pois o primeiro momento foi de descrença no projeto, todavia ao confrontar o atual modelo de loja todos puderam perceber que as dimensões físicas do imóvel ocupado pela filial, inviabilizavam a operação de loja convencional. Os estudos apontaram que o modelo de loja virtual era o mais adequado para o mercado. O projeto foi executado com absoluto sucesso e a loja foi inaugurada em abril de 2018. O método utilizado foi o de pesquisa qualitativa exploratória com entrevistas em profundidade, coletando dados abertos e situações vividas por 06 funcionários e 06 clientes que foram entrevistados. Concluiu-se que, com o formato de loja virtual na cidade Rolândia (PR), os consumidores passaram a efetuar suas compras de forma rápida, tendo acesso a preços competitivos, atendimento personalizado e vendedores capacitados com alto nível de conhecimento dos produtos e serviços vendidos. Para estudos posteriores, o pesquisador deverá levar em consideração o mercado no qual a loja será implantada e definir o público alvo que será atendido, vale ressaltar que uma liderança que acredita e se engaja no processo faz toda a diferença para o sucesso do projeto.

Palavras-Chaves: varejo e competitividade

## **ABSTRACT**

The complexity of Brazilian retailing demands a lot of strategy for a surplus operation, and defining the ideal store format and mastering an effective management model is fundamental for profit. The objective of this work is to evaluate the effects on sales, profitability, experience of store employees and consumers in transforming a conventional store into a virtual store. Demonstrating that a considerable increase in profitability is possible through growth in the sale of financial services, reducing and diluting expenses, mainly with personnel and logistics. Seeking a better consumer experience and providing access to a greater mix of products and also at more competitive prices and a more comfortable environment, as well as a better experience to sellers, where they have more time to negotiate services, with access to information more detailed information of all the products of the store, allowing a more complete and technical sale. This process of transformation required great negotiation skills with the team, because the first moment was of disbelief in the project, however when confronting the current store model everyone could perceived that the physical dimensions of the property occupied by the branch, made the conventional store operation unfeasible. The studies pointed out that the virtual store model was the most suitable for the market. The project was executed with absolute success and the store was inaugurated in April 2018. The method used was qualitative exploratory research with in-depth interviews, collecting open data and situations experienced by 06 employees and 06 clients who were interviewed. It was concluded that, in the form of a virtual store in the city of Rolândia (PR), consumers began to make purchases quickly, having access to competitive prices, personalized service and qualified sales people with a high level of knowledge of the products and services sold. For further studies, the researcher must take into account the market in which the store will be deployed and define the target audience that will be served, it is worth mentioning that a leadership that believes and engages in the process makes all the difference to the success of the project.

Key-words: retail and competitiveness

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Varejo Tradicional x Varejo Eletrônico .....	31
Tabela 2 – Entrevistados – Funcionários .....	37
Tabela 3 – Entrevistados – Clientes.....	38
Tabela 4 - Proposta.....	50
Tabela 5 - Receitas de Lojas Convencionais e Virtuais .....	51
Tabela 6 - Caixa Incremental de Lojas Convencionais e Virtuais .....	51
Tabela 7 - Aluguel de Lojas Convencionais e Virtuais .....	52
Tabela 8 - Ebitda de Lojas Convencionais e Virtuais .....	52
Tabela 9 - Payback de Lojas Convencionais e Virtuais .....	53
Tabela 10 - Giro de Estoque.....	56
Tabela 11. Resumo do estudo realizado .....	64

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estágios do Processo de Decisão de Compra do Cliente .....	21
Figura 2 - População segundo Censo.....	36
Figura 3 - População Município de Rolândia .....	41
Figura 4 Impactos positivos e negativos da transformação da loja física em virtual .....	65

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Venda Média 2017.....	42
Gráfico 2 - Crescimento 2016 x 2017.....	42
Gráfico 3 - Área de Vendas M².....	43
Gráfico 4 - Venda por M².....	43
Gráfico 5 - Mix de Setores .....	44
Gráfico 6 - Serviços % Venda .....	45
Gráfico 7 - Mix de produtos da Loja Convencional - 2017.....	54
Gráfico 8 – Mix pós-reinauguração.....	55

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	15
2.1 O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....	15
2.1.1 Definições .....	15
2.1.2 Características do Comportamento do Consumidor .....	18
2.1.3 O Processo de Decisão de Compra .....	19
2.2 O VAREJO E OS PRINCIPAIS TIPOS DE LOJAS .....	24
2.2.1 Conceitos e Características do Varejo .....	26
2.2.2 Varejo e os Tipos de Lojas.....	27
2.2.3 Varejo e o <i>E-Commerce</i> .....	31
3 METODOLOGIA.....	35
4. ANÁLISE DE DADOS.....	39
4.1 LOJAS VIRTUAIS – LOJA X.....	39
4.2 LOJA DE ROLÂNDIA .....	40
4.3 AVALIAÇÃO DO IMPACTO DA MUDANÇA PARA LOJA VIRTUAL .....	45
4.3.1 Percepção da Loja Antes da Transformação .....	45
4.3.2 Percepção da Loja Depois da Transformação.....	48
4.3.3 Impacto Financeiro da Transformação .....	49
4.3.4 Impacto nas Vendas por Setores da Transformação .....	53
4.3.5. Impacto no Giro dos Estoques da Transformação.....	56
4.3.6 Análise Geral Após Execução do Projeto.....	57
4.4 MUDANÇA NA EXPERIÊNCIA DO VENDEDOR.....	59
4.5 MUDANÇA NA EXPERIÊNCIA DE COMPRA .....	60
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	66
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	69

## INTRODUÇÃO

No varejo tradicional do Brasil, o ponto comercial é muito importante para que se tenha um bom desempenho. Todavia, encontrar esse espaço com uma boa área de exposição e localização adequada está a cada dia mais difícil, principalmente em praças com população entre 30 e 60 mil habitantes.

Grandes redes varejistas, tais como farmácias, minimercados e outros, estão em forte expansão para o interior do país, e se observa que cidades com densidade populacional nos intervalos citados acima e que apresentam alto potencial de consumo, são alvos de várias empresas, e isso acaba inflacionando o custo por m<sup>2</sup>, tornando boas oportunidades cada vez mais raras.

A depender do ramo de atividade que se opera a falta de um espaço físico adequado que se possa armazenar e expor seus produtos pode comprometer o sucesso da operação. Isso se torna mais relevante com o advento da internet, que trouxe ao consumidor maiores possibilidades de comparações de preços, marcas, qualidade, cores e tamanhos. Assim sendo, os varejistas devem buscar alta eficiência operacional e habilidade de negociação para obter melhores preços junto aos fornecedores, grande capacidade em gerir custos e equipes bem treinadas para entender e satisfazer às necessidades do cliente.

Nessa complexa jornada do consumidor é preciso entender e conhecer quem é esse cliente que vai até a loja, navega no site e compra em variados “*devices*”, ao contrário do que se via até pouco tempo, principalmente em cidades pequenas do interior do Brasil, onde, muitas pessoas mostravam grande resistência à tecnologia. Hoje, regularmente observa-se este mesmo público inserido nas redes sociais, trocando e-mails, fazendo do digital um facilitador na comunicação com parentes, amigos e até fazendo compras pelo e-commerce.

Já são comuns diversas redes de lojas de departamento contar com estações de multimídias que buscam oferecer a seus clientes, produtos que por falta do espaço físico não podem ser expostos em seus mostruários. Esse movimento acontece também com empresas estrangeiras como a Tesco que fez o seguinte:

Criou na Coreia do Sul um supermercado virtual dentro do metrô Seul, onde os passageiros podem comprar em minutos, por meio de um aplicativo no celular, produtos para serem entregues em casa. Com sorte, dá para receber a compra no mesmo dia, no intervalo do deslocamento pelo metrô.

Para facilitar o processo de compra, a Home Plus acrescentou um leitor de QR codes (códigos de barras que podem ser lidos por celulares) ao seu aplicativo para celular. Para saber o preço de um produto e fazer a compra, o cliente só precisa abrir o aplicativo, acionar o leitor e apontar a câmera do celular para o QR Code do item desejado. O aparelho imediatamente faz a leitura e exibe na tela o preço do item. Para comprar, é só clicar no botão que adiciona o produto ao carrinho. Para os pedidos feitos até às 13h, a empresa garante a entrega no mesmo dia.<sup>1</sup>

Segundo informações apresentadas pela Tesco, esta estratégia obteve êxito, aumentando as vendas da empresa em até 130% nos três primeiros meses após a implantação, possibilitando que outras 21 lojas virtuais fossem instaladas em pontos de ônibus e no metrô sul-coreano, sendo visto como um número ainda pequeno se levarmos em conta a extensão do metrô local, que dá cobertura a todo o país.

Iniciativas de sucesso como a da Tesco demonstram que não somente a criatividade, mas também a inovação faz a diferença para que uma empresa esteja presente onde, como e quando o consumidor deseja.

A inovação se mostra um elemento imprescindível para o sucesso de uma organização no longo prazo, vista a constante mudança das necessidades dos consumidores (HUMBLE; JONES, 1989).

O presente estudo analisará mais em profundidade um formato de loja diferenciado de uma rede brasileira do ramo de móveis e eletrodomésticos, que será denominada como Lojas X.

As Lojas X pensando na inovação e para se diferenciar de mercado criou em 1992 a então loja eletrônica X, onde passou a vender produtos por meio de quadros com fotos, imagens de vídeo cassete e ainda catálogos. Estas lojas contavam com equipes de vendas, crediário e gerência.

No início, essas lojas enfrentaram muita resistência por parte da população e até mesmo de parte das equipes. Todavia a persistência e pragmatismo das Lojas X, fez com que o negócio prosperasse.

Em 1997, já com 20 lojas, esse novo canal de vendas fora rebatizado de Loja Virtual X, evoluindo para venda através de estações de multimídia. No entanto,

---

<sup>1</sup> Disponível em <http://link.estadao.com.br/noticias/geral,supermercado-virtual-e-atracao-no-metro-de-seul,10000032713>, acessado em 08 de maio, 2018.

o volume médio vendido por unidade de negócio era insuficiente para se atingir o ponto de equilíbrio. Daí então fora feita uma reestruturação, sendo corrigida toda a sua estrutura de despesas conforme segue:

Aluguel: estabeleceu-se o teto máximo de 3% sobre do volume de vendas, sendo necessária a renegociação de diversos pontos comerciais.

Logística: criaram-se rotas de carregamento em conjunto com lojas convencionais utilizando os espaços ociosos nos caminhões de lojas vizinhas. Toda a malha logística foi redesenhada.

Quadro de funcionários: aqui foi a maior, mais profunda e a mais bem sucedida mudança. A loja contava com 01 gerente de vendas, 01 gerente administrativo 02 caixas, 02 crediarias e 03 vendedores. Na nova estrutura foram eliminados cargos administrativos e cargos que não pudessem gerar receitas. Assim, as lojas passaram a contar com 01 gerente geral, 01 vendedor líder (com meta de vendas reduzida e acesso as rotinas administrativas) e 03 vendedores, 01 caixa de loja e 01 ou 02 crediarias a depender o tamanho da filial. Nasceu assim a atual Loja Virtual X, com equipe otimizada, alta produtividade e custo operacional adequado à realidade de cada mercado.

Atualmente, esse modelo de negócio conta com 140 lojas em 140 cidades em 04 estados da federação. É o canal da rede que mais cresce em número de lojas. Só em 2017 foram 21 unidades inauguradas e com perspectiva de mais 30 unidades a serem inauguradas em 2018. Também o canal virtual é o que apresenta o maior crescimento em vendas ano contra ano, entregando o maior % de margem ebitda dentre todos os canais da companhia.

Uma das grandes dificuldades do formato convencional são as limitações de espaços, tanto pelo alto custo de locação dos imóveis, como pelas disponibilidades de espaços adequados ao negócio.

Em Rolândia-PR, o grupo de Lojas X tem uma loja física convencional com cerca de 215m<sup>2</sup>, que, apesar dos números positivos de vendas, não propicia uma experiência positiva aos seus clientes, bem como um ambiente agradável aos seus funcionários. Isso por suas limitações de espaço, em que não se consegue expor adequadamente seus produtos.

Este trabalho tem por objetivo avaliar os efeitos em vendas, rentabilidade, experiência do funcionário de loja e dos consumidores na transformação de uma loja convencional em uma loja virtual, a partir do estudo de caso da loja de Rolândia.

Será realizada uma pesquisa qualitativa exploratória com método de entrevistas em profundidade, abordando clientes e funcionários.

Este trabalho está estruturado em cinco partes. Essa introdução que descreve o escopo do trabalho; a revisão teórica que apresenta uma análise do comportamento do consumidor e do varejo; em seguida apresenta-se a metodologia do trabalho para depois avaliarmos os resultados da transformação da loja convencional em virtual. Por fim, apresentamos as considerações finais, com as limitações do trabalho, contribuições e possíveis estudos futuros.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR**

#### **2.1.1 Definições**

A razão de entender como acontece o comportamento de compra do consumidor, o que ele (a) considera prioridade ou o que agrega mais valor ao produto desejado acontece porque, segundo Kotler e Armstrong (2007), há uma ligação direta entre a satisfação do cliente, a qualidade do produto ou serviço e a rentabilidade da empresa. Isto faz parte do planejamento estratégico da empresa que busca cada vez mais aperfeiçoar processos e garantir a qualidade de seus produtos buscando assim o seu posicionamento mercadológico.

Diante de um mercado altamente competitivo, encontrar meios de atrair novos consumidores deixou de ser somente um diferencial, tornando-se um item de primeira necessidade, onde as empresas passaram a conviver diuturnamente com novos competidores digitais e plataformas que oferecem ao cliente um cardápio de opções com preços e prazos altamente competitivos, fazendo com que tanto o varejo físico quanto o e-commerce atuem com velocidade e qualidade, buscando sempre a melhor experiência de compra ao cliente. Para os investigadores do comportamento do consumidor, uma experiência é, sobretudo, uma ocorrência pessoal, muitas vezes com importante significado emocional, fundada na interação com estímulos decorrentes dos produtos ou serviços consumidos (CARÚ & COVA, 2003).

Sendo assim, de modo geral, a "experiência" é uma interação entre uma empresa (marca / produto / serviço) e um cliente, sendo ela moldada pelas características do cliente e do produto, empresa ou marca influenciada pelo seu contexto ou pelo ambiente onde a interação acontece, afirmam Same e Larimo (2012).

Para Simon, Van Den Driest e Wilms (2016), em um mundo conectado, a centralidade do cliente torna-se imperativa, uma vez que os geradores tradicionais de valor nos negócios não funcionam mais. Qualquer um pode produzir produtos de qualidade. A fabricação não fornece mais uma vantagem competitiva sustentável. O acesso aos canais de distribuição agora está amplamente disponível, tanto on-line

como off-line. Assim, a verdadeira fonte de vantagem competitiva está em compreender as necessidades dos clientes e atendê-las de maneira rápida, transparente e confiável.

Neste mercado altamente competitivo, a experiência vivida pelo consumidor é reconhecida como um componente importante para manter-se a vantagem competitiva (STEIN; RAMASESHAN, 2016).

O comportamento do consumidor é um conjunto de reações ou respostas dos indivíduos a determinados estímulos, os quais decorrem de fatores pessoais, ambientais, situacionais e de marketing (CHURCHILL; PETTER, 2013; LIMEIRA, 2017).

Solomon (2016, p.33) conceitua o comportamento do consumidor como: “o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos”. Tais necessidades são vistas como um motivo biológico, já existente no ser humano, e o desejo é o modo pelo qual a sociedade ensina o ser humano a supri-las, cabendo aos profissionais apresentar meios que atraiam cada vez mais clientes para seus produtos e serviços. Carú & Cova (2006, p.10) destacam que a experiência de consumo consiste em “uma sucessão de momentos intensos de imersão, frequentemente interrompido por momentos de muito menor intensidade”. Os pesquisadores também sugerem que as experiências dos consumidores são fortemente influenciadas e moldadas pelo seu ambiente social e pelas interações interpessoais.

Além de experiências em compras anteriores que podem influenciar no comportamento do consumidor, outros fatores como: renda, família, cultura. Aspectos sociais e culturais também precisam ser considerados.

A experiência do consumidor é amplamente reconhecida como uma resposta subjetiva do cliente frente a qualquer que seja a interação dele com a empresa, ou seja, qualquer que tenha sido o atendimento, ou mesmo uma compra tenderá a gerar um retorno, um comportamento pós-compra que afetará as próximas decisões de onde e quando comprar (STEIN; RAMASESHAN, 2016).

Os profissionais de todas as áreas devem conhecer o comportamento de compra do consumidor, tanto na teoria como na prática, entendendo se ele tem por base alguma experiência já vivida. Este por sua vez, se não tem tal experiência vivida, pode ser influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos.

Os fatores culturais exercem a maior e a mais profunda influência. Como complemento, Kotler e Keller (2012, p. 183) citam que:

- Fatores Culturais: considerados os mais influentes onde a cultura é composta de uma subcultura, fornecendo identificação tendo um propósito mais específico para seus membros. Já entre as subculturas se tem a nacionalidade, religião, grupos sociais e as regiões geográficas onde quando uma destas se destaca, a empresa tende a elaborar um programa de marketing a fim de atender a necessidade cultural da sociedade;
- Fatores Sociais: a família, os papéis sociais, o status, sendo a família o ponto fundamental no momento da compra. Complementando, um comprador leva em consideração a orientação de pais em todos os momentos de sua vida, mas no momento de compra, a influência vem de esposa e filhos, onde o mesmo pensa no coletivo, no uso e bem comum de toda a sua família.
- Fatores Pessoais: considera-se a idade, sua função, situação financeira, sua personalidade, sua autoimagem, o seu estilo de vida e quais são seus principais valores. As empresas devem analisar qual o seu público alvo e então buscar entendê-los a fim de focar a oferta de produtos e serviços que irão de encontro com suas necessidades.
- Fatores Psicológicos: existem quatro fatores psicológicos capazes de influenciar o momento de decisão de compra do consumidor sendo eles: motivação, percepção, aprendizagem e memória. Estes fatores associados às características do consumidor faz com que ele tome sua decisão frente aos produtos disponíveis no mercado (KOTLER e KELLER, 2012, p. 183)

O domínio deste conhecimento pode proporcionar às empresas maior assertividade nas ações de marketing e tomadas de decisão, bem como atrair e reter consumidores.

Sendo assim estudar tal comportamento e seus processos de compra oferece conhecimentos necessários para decisões empresariais de sucesso, e incluem questões como: quem realiza quais processos, quem desempenha cada um dos papéis de compra, quais características dos próprios clientes determinam seu comportamento, por que determinados processos ocorrem da maneira que ocorrem e quais fatores ambientais influenciam o comportamento dos clientes. Portanto, estudar o consumidor fornece pistas para o desenvolvimento de novos formatos de lojas, produtos, características de produtos, preços, canais de distribuição, comunicação e outros elementos do mix de marketing (SALA, 2011). É evidente que o maior enfoque em satisfação do cliente é no setor de varejo, que procura criar

experiências emocionalmente envolventes para os consumidores na loja, além de buscar a compreensão do varejo experiencial.

### **2.1.2 Características do Comportamento do Consumidor**

O mercado e a economia interferem no comportamento do consumidor onde um cenário hostil pode representar danos não somente para aqueles que vendem, mas também para os consumidores que deixam de adquirir seus produtos favoritos devido a crises econômicas, altas taxas inflacionárias ou juros elevados, sendo bastante importante possuir habilidade para fazer uma leitura da situação atemporal e com isso elaborar estratégias de vendas que possam ir ao encontro da situação vivida pela população.

As necessidades das pessoas são individuais, comuns às quais são expressas pela teoria de Maslow ou teoria motivacional a qual tem por base a hierarquia das necessidades humanas (MARRAS, 2001).

Maslow distribui as necessidades desde as primárias até as mais complexas, passando pelas necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima, e de auto-realização. Para uma empresa é importante entender não apenas as necessidades dos consumidores como também as necessidades de seus funcionários.

O processo de decisão dos consumidores sofre estímulos demográficos, sendo influenciado pelos fatores ambientais e situacionais, sendo todo o processo dividido em três estágios interligados como: estágio de input, de decisão e o estágio de output. O primeiro afirma que “o que influencia na decisão do consumidor são os estímulos de marketing e fatores ambientais”, o segundo diz que “se refere à forma como os consumidores costumam tomar suas decisões” e a terceira, “é a escolha de outra opção” (SCHIFFMAN; KANUK, 2000)

Meyer e Schwager (2007, p. 118) afirmam que a experiência do cliente tem por base também o contato indireto do mesmo com a empresa, onde “na maioria das vezes envolve encontros não planejados com representantes de produtos, serviços ou marcas de uma empresa e assume a forma de recomendações boca a boca ou críticas, publicidade, notícias, comentários e assim por diante”.

Toda vez que um consumidor toca um produto, busca informações em sites, lojas, marcas e empresa, por meio de seus múltiplos canais ele tem um tipo de experiência, servindo de base para o processo de decisão de compra de um determinado produto (PANTANO; MILENA, 2015). Sendo assim, todo contato com produto e loja se faz importante para o momento de compra devendo as empresas entender as necessidades e desejos de seus consumidores.

O número de horas em que as pessoas passam online faz com que a probabilidade de compra aumente devido à grande exposição às mídias digitais tais como anúncios e propagandas. Apesar da democratização da internet ainda se observa que as classes com menor poder aquisitivo compram menos pelos canais on-line, isso muito influenciado pelo acesso ao CDC (carnê), que por limitações de sistemas só é possível pelo canal físico.

O Brasil por ser um país de dimensões continentais e alta densidade populacional acaba sendo alvo de muitas instituições que tem buscado meios para facilitar o acesso da baixa renda às compras online, através de concessão de financiamentos e cartões de crédito que apesar do conservadorismo nas liberações, vem crescendo exponencialmente, trazendo grande contribuição para o crescimento da economia brasileira. Chiara (2006, apud Parente, 2008, p.43) afirma que houve um grande aumento nos negócios, em especial para o segmento de baixa renda, sendo este muito explorado por empreendedores. Já outros segmentos como o da construção civil, farmácias, saúde, eletroeletrônicos entre outros que podem ser encontrados a preços muito acessíveis, com pagamento facilitado.

### **2.1.3 O Processo de Decisão de Compra**

Os consumidores possuem três papéis importantes os quais devem ser analisados. Parente e Barki (2014) afirmam que o mesmo consumidor que efetua a compra pode não ser o mesmo que usa o produto ou que efetua o pagamento do mesmo. Desta forma, Parente (2008) diz que se leva em conta o comprador onde este analisa pesquisa e compra o produto; o usuário é aquele que consome ou utiliza o produto tendo os benefícios ofertados por ele e o pagador é quem paga pela compra do produto.

Após analisar sua atuação, é importante entender os diversos conjuntos de valores e motivações dos consumidores para cada papel desempenhado. Parente (2008) considera que: o usuário se motiva por valores de desempenho do produto ou serviços e pelos benefícios sociais e emocionais; o comprador valoriza os serviços e o atendimento personalizado bem como o pagador se motiva pelo aspecto financeiro e a facilidade de pagamento.

O consumo de experiência, na perspectiva experiencial, segundo Carú e Cova (2003), inclui uma série de atividades e decisões presentes tanto no processo de pré-compra, quanto de encontro de serviços e de pós-compra, estando espalhada por um período de tempo e não em um momento único.

Toda decisão de compra de um produto ou serviço passa por um determinado processo onde existem algumas etapas a serem analisadas. Estas podem ser vistas de forma integral ou parcial, indo de acordo com as características do produto comprado ou de sua complexidade, também de acordo com as experiências já vividas pelos consumidores.

Para os pesquisadores do comportamento do consumidor, uma experiência é, sobretudo, uma ocorrência pessoal, muitas vezes com importante significado emocional, fundada na interação com estímulos decorrentes dos produtos ou serviços consumidos (Holbrook & Hirschman, 1982). Sendo assim, a pesquisa do consumidor é fundamental.

Considerando que ninguém compra um produto ou serviço sem que haja uma necessidade, desejo ou problema, autores como Blackwell et al. (2008) criaram um modelo de processo de decisão do consumidor no intuito de analisar como se pode ordenar os fatos e quais os fatores que podem influenciar a tomada de decisão.

Abaixo, seguem os sete estágios do processo de decisão de compra do cliente:

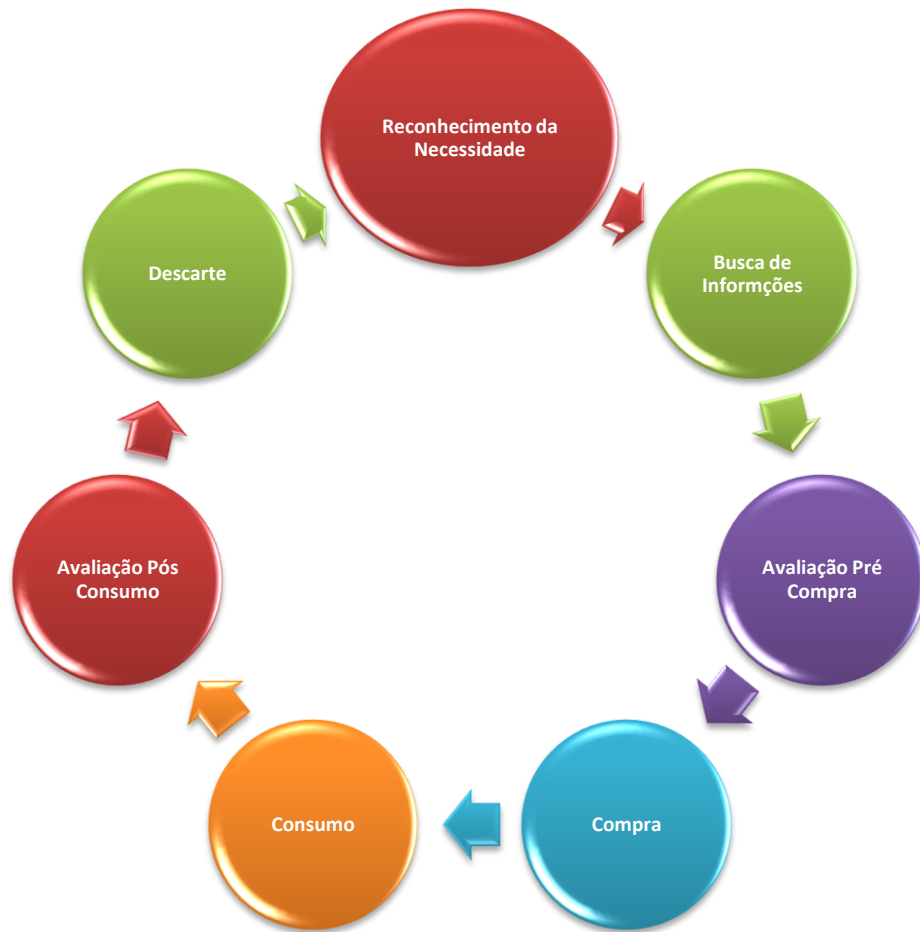


Figura 1 - Estágios do Processo de Decisão de Compra do Cliente  
 Fonte: Blackwell, et al. (2008, p.71)

Tais estágios podem ser alterados de acordo com o produto a ser comprado.

### 1º Estágio - Reconhecimento do Problema

Este reconhecimento é o primeiro estágio onde o ser humano identifica a sua necessidade de compra confrontando com situações desconfortáveis declara Pinheiro et al. (2011).

Blackwell et al. (2008, p.74) afirmam que é o ponto inicial onde o indivíduo vê a diferença entre o que ele precisa que seja o ideal frente a situação real.

Las Casas (2012) complementa dizendo que o ser humano passa por um momento de tensão na compra despertando motivação a adquirir o produto. É quando o consumidor identifica um problema podendo provocar estímulos internos e externos.

Sendo assim, é o momento que o consumidor identifica uma privação devido à ausência de produto e encontra a necessidade de ação para buscar um equilíbrio motivacional, a qual foi perturbada por um estímulo de se realizar a compra.

## 2º Estágio - Busca da Informação

Pinheiro et al. (2011) afirma que é o momento ou estágio onde se buscam informações a fim de valorizar a falta percebida, ativando a memória e procurando experiências anteriores com o produto desejado.

As informações são analisadas pelos indivíduos comparando com outras fontes como internas e externas, aceitando indicações de amigos e formadores de opinião antes de tomar a decisão de compra.

Bueno (2006, p. 89) confirma que o indivíduo busca informações e meios de agir para conhecer de forma suficiente o produto. Uma das formas é analisar a propaganda a qual é uma das fontes mais importantes para a informação sobre os produtos e serviços ofertados no mercado onde o consumidor verifica vários anúncios antes de se decidir (PARENTE; BARKI, 2014).

Sendo assim, nesta fase o indivíduo busca informações sobre os produtos ou serviços vistos como melhores, coletando dados disponíveis no mercado, checando se poderão atender suas expectativas.

## 3º Estágio - Avaliação Pré Compra

Logo após a fase de obter informações dos produtos, o consumidor chega à fase de avaliar e comparar as alternativas encontradas, analisando todos os aspectos determinantes para se escolher o melhor produto.

Kaltcheva e Weitz (2006) dizem que muitos fatores como o tipo de loja, localização, ambiente econômico, conveniência, período do ano podem afetar qualquer tipo de decisão de compra.

Bueno (2006) diz que o consumidor analisa a relação custo x benefício da compra, comparando alternativas por meio dos parâmetros determinados para si, podendo então tomar a decisão de compra.

Aqui se compara marcas, produtos, benefícios e seus custos, buscando o conhecimento de todas as características do produto a fim de se tomar a decisão de

compra tendo sua compra planejada com base nas informações pré-obtidas (PARENTE; BARKI, 2014).

Sendo assim, realiza-se uma grande análise do produto a ser adquirido, buscando todas as informações possíveis que possam contribuir para o processo de tomada de decisão.

#### 4º Estágio - Compra

A decisão de compra é o conjunto de variáveis sobre um produto ou serviço, onde se leva em consideração a marca, preço, características e formas de pagamento que podem viabilizar a compra.

As decisões de onde e como comprar sofrem influências de variáveis como a fidelidade a marcas já existentes e varejistas, tendo tempo disponível para compra, características do produto, processo de compra utilizado pelo consumidor entre outras características afirmam Parente e Barki (2014).

Desta forma, pode-se concluir que é o momento em que o consumidor analisa a melhor alternativa e decide se efetua ou não a compra do produto ou serviço.

#### 5º Estágio – Consumo

Neste estágio pode-se observar que o consumidor tem que decidir o momento que será utilizado o produto ou serviço a ser adquirido. Ressalta-se que este dilema leva o cliente a refletir sobre a certeza de que fez a coisa certa. Desta forma, toda informação adquirida na pré-compra é válida para se obter a certeza de que o produto a ser adquirido é o correto.

Assim, Kotler e Keller (2008) acreditam que quanto mais rápido o produto for consumido mais rápido será novamente adquirida sendo a informação pré-compra fundamental para fidelizar o pós-consumo.

#### 6º Estágio - Avaliação Pós-Compra

Las Casas (2012) diz que neste momento o consumidor pode desistir da compra avaliando o benefício que recebeu durante a compra, analisando se o produto ou serviço atendeu as expectativas ou não.

É o momento onde se fideliza o cliente, buscando a satisfação plena com base no produto adquirido, refletindo sobre todos os benefícios, buscando a plena satisfação frente ao bem adquirido.

Solomon (2016) afirma que tal satisfação ou insatisfação do cliente é determinada pelas sensações que uma pessoa tem em relação a um produto após tê-lo comprado.

Neste momento, o consumidor checa a qualidade do produto e o pós-venda da loja, verifica a sua satisfação com relação ao produto, se seu problema foi solucionado e se houve um reequilíbrio motivacional, checando também o atendimento da empresa frente ao que foi combinado.

## 7º Estágio – Descarte

Este estágio tende a ser uma etapa do processo decisório com problemas após o consumo do produto devido às questões ambientais. Profissionais de marketing têm estudado meios de se realizar um descarte direto a fim de preservar o meio ambiente.

Solomon (2016) afirma que o descarte pode gerar problemas para o meio ambiente podendo descartar produtos que não possuem mais uso e que foram usados na sua totalidade ficando apenas o produto inútil.

Assim, após checar o processo decisório de compra e analisar todos os estágios do processo, serão apresentados conceitos e características sobre o varejo, apontando os tipos de lojas existentes no mercado e aqueles que mais se destacam.

## 2.2 O VAREJO E OS PRINCIPAIS TIPOS DE LOJAS

As lojas e todas as suas fases e formatos retratam hoje a evolução da atividade comercial desenvolvida no tempo e no espaço frente às novas formas de produção. Vargas (2001) diz que se deve compreender a lógica dos espaços

terciários, em especial aqueles ligados ao comércio, sendo estes vistos como arquitetura de negócios.

Neste sentido, a partir do século XVIII entrou em cena a galeria ou arcada comercial, onde começaram as grandes redes, os magazines, lojas de departamentos e seus desdobramentos dos centros planejados, shopping centers entre outros.

Varotto (2006) complementa citando que o varejo se modernizava por volta dos anos 40 quando surgiu em São Paulo a Sears, loja de departamentos dispondo de lanchonete e estacionamento, sendo a primeira na oferta de produtos pelo método *self-selection*, onde o autosserviço passou a existir e o próprio cliente passou a escolher seu produto, restando somente à venda a ser finalizada pelos vendedores especializados em cada departamento.

Muitas mudanças aconteceram devido aos grandes armazéns e redes de lojas, tais como: grande giro de estoques e prática de preços baixos focando no volume de negócios elevados com base na venda em grande escala; - diversificação de produtos ofertados ao cliente com produtos antes focados à burguesia sendo ofertada à classe média; - novo formato de loja reformulando os métodos de venda, empresas e a disposição do produto na gôndola; transformação dos lugares de vendas – lojas, em palácios dos sonhos (LIPOVETSKY, 2007).

Esta transformação dos pontos de vendas é o que muda a localização e o layout das lojas, tendo por base o módulo mínimo, individual, deixando de ser pequenas tendas para serem pontos permanentes, afirma Vargas (2001).

Por fim, com tantas transformações ocorridas no varejo desde o seu surgimento até os dias de hoje, o varejo tem se tornado altamente capaz de incorporar mudanças e tecnologias que tem feito o setor se recriar de forma contínua, acompanhando um mercado altamente competitivo. O futuro é uma grande surpresa (VAROTTO, 2006). Portanto a experiência do cliente no ambiente de loja mostra-se complexa e dependente da interação de diversas variáveis (ex. humanas, situacionais, tecnológicas), tornando a previsibilidade difícil e as surpresas (positivas e negativas) comuns.

### **2.2.1 Conceitos e Características do Varejo**

Não existe uma única definição para o termo varejo, porém sabe-se que ele engloba atividades de vendas de bens e serviços de forma direta para os consumidores finais sendo para uso pessoal.

O varejo é uma atividade mais ampla do que o atacado com um número três vezes maior de pessoas que trabalham no comércio varejista (CHURCHILL; PETTER, 2013). Os varejistas ofertam benefícios tanto aos fornecedores quanto aos compradores oferecendo ao primeiro um modo eficiente de colocar os produtos à disposição dos consumidores, acumulando informações e proporcionando aos fornecedores dados úteis de pesquisas de mercado. Outro ponto positivo é que os varejistas ajudam a prever as vendas e assumem riscos ao efetuarem compras de produtos perecíveis ou dos que se tornam obsoletos de forma rápida.

A característica principal do setor varejista segundo Barki e Terzian (2008) é o de ser extremamente competitivo, tendo pequenas margens e baixa barreira de entrada. O varejo exige profissionais cada vez mais capacitados, proativos e dinâmicos, que atuem com estratégias claras e com bons mecanismos de implementação.

Para aqueles que compram, os varejistas podem criar valor de diversas formas como colocando produtos em ofertas em horários pré-definidos, épocas diversas do ano, operando em locais mais adequados de acordo com os produtos.

Como alguns dos benefícios do varejo vê-se a troca rápida das mercadorias compradas, crediário, cartões de crédito e atendimento personalizado tornando mais prazerosa à compra, podendo demonstrar as características e benefícios dos produtos.

Já como ponto negativo, para Grewal, Levy e Kumar (2009), talvez o problema mais significativo que os varejistas possam enfrentar é o desafio de se obter para as lojas o produto certo, na quantidade certa, no momento em que o cliente a deseja.

O sortimento bem como a variedade são fatores chave na competitividade e na diferenciação. Segundo Hoch, Bradlow e Wansink (1999) afirmam que os varejistas veem que os consumidores valorizam tal sortimento como uma grande oportunidade para o processo de tomada de decisão de qual produto comprar ou serviço a contratar.

Nos últimos anos, o varejo tem sofrido mudanças extremas em seu cenário internacional, refletindo nos estudos de profissionais e pesquisadores. Dentro do contexto de países emergentes se espera interesse renovado no varejo, sendo este um setor catalisador de desenvolvimento não apenas para negócios, mas também para aspectos sociais (BOTELHO; GUISSONI, 2016).

Outro grande impasse encontrado pelos varejistas é a grande concorrência para gerar valor. Os varejistas precisam ofertar benefícios que realmente agradem aos consumidores. Muitos dos varejistas enfrentam a grande oferta de produtos com preços mais baixos, sendo um diferencial forte no mercado. Para tanto, deve-se pesquisar e analisar o mercado buscando meios de agregar valor aos produtos e a marca a fim de manter seus clientes fiéis.

Sendo assim, existe a necessidade das empresas varejistas serem inovadoras e produtivas alcançando níveis satisfatórios de competitividade em períodos de adversidades no setor econômico. Donatelli, Hoefel, Resstom"& Stul (apud Botelho; Guissoni, 2016) afirmam que ao investigar o comportamento do consumidor em época de crise e desaceleração da economia, os consumidores brasileiros têm buscado economizar em suas compras no varejo passando a se atentar em preços e promoções de produtos e serviços ofertados. Logo, quando possuem a preferência de marcas e produtos, atentam-se à loja que oferta o seu produto com o preço mais acessível.

### **2.2.2 Varejo e os Tipos de Lojas**

Os tipos de varejo são caracterizados primeiramente de acordo com o tipo de propriedade. Dependendo do tipo de propriedade as empresas podem ser classificadas em independentes, cadeias ou redes, franquias, alugadas e sistemas verticais de marketing. Em seguida os varejistas são categorizados em dois principais sistemas: varejo com loja e varejo sem loja afirmam Parente e Barki (2014).

Muitos autores dividem tais lojas em vários formatos, considerando características como sortimento, preços e conveniência, onde os fabricantes tentam distribuir seus produtos em canais que apoiam suas estratégias de posicionamento no mercado. Já os varejistas procuram desenvolver o modelo de loja mais adequado ao mercado em que se opera, buscando atender da melhor forma às necessidades e

preferências de compra de seu público alvo e ser lucrativa. Desta maneira, podemos citar lojas especializadas, consumo em massa e de conveniência.

Pode-se considerar como loja especializada aquela onde os clientes finais buscam uma categoria particular de produtos se valendo da competência dos vendedores em efetivar a venda. Nestas lojas existem uma ou poucas categorias de produtos sendo concorrente entre si frente em sua competência e seletividade.

Quando os clientes estão expostos aos produtos em um varejo com loja, os vendedores podem simplesmente analisar os sinais que o consumidor passa, entendendo suas necessidades, seus desejos, podendo ofertar produtos e serviços que vão de encontro com o que ele procura (BELL; GALLINO; MORENO, 2018).

Walls et al. (2011) definem a experiência do consumidor como algo multidimensional devido a sua impressão ou resultado, com base na disposição e capacidade do consumidor de ser afetado e influenciado por dimensões de interação física e / ou humana. Desta forma deve-se analisar tanto as experiências das lojas tradicionais quanto os demais tipos.

Conforme afirmam Pantano e Milena, 2015 cada vez que o cliente interage com um dos múltiplos canais de uma empresa ele acaba tendo acesso a experiências que serve de base para seu processo de decisão de compra de um determinado produto.

Em shopping centers, os lojistas têm sobre si uma racionalidade que demonstra as iniciativas capitalistas particulares, envolvendo um controle rígido de padronização comercial, indo desde a instalação física até mesmo todas as normas para seu funcionamento. Assim sendo, o contrato de locação, as normas gerais e complementares bem como o regimento interno acabam garantindo ao empreendedor uma organização controlada da loja, onde o lojista se submete a aprovação da administração que vai desde sua estrutura, fachada e formas de decoração.

É observado que as lojas de rua não possuem tal regimento, e que devem apenas considerar as normas do município e instituições reguladoras.

De forma geral, pode-se dizer que as lojas de shopping centers possuem desde seu surgimento, o símbolo de poder, sendo uma nova era social voltada ao consumo e ao capitalismo. Tais empreendimentos possuem por natureza diversos atrativos como área de lazer e de encontros, praça de alimentação, espaços de entretenimento, dentre outros. Fazendo com que os produtos fiquem diariamente

expostos a um grande público que em algum momento pode entrar na loja e comprar.

Parente (2008) explica em um seminário promovido pelo Centro de Excelência em Varejo que “As redes varejistas adotam estratégia equivocada e desperdiçam uma oportunidade valiosa ao limitar sua expansão aos shopping centers. Elas deixam de lado um mundo inteiro de negócios fervilhantes em polos comerciais de rua, onde as vendas acontecem em grandes volumes e traduzem um alto potencial de mercado.”.

As lojas de rua frequentadas por público de baixa renda são lojas menos exploradas que deveriam ter uma atenção maior. Parente (2008) avalia que: “Esses polos frequentados pelo público de baixo poder aquisitivo ficam muito longe dos locais de acesso dos executivos que comandam as redes varejistas. E, por não conviverem e não circularem por esses locais, eles se esquece de sua existência e de seu enorme potencial econômico”.

Os prós das lojas tradicionais de rua englobam a diversidade de preços e produtos, podendo trabalhar promoções diversas no dia-a-dia. Outra vantagem são os aluguéis que em geral são bastante atrativos, e por não possuírem normas rígidas de um condomínio, estas podem ser personalizadas adequando seu layout e fachada.

Também como ponto favorável é possível citar a interação com a comunidade onde está inserida, alcançando o público de interesse e com isso alavancar ainda mais o negócio com o equilíbrio saudável entre as receitas e despesas, dada as maiores possibilidades de uma boa negociação de aluguel por m<sup>2</sup>.

Todavia, os shoppings centers tem uma grande vantagem competitiva, oferecendo conforto para seus lojistas e clientes, seguranças e câmeras em todos os locais, onde os consumidores se sentem mais à vontade para a realização de suas compras.

No entanto, observa-se que devido aos custos elevados de locação e condomínio, aos estacionamento que quase sempre são cobrados e por diversos outros fatores como a existência de dois turnos, os produtos podem custar mais caro ante ao comércio tradicional.

Cabe aos consumidores traçarem o perfil do produto desejado e o quanto querem dispor para a aquisição do mesmo, cabendo aos lojistas investimentos em promoções que favoreçam a compra de seus produtos.

Além destas tradicionais lojas existentes no mercado nacional, o mercado eletrônico no Brasil tem se tornado mais atraente para todos os varejistas. Vê-se que muitos adolescentes e jovens adultos que usam a Internet em casa possuem uma quantia mensal significativa para gastar em compras.

Essas compras virtuais realizadas por jovens e adultos mensalmente não deixa de ser um varejo, porém eletrônico, onde segundo Porto (apud Parente 2008) o varejo eletrônico é definido como um formato de varejo que oferta, através da Internet, produtos que são de fácil acesso e compra aos consumidores, onde estes realizam suas transações por meio de um sistema eletrônico interativo.

Logo, este canal efetivado pelo comércio eletrônico, ou e-commerce, pode ser conceituado como transações comerciais efetuadas em um ambiente virtual por meio eletrônico, através de celular, computador ou outros dispositivos, recebendo o produto em casa. Esta comodidade, facilidade de acesso e pagamento, tendo preços mais em conta acaba atraindo cada vez mais consumidores (SALVADOR, 2013).

Assim, o comércio eletrônico acaba representando uma parte do presente e do futuro do varejo com inúmeras oportunidades de negócios ofertadas na internet sendo provável que uma pesquisa de preços na internet mostre não somente o menor preço, mas também as melhores opções de produtos e serviços.

Vê-se que a população analfabeta digitalmente, sendo muitas vezes de baixa renda acaba procurando lojas físicas onde conseguem procurar por descontos, atendimento, entrega e muitas vezes a experimentação do produto a ser adquirido. Porto (2006) afirma que o uso da Internet é uma forma de ampliar seus canais de marketing para que seus produtos e serviços sejam escoados. Desta forma, o varejo eletrônico é uma evolução dos tradicionais canais varejistas sem loja onde a loja física existe produtos e na loja eletrônica o cliente acaba interagindo eletronicamente com um vasto banco de dados ofertando informações sobre o produto desejado no intuito de suprir a ausência de produtos físicos.

Segundo Parente (2008) o varejo eletrônico pode ser comparado ao varejo tradicional conforme apresentado na tabela 1:

VAREJO TRADICIONAL	VAREJO ELETRÔNICO
Loja	Site
Fachada, decoração externa e interna, letreiros, uniformes dos vendedores.	Layout gráfico das páginas, existência ou não de banners e pop-ups chamando para outras páginas do site.
O cliente percorre os corredores da loja, procurando os produtos em prateleiras, estantes, cabides.	O cliente navega pelas páginas do site, procurando informações sobre os produtos em um catálogo eletrônico.
Espaço geográfico-temporal: a loja está localizada fisicamente em um ponto, com horário de abertura e fechamento delimitando o intervalo de tempo em que o cliente pode realizar suas compras.	Espaço cibernético: o consumidor pode acessar o site de qualquer computador, onde quer que ele esteja, na hora em que desejar, para fazer consultas ou compras.
Facilidade nas vias de acesso favorece o deslocamento físico do cliente para a loja.	Existência de links em outros sites favorece o aumento do tráfego de visitantes para o site.

Tabela 1 - Varejo Tradicional x Varejo Eletrônico  
Fonte: Parente (2008)

### 2.2.3 Varejo e o E-Commerce

Albertin e Moura (2012) afirmam que o E-commerce é o ramo econômico que mais cresce no mundo, atraindo grande número de investidores na bolsa de valores, aumentando assim o valor de mercado.

Segundo Batista e Botelho (2007), o comércio eletrônico brasileiro tem sido visto como um canal fundamental para divulgação e distribuição de produtos e serviços, referindo-se a volumes físico e financeiro.

O crescimento das soluções varejistas em *ecommerce* imprimiu uma necessidade de revisão da cadeia de valor do varejo tradicional, conhecido como o varejo *offline*. Ao varejo *offline* ficou competente a expansão da cadeia de valor com o propósito de melhorar seus diferenciais, baseados principalmente na melhor experiência do consumidor.

O fato de não tocar os produtos pode restringir a compra pela internet, porém indivíduos diferentes manifestam necessidades distintas à necessidade do toque, o NFT (need for touch) ou necessidade do tocar com as mãos. O conceito nft permite que os indivíduos e produtos possam ser considerados com alto ou baixo NFT.

O conceito de necessidade do toque, ou o NFT, aqui entendido na acepção em que Peck e Childers (2003) o discutem, é conceitualmente definido como uma preferência para a obtenção e utilização das informações conseguidas através do sistema háptico. A necessidade que os consumidores têm de examinar produtos através do toque pode surgir através de diversas motivações, das quais se enumeram as seguintes: a informação, a diversão, a fantasia, a excitação, a estimulação sensorial e o prazer (Peck & Childers, 2003).

Assim sendo indivíduos com maior NFT tendem a apresentar resistência em comprar pelo canal online, e produtos com maior NFT tendem a apresentar baixo desempenho em vendas pela internet.

Ainda é distante a entrega do *ecommerce* para as experiências de contato com a marca, sendo essa distancia a oportunidade das lojas físicas tradicionais, pois através de atributos de qualidade do atendimento, melhor experimentação do sortimento, acompanhamento personalizado das ações de compra é construído o reforço da percepção de melhor experiência emocionalmente envolvente para os consumidores na loja, além de buscar a compreensão do varejo experiencial.

Outro aspecto relevante firmado entre a comparação do varejo off-line com o varejo on-line é baseado na autonomia de negociação que no canal mais tradicional é a principal ferramenta de competitividade e de satisfação do negócio, já no canal mais recente, torna-se limitada em função das restrições sistêmicas. Essa característica associada à capacidade de adequar-se à necessidade do cliente, seja ela no preço dos produtos ofertados ou nas condições de pagamento, torna-se mais um potencial diferencial entre esses canais. A esse diferencial credita-se a existência mais abundante do capital humano compondo a estratégia do negócio, através da formação de suas equipes de atendimento e vendas.

O atendimento ao cliente é o elo entre as empresas, entidades e organizações aos seus respectivos públicos, buscando compreensão, simpatia e opinião favorável da sociedade. Visam principalmente à criação, manutenção, fortalecimento e consolidação da sua imagem (RIZZI; SITA, 2012, p.14)

Um cliente que está exposto à marca off-line, em vez de on-line, tem mais probabilidade de analisar e experimentar uma seleção mais ampla de categorias de produtos, mas também está mais imerso na experiência da marca (BELL, GALLINO E MORENO, 2018).

O aumento de compras efetuadas pela internet fez com que houvesse uma mudança no comportamento dos consumidores deixando as pessoas mais à vontade e confiantes no momento da compra e ainda, deixando-as informadas de preços e produtos em promoção em lojas convencionais (PINEII, 2017).

O governo, frente à tamanha concorrência, tem exigido a transparência de preços, tornando-a uma regra a ser cumprida por todos. Ainda a internet tem auxiliado no momento da compra devido ao grande número de informações existentes sobre os produtos que estão em oferta, sendo eles analisados, elogiados e criticados por aqueles que já o compraram, servindo de base para que outros consumidores comprem ou não (ECONOMIST, 2004).

O fator que tende a aumentar as compras pela internet é o fato de o preço ser sempre menor que o encontrado na loja física, podendo o consumidor compará-los com outros sites, porém ao mesmo tempo, podendo escolher sua loja de preferência e confiança, efetuando sua compra na loja virtual. Desta forma, o varejo virtual aumenta a concorrência devido à facilidade de o consumidor escolher seus produtos, optando pelo frete menor ou custo zero (PORTO, 2006).

Uma grande barreira encontrada pelos consumidores frente ao *e-commerce* é a falta de produto físico na loja para que ele possa ver tocar e sentir o produto, antes da efetivação de compra. Com este cenário, muitas empresas têm buscado meios de aumentar suas vendas seja por meio de propaganda, promoções ou mesmo novas estratégias de *marketing*.

Diante do mercado em constante mudança o *e-commerce* acabou sendo uma ferramenta fundamental para toda companhia que necessita fechar negócios de importação, exportação, pois as pessoas de qualquer lugar do mundo acessam as mesmas informações estando em qualquer lugar.

As empresas que já possuem suas lojas físicas e passam pela implantação de uma loja virtual tendem a aumentar suas vendas onde aquelas servem de base tanto para os produtos ofertados quanto pela confiança e credibilidade dos consumidores em comprar nas lojas físicas. Complementando, Porto (2006) afirma que:

O relacionamento entre a loja física e a loja virtual é estreito. Pesquisas têm constatado que a primeira tem o efeito de aumentar as vendas na segunda. Com isso, redes de lojas já constituídas têm grande vantagem competitiva, pois já é referência para o consumidor, que, em consequência, se sente mais confiante para comprar no respectivo site. Isso ocorre porque, para o consumidor,

independentemente do meio, a transação está sendo realizada com uma “empresa real”. A vantagem da compra pelo site envolve facilidades na pesquisa de preços e de acesso a informações sobre o produto (PORTO, 2006, p. 46).

Os consumidores que utilizam o site de *e-commerce* a fim de comprar seus produtos ou serviços possuem como benefícios a facilidade e a comodidade, tendo mercadorias com preços mais acessíveis e diversidade de produtos sendo diferentes daqueles disponíveis nas lojas físicas, e ainda, as lojas estão online, funcionando 24 horas durante todos os dias do ano.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa tem como objetivo apresentar dados e métodos (participantes ou sujeitos, instrumentos, procedimentos, critérios, variáveis/categoriais de análise etc.) a serem adotados para responder o problema de pesquisa. A Metodologia descreve os procedimentos de coleta e análise dos dados e os materiais que levam à obtenção dos resultados (MOTA-ROTH; HENDGES; 2010).

Sua abordagem pode ser qualitativa ou quantitativa. Neste trabalho o pesquisador conhece o espaço de pesquisa convivendo com objetos pesquisados, optando assim por utilizar a qualitativa. Segundo Strieder (2009) é uma abordagem subjetiva, com múltiplas realidades de caráter exploratório estimando descobrir e compreender situações da realidade.

Neste contexto Creswell (2014, p. 43) conceitua a abordagem qualitativa como “um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”. Os procedimentos qualitativos que se destacam, segundo Creswell (2014) também, buscam focar em amostragem intencional, coleta de dados abertos, análise de textos e de imagens bem como a interpretação pessoal dos achados.

Creswell (2014) afirma que dentro do estudo de caso o pesquisador explora tal situação com mais detalhes, podendo relacionar tempo, atividade, perfil, investigando e coletando informações detalhadas usando diversos meios de coleta de dados. Creswell (2014) complementa ao afirmar que neste tipo de pesquisa é observado o intuito de analisar os acontecimentos e entender as relações existentes entre os *constructors* partindo da ótica do pesquisador, considerando seus valores, origens pessoais, gênero, história, cultura, situação socioeconômica podendo moldar suas interpretações durante o estudo.

A característica utilizada de pesquisa qualitativa foi a de Ambiente natural, onde os dados coletados foram no local em que o problema é vivenciado, onde foram feitas entrevistas e observações que contribuíram sistematicamente para as conclusões e tomada de decisão sobre o projeto em questão. Tal pesquisa é interpretativa tendo um intenso envolvimento do pesquisador durante todo o processo.

Dentro da pesquisa qualitativa, foi realizado estudo de caso a fim de readequar uma loja física de um grande varejista a qual tem hoje cerca de 14 mil clientes ativos (somente na loja em estudo), divididos em clientes que compraram tanto no online quanto no off-line, e em ambos os canais.

Como procedimento adotado para este trabalho, foi realizada uma revisão teórica e uma análise exploratória do comércio da cidade, e o modelo de loja atual bem como a aceitação dos consumidores e dos funcionários para um novo formato de varejo.

A cidade em que se situa a unidade objeto do estudo está localizada no estado do Paraná e atualmente conta com cerca de 57,8 mil habitantes onde destes, 50,86% são mulheres totalizando 29,4 mil e 49,14% são homens, totalizando 28,4 mil.

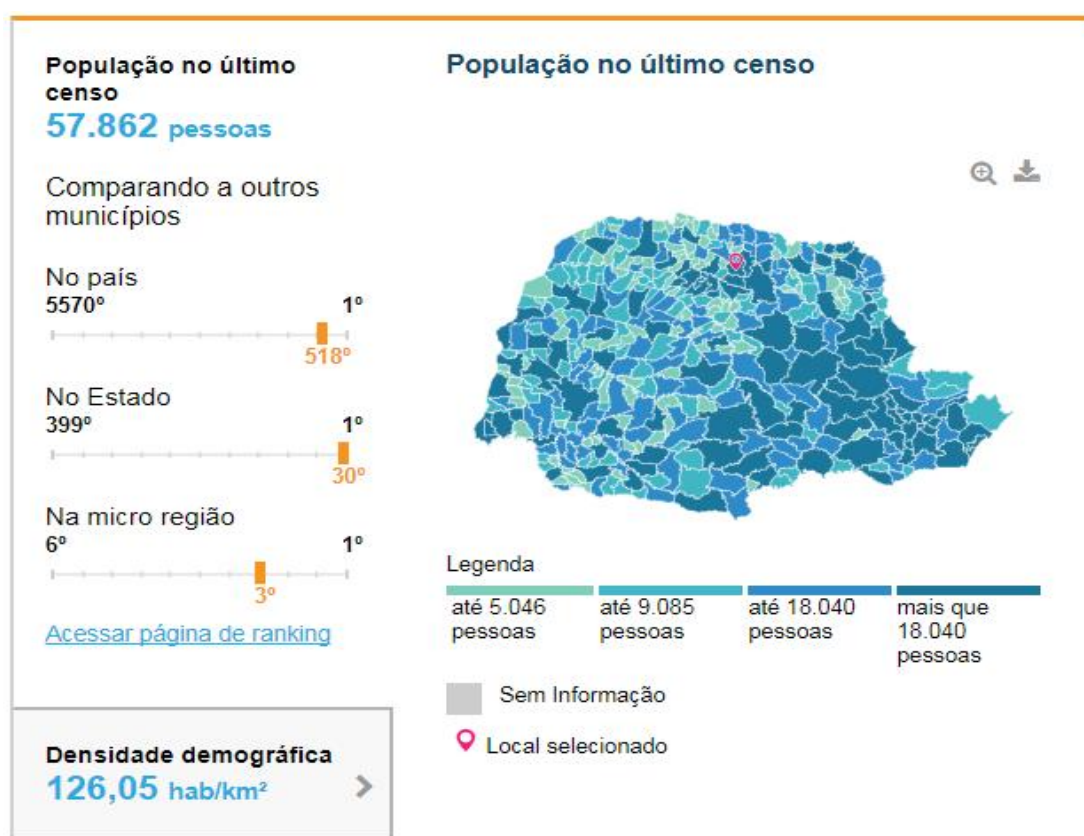


Figura 2 - População segundo Censo  
 Fonte: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr>

A renda do município ocupa a 4ª posição na classificação de renda per capita dentro de sua microrregião estando na posição de 76ª dentre todos os 399 municípios do Estado do Paraná.

Já a renda média é de aproximadamente 2,2 salários mínimos, sendo que a maioria dos trabalhadores está empregada no comércio local, no polo industrial da cidade de Arapongas, bem como no parque fabril do próprio município.

O comércio da cidade conta com grandes centros de consumo ao seu redor e sofre com a considerável evasão de pessoas que demonstram preferência por fazer suas compras em shopping centers e até mesmo em cidades maiores, tornando-se este mais um grande desafio a ser vencido pelos lojistas locais.

Sendo assim, foi feita pesquisa “*in loco*” abrangendo tanto levantamento de dados da unidade, quanto o nível de satisfação dos clientes e funcionários. Foram realizadas entrevistas em profundidade nos meses de março e abril de 2018 com 6 funcionários da unidade e também uma amostra de clientes por conveniência que compraram e que não compraram. A tabela 2 apresenta o perfil dos funcionários entrevistados. Os nomes foram alterados para manter a confidencialidade dos entrevistados. Os questionários utilizados estão no Anexo 1. O perfil dos clientes entrevistados está apresentado na tabela 3.

Tabela 2 – Entrevistados – Funcionários

<b>Entrevistado (a)</b>	<b>Função</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>
A1	Vendedor	Masculino	34
A2	Vendedora	Feminino	43
A3	Vendedor	Masculino	37
A4	Vendedor	Masculino	39
A5	Gerente	Feminino	45
A6	Assistente	Feminino	28

Fonte: próprio autor

Tabela 3 – Entrevistados – Clientes

<b>Entrevistado (a)</b>	<b>Comprou/não comprou</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>
C1	Comprou	Feminino	64
C2	Comprou	Feminino	53
C3	Comprou	Masculino	32
C4	Não comprou	Masculino	41
C5	Não comprou	Feminino	29
C6	Não Comprou	Masculino	24

Fonte: próprio autor

## **4. ANÁLISE DE DADOS**

### **4.1 LOJAS VIRTUAIS – LOJA X**

Criadas em 1992, em meio a um ambiente econômico desafiador, as Lojas Virtuais surgiram como uma resposta inovadora à necessidade de expansão da rede Lojas X. A particularidade foi operar com unidades menores e sem estoque físico ou mostruário, exceto por aparelhos celulares. O mix de produtos é o mesmo das lojas convencionais, porém toda demonstração é feita por vendedores com recursos multimídia.

A Loja X foi pioneira em introduzir este modelo de vendas em um período em que não se trabalhava o conceito de comércio eletrônico no Brasil. Isso permitiu à rede ampliar sua presença física no País e atender à demanda reprimida de uma população que dependia de grandes centros para efetuar suas compras.

As lojas virtuais estão espalhadas por quatro estados e operam com custos bem menores que os das lojas convencionais, alavancando o retorno sobre o capital investido. Esse modelo de loja tem em média 150m<sup>2</sup> de salão de vendas e está presente em cidades menores.

Promover a expansão de lojas físicas otimizando despesas, bem como facilitar o acesso a grande variedade de produtos às populações de cidades pequenas é um enorme desafio para as redes varejistas. A solução inovadora das Lojas X foi criar as lojas virtuais que se tornou um marco na história do varejo brasileiro.

Hoje, esse modelo de loja conta com equipes de aproximadamente 12 funcionários que podem variar de cidade para cidade de acordo com o faturamento e potencial de cada filial. Os gerentes na sua maioria são formados e promovidos internamente, e esse certamente é um dos diferenciais deste canal de vendas, pois o líder que inaugura uma nova loja consegue transmitir com maior facilidade a cultura desse modelo de negócio. Sua estrutura física conta com estações de multimídia e aparelhos móbile para demonstração de produtos, cadastro de clientes e elaboração de pedidos, bem como caixas para atendimento ao público, células para crediário e pós-vendas.

O consumidor ao chegar na loja, encontra em mostruário smartphones e tablets de última geração à pronta entrega, todavia, os demais produtos podem ser encomendados para entrega posterior que varia de 2 a 4 dias a depender da região e logística. Os custos totais desse modelo de loja são menores e por esse motivo os preços praticados são altamente competitivos, fazendo deste o modelo, inovador e vencedor.

## 4.2 LOJA DE ROLÂNDIA

Para se comparar o real x ideal, as lojas convencionais físicas da rede de Lojas X possuem em média  $750\text{m}^2$  de área de vendas, porém a loja de Rolândia apresenta apenas  $176\text{m}^2$  já as virtuais tem em média  $152\text{m}^2$  de área de vendas. Percebe-se que a filial de Rolândia está mais próxima ao espaço adequado a uma operação virtual.

Na figura abaixo se apresenta:

Lojas convencionais em cidades com 304.218 habitantes – é a população média das lojas físicas convencionais da rede de lojas X.

Lojas convencionais do projeto com 190.375 habitantes – é a população média regional a qual pertence a filial de Rolândia.

Lojas Virtuais com 33.208 habitantes – é a média de população onde estão as filiais de lojas virtuais da rede X.

Regional Ibiporã com 28.230 habitantes – é a média da população das cidades onde se tem loja virtual da rede x no entorno da cidade de Rolândia.

Filial Rolândia com 57.862 habitantes – é a população da cidade de Rolândia.

Filial de Ibiporã com 48.198 habitantes – é a população da cidade de Ibiporã que fica próximo a Rolândia e será objeto de comparação para projeção de resultados.

Como se observa na Figura 3 as cidades da região onde se localiza a cidade de Rolândia-PR, as Lojas X dispõe de filiais convencionais com população média de 190 mil habitantes, e filiais virtuais com cerca de 33 mil habitantes, ficando assim a cidade de Rolândia mais próximo de uma loja virtual, ante uma convencional.

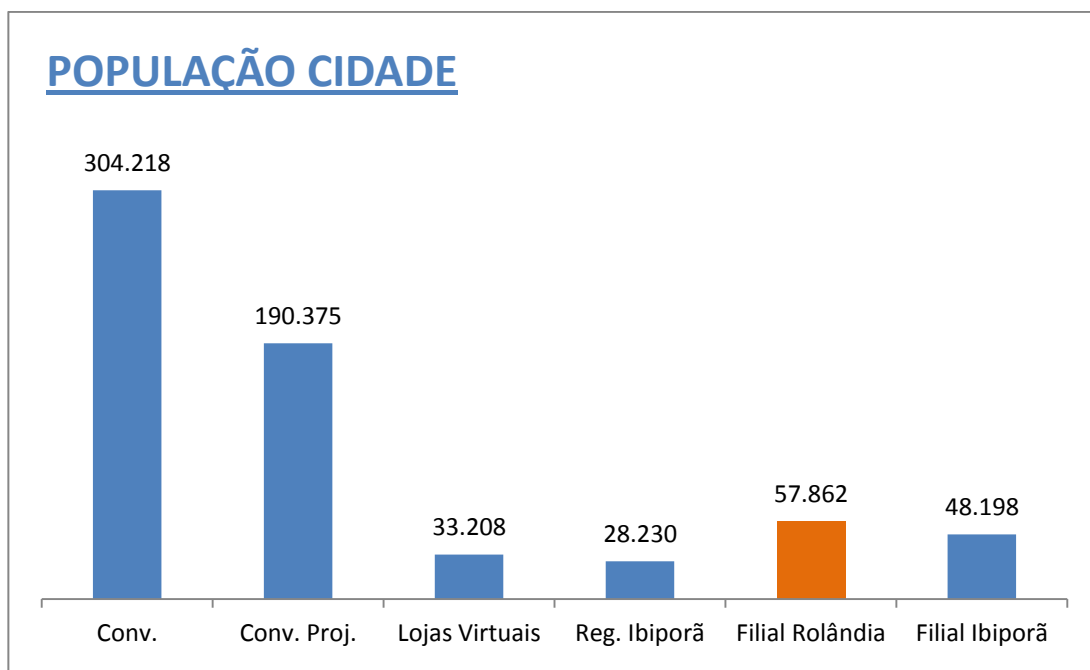


Figura 3 - População Município de Rolândia  
Fonte. Próprio autor

Ao analisar o *marketshare* da filial nota-se que ela detém cerca de 20% do mercado. Cidades próximas como Ibiporã, cuja operação é Virtual, que fora inaugurada no mesmo período e que possui população equivalente, porém concorrência ainda maior, detém cerca de 23% de participação, e se olharmos outras lojas virtuais de cidades próximas como Jandaia do Sul e Astorga, o *share de mercado* é de 38 e 54% respectivamente.

Analisando o volume do faturamento, nota-se que a venda de Rolândia é aproximadamente 5% maior que a de Ibiporã (loja espelho), porém no Gráfico 2 observa-se que a taxa de crescimento anual de Ibiporã (virtual) é de 4% maior, isso quando comparamos com a cidade de Rolândia, levando a crer que já em 2018 a receita total bruta das 02 unidades irão se aproximar ainda mais.

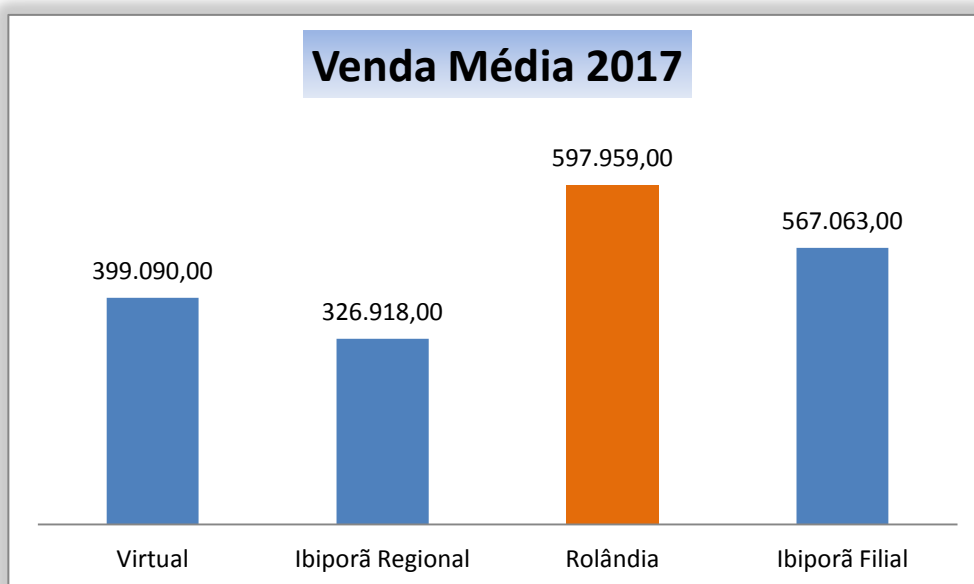


Gráfico 1 - Venda Média 2017  
Fonte: próprio autor

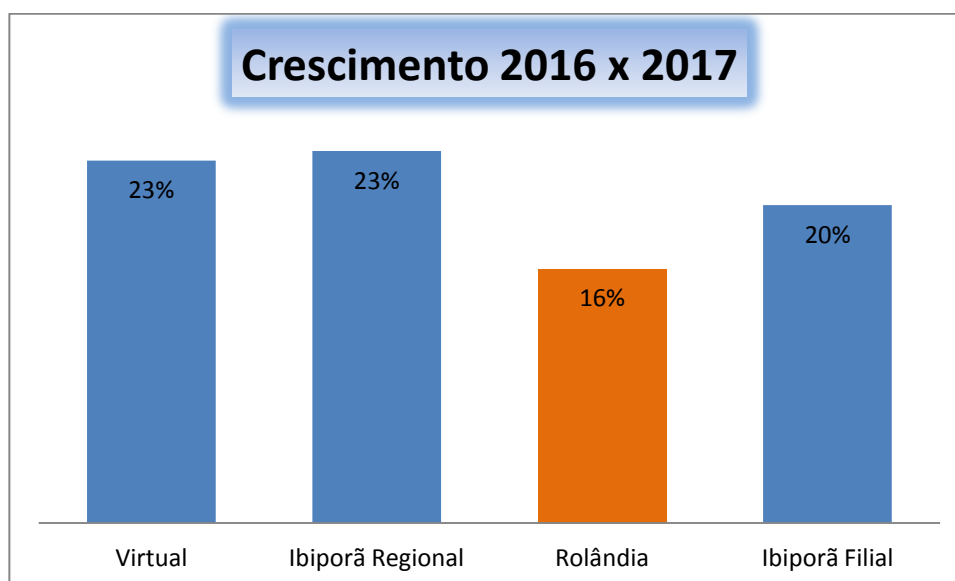


Gráfico 2 - Crescimento 2016 x 2017  
Fonte: próprio autor

Como citado anteriormente à área de vendas é muito importante para uma loja convencional, é nela que o produto é exposto aos clientes. Pelo Gráfico 3 fica claro que este espaço da unidade de Rolândia é cerca de 4 vezes menor quando comparado com as demais lojas convencionais da rede, se aproximando em muito do tamanho médio uma loja virtual.

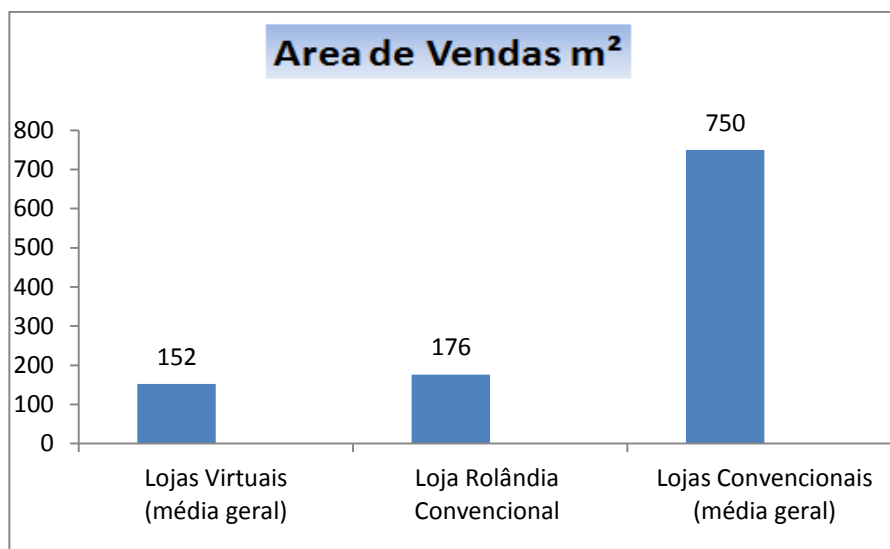


Gráfico 3 - Área de Vendas M²  
Fonte: próprio autor

A depender de como se avalia a venda por m², é natural dizer que isso é bastante positivo pelo tamanho descolamento da filial em relação às demais lojas convencionais. Porém é razoável afirmar que este volume por m² só é possível pela alta concentração de vendas de produtos que não exige espaço para exposição como televisores e telefonia celular.

Mais uma vez a unidade em questão conta com números muito próximos aos de uma loja com operação virtual.

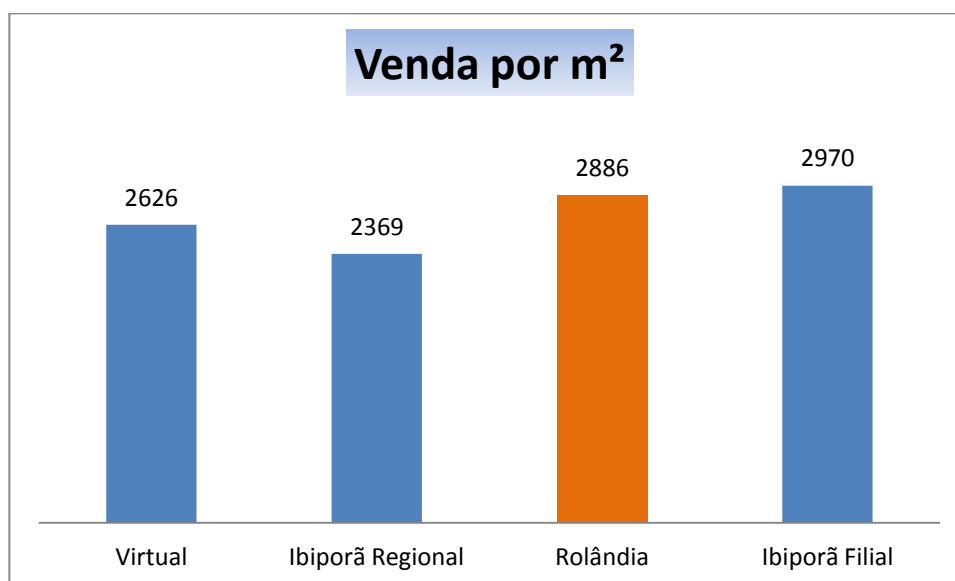


Gráfico 4 - Venda por M²  
Fonte: próprio autor

O *mix* de setores é onde podemos enxergar a maior oportunidade de resultados em curto prazo. Na operação de lojas virtuais a venda da categoria de telefonia celular chega a superar os 50% da venda total da operação, enquanto em lojas convencionais este número gira em torno dos 30%.

Na unidade de Rolândia, o desempenho desse setor é de aproximadamente 38%, apontando aqui uma enorme oportunidade de aumento de receita.

O desafio a ser vencido é aumentar o volume de telefonia sem abrir mão do mercado de imagem que a filial tem participação bem superior a todos os canais da companhia.

Todavia, a receita líquida advinda do setor de telefonia é 2 vezes maior ao setor de imagem, sinalizando que mesmo havendo certa perda do mercado de categoria de imagem, desde que suprido por telefonia a filial tende a ter números finais ainda melhores de lucratividade.

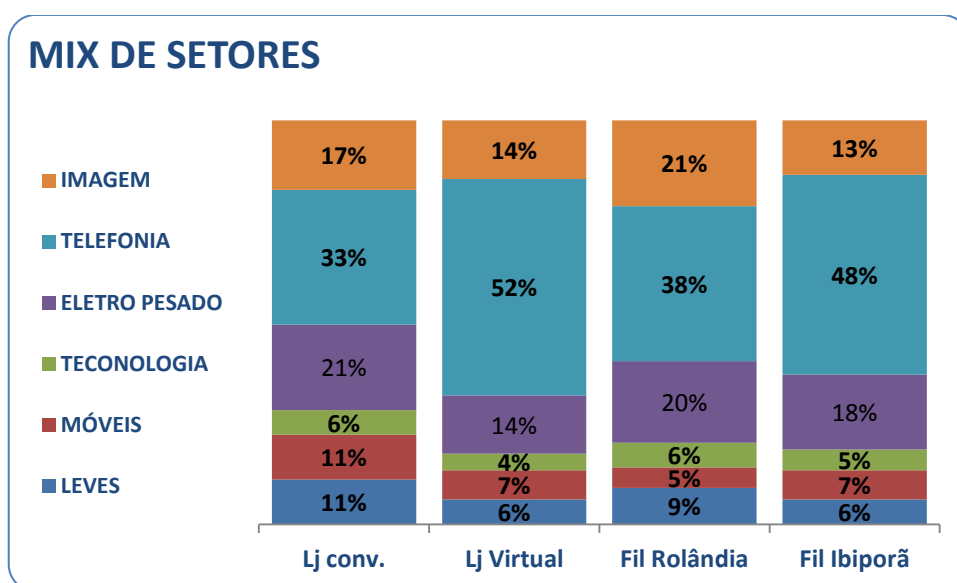


Gráfico 5 - Mix de Setores

Fonte: próprio autor

A maior penetração de vendas de serviços financeiros está na categoria de smartphones. Com o aumento esperado de 10 a 15% neste setor é de se esperar um desempenho maior nos serviços financeiros, elevando a unidade nos patamares de resultados observados na operação de lojas virtuais.

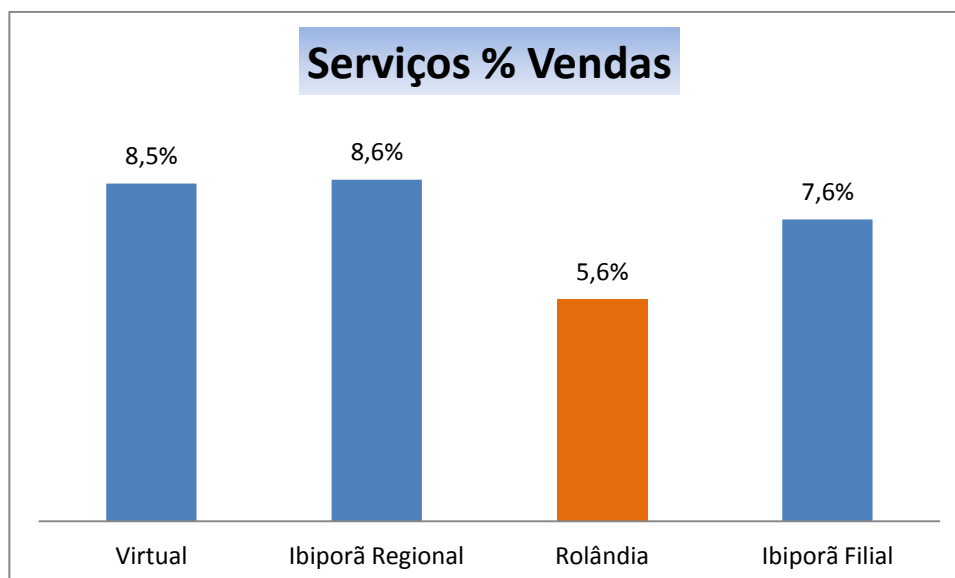


Gráfico 6 - Serviços % Venda  
Fonte: próprio autor

Os números da operação de crédito no canal virtual são melhores ante ao canal convencional. Isso pelo modelo de negócio, pela anatomia das lojas e proximidade das principais lideranças da loja junto ao crédito.

Por todos esses fatores espera-se que com a mudança de canal convencional para canal virtual da filial de Rolândia é possível melhorar a performance de vendas e financeira da loja.

### 4.3 AVALIAÇÃO DO IMPACTO DA MUDANÇA PARA LOJA VIRTUAL

#### 4.3.1 Percepção da Loja Antes da Transformação

Ao analisar as respostas dos entrevistados, clientes, vendedores e gerente, percebe-se que a quantidade de “skus” expostos no salão de vendas não é considerada adequada ao mercado, pois esta filial expõe apenas 30% de todo o estoque necessário, quando comparados às demais lojas convencionais.

A gerente A5 completa dizendo: *“em virtude do espaço físico, a unidade não apresenta condições de expor o sortimento necessário, ao contrário do que acontece na maioria das demais lojas da rede que o índice de produtos adequados à praça chega a 90%”*.

Ao analisar a exposição, conclui-se que existe pouca opção de móveis dificultando a própria composição da margem de lucro da unidade fazendo com que o índice de vendas de móveis tenha um volume menor frente às lojas convencionais.

Em contrapartida existe um grande mix de eletroportáteis os quais são os campeões de vendas devido à facilidade em comprar e levar no ato, podendo os consumidores experimentar os produtos que estão em mostruário.

Segundo o vendedor A3: *“O mix de eletro portátil é bastante completo, todavia outras linhas como móveis e eletrodomésticos deixam a desejar.”*

Além da pouca oferta de produtos das categorias de móveis, cozinhas e eletro, alguns consumidores entrevistados criticaram a falta de acesso fácil aos banheiros, reclamaram dos corredores apertados, da falta de climatização e de mesas adequadas para o atendimento ao público.

Assim, complementa a vendedora A2: *“Os banheiros não possuem acessibilidade. Os corredores para circulação de pessoas são apertados e a climatização é inadequada”*.

Há carência de informações mais precisas quanto aos produtos disponíveis e prazos de entrega, bem como faltam funcionários atendendo nos caixas, também em dias de grande movimento *“os clientes chegam há ficar 15 minutos ou mais aguardando o atendimento segundo citado pelo vendedor A1”*.

A quantidade de mesas para fechamento de vendas é insuficiente para atendimento aos clientes, ficando estes até 15 minutos aguardando. O vendedor entrevistado A4 cita que: *“A filial conta com apenas 01 mesa para atendimento, sendo insuficiente para a demanda que temos, ficando clientes aguardando por muito tempo”*.

Pode-se notar que se houvesse um melhor relacionamento entre cliente e vendedor os resultados seriam otimizados. Conforme citam Grewal, Levy e Kumar (2009), os varejistas têm percebido que sua rentabilidade bem como seu crescimento é definido pelo atendimento e a facilidade na interação entre vendedor e cliente, fazendo a diferença em sua satisfação.

A jornada do consumidor na loja precisa ser positiva, sendo essencial que o nível de serviço apresentado pelo varejista seja satisfatório a fim de gerar fidelização e recorrência de compra.

Sendo assim, um varejista detentor de uma marca terá oportunidade de fortalecer sua relação emocional com seus clientes onde a relação pode ser

alcançada se o processo de compra é facilitado bem como se o cliente percebe o valor de sua compra, relacionando facilidade em comprar, bom atendimento, produto com preço e qualidade (KIM E KUMAR, 2014).

Analisando as vendas realizadas pela filial, segundo citado na entrevista realizada com a gerente, mesmo antes da transformação da loja convencional em virtual, cerca de 40% do seu total realizado são feitas por meio de estações multimídia onde destes 20% são realizadas pelo e-commerce da própria rede, mostrando assim que não existe a necessidade de se ter produto físico na loja para que a venda seja concluída.

Dentre os clientes ativos na loja, cerca de 37% deles são multicanais, percentual este que vem crescendo. Em 2016, esse percentual era de 20% e, em 2017, era de 28%. Em 2018, os números deram um grande salto, impulsionados por projetos como a compra em site com retirada na loja, promovendo assim à visita de clientes a loja física, sendo possível a realização de novas compras.

Segundo Bell, Galino e Moreno (2018) os showrooms são úteis para atrair novos clientes, na verdade, os clientes com experiência em showrooms são significativamente mais apegados à marca do que os clientes que nunca visitam e compram online apenas.

Vale ressaltar que a frente de loja permite uma boa visualização pelos clientes, porém o espaço interno e suas dependências não refletem a impressão que se tem de fora da unidade, frustrando vários clientes. A cliente C5 cita: “pensei que vocês tinham estofados em mostruário, pois fica difícil saber se o produto é confortável sem ter a oportunidade de experimentá-lo” e não concluiu a compra. O assistente A6 cita que: *“a fachada da loja por sua imponência atrai vários clientes, porém o visual interno e a falta de produtos no mostruário acabam deixando muito a desejar”*.

A climatização interna é inadequada, devendo a empresa instalar um novo condicionador de ar para suprir a necessidade do ambiente. Segundo citado pela gerente A5: *“os funcionários reclamam muito pela falta de um refeitório, bem como uma área para descanso enquanto aguardam o horário para retorno ao trabalho”*.

Ao se falar do conforto de seus funcionários grande parte deles afirmam que não existe local para descanso e também não há refeitório. Já o deslocamento interno dos funcionários bem como dos clientes é limitado devido ao excesso de produtos.

O espaço físico diz respeito ao ambiente em que os funcionários realmente trabalham, compreendendo cerca de trinta por cento da experiência do funcionário. Tal espaço, compreende desde a decoração até o refeitório fornecido pela empresa para os períodos de refeição. Uma vez que em virtude de o funcionário passar os dias de trabalho neste espaço, ele precisa proporcionar um ambiente tranquilo e inspirador, capaz de despertar a criatividade, motivar engajamento, e conectar a empresa ao funcionário. É possível que o espaço físico se torne até um símbolo que representa o porquê do funcionário permanecer no emprego. Quando este espaço não recebe certa atenção da empresa, a fim de propiciar um bom ambiente de trabalho, acaba tornando-se um ponto negativo para o rendimento do funcionário. (MORGAN, 2017).

#### **4.3.2 Percepção da Loja Depois da Transformação**

A rede X tomou a decisão de converter a loja convencional física de Rolândia em loja virtual em 2018. Com a transformação o espaço físico total permaneceu inalterado, todavia, espaços onde antes eram ocupados por pilhas de produtos e corredores congestionados deram lugar a mesas de atendimento com terminais multimídia, e depósitos para armazenagem de produtos oriundos do site, que são produtos comprados pelos clientes através do e-commerce e que optam por retirar na loja a fim de ganharem no prazo de entrega além de não pagarem frete para tal operação.

Isso permitiu que clientes ficassem mais satisfeitos com suas compras devido ao prazo reduzido na entrega, bem como um atendimento personalizado onde o vendedor busca entender a real necessidade do cliente, demonstrando produtos que possam suprir suas expectativas, tudo isso pode ser evidenciado na evolução da nota de NPS da unidade que chegou a 79, número este nunca anteriormente alcançado. Tal satisfação trazida na fala com cliente C3 que adquiriu um smartphone onde afirma o seguinte *“já sou cliente há muito tempo e achei que a loja ficou mais bonita, moderna e ficou mais rápido comprar”*.

A metodologia NPS foi criada por Fred Reichheld, nos EUA com o intuito de medir o nível de satisfação do cliente para com a empresa. Inicialmente esta ferramenta surgiu como parte de um artigo da Harvard Business Review em 2003 (revista da universidade de Harvard – EUA).

A força de vendas informou que os clientes relatam que sua jornada ficou mais prazerosa, reconhecendo ganhos significativos, tais como velocidade em efetuar compras, atendimento personalizado em local adequado com mesas e cadeiras confortáveis com café e água disponíveis.

Esse nível de interação entre a loja e seus clientes passou a contribuir positivamente para a satisfação dos funcionários e consumidores e por consequência uma significativa melhora nos indicadores de desempenho.

Todavia é importante citar que algumas vendas não acontecem pela falta do estoque à pronta entrega como relatou o cliente C4 afirmando “*precisava de um jogo de painéis para dar de presente de casamento e teria que ser para hoje*”, tais situações acontecem com certa frequência, porém principalmente com produtos de menor valor agregado, devido à compra acontecer com menor planejamento.

#### **4.3.3 Impacto Financeiro da Transformação**

Os indicadores de rentabilidade são índices que se preocupam em apreciar os aspectos econômicos na análise das demonstrações por meio de indicadores financeiros que “indicam o grau de eficiência da empresa na aplicação de seus negócios” (Santos; Barros, 2013, p.279)

. A análise de rentabilidade e lucratividade é “uma avaliação econômica de desempenho da empresa, dimensionando o retorno sobre os investimentos realizados e a lucratividade apresentada pelas vendas.”

(Assaf Neto, 2010. p.29) Matarazzo (2010) afirma que este grupo de índices mostra o quanto renderem o investimento, ou seja, o grau de êxito econômico da empresa. Dentre alguns dos indicadores de rentabilidade pode-se citar: Margem líquida e lucro líquido.

Para analisar a viabilidade da conversão da loja física para a virtual, primeiramente foi realizada uma análise de previsão de vendas, custos e investimento da loja virtual, conforme descrito na tabela 4.

<b>Previsão Pós-projeto</b>
Custo de Ocupação: 6,8 mil (1,2% Aluguel s/ venda)
Metragem: 224 m <sup>2</sup>
Venda (previsão): 590 mil
População: 57,8 mil
Potencial de Consumo: 63,8 milhões
<b>Investimento Total 396 mil reais</b>

Tabela 4 - Proposta

Fonte: próprio autor

O aluguel permanece inalterado. Todavia com o aumento da venda este se dilui, tornando o negócio mais atrativo no que tange ao custo de ocupação.

O investimento total chamou bastante atenção por ficar muito próximo ao valor gasto para se inaugurar uma nova loja, porém os ganhos projetados acabam por compensar tamanho dispêndio de capital.

Qualquer que seja o projeto deve ser realizado uma avaliação do que pode se ter de retorno com o mesmo capital que pretende ser usado no projeto, ou seja, checar o custo de oportunidade o qual é de extrema importância para qualquer análise de viabilidade (GITMAN, 2000).

Para chegarmos a um número que aponte o resultado final do investimento a ser feito, se faz necessário colher as expectativas gerais de receita, principais despesas e o investimento total a ser feito. Com isso podemos chegar aos números que podem apontar a viabilidade do projeto.

Todavia, há casos que mesmo não apontando números positivos, ou seja, mostrando que o projeto é deficitário, pode-se recomendar a execução do mesmo, isso porque nem sempre o objetivo final é obter lucro, ou retorno do capital investido. Como exemplo, quando se reforma uma loja que depõe contra a imagem da companhia, é possível que o cálculo aponte que os números finais não tendem a se alterar, porém a imagem precisa ser representada nas unidades a qual se opera.

O investimento de R\$ 396.000,00 para esta operação foi muito semelhante aos valores gastos para se inaugurar uma nova operação, por isso é importante se observar com muita cautela quais os ganhos muitas vezes visíveis, tais como: satisfação da equipe de vendas e apoio que pode ser medido por meio de pesquisa de clima, satisfação dos clientes que pode ser medido através do NPS e pesquisas qualitativas.

Tabela 5 - Receitas de Lojas Convencionais e Virtuais

<b>Real loja conv. rua X Previsto loja virtual rua</b>	<b>Real Convencional Rua</b>	<b>Previsto Virtual Rua</b>
<b>Receita Bruta Anual</b>	<b>8.200.000,00</b>	<b>7.580.000,00</b>
<b>Receita Líquida Anual</b>	<b>6.180.000,00</b>	<b>5.950.000,00</b>

Fonte. Próprio autor

Com o resultado de dois meses de operação, a receita bruta projetada apresenta queda de 8%, fato este que se explica pela forte queda na venda dos setores leves como eletroportáteis, cuidados pessoais e também pela retração do setor de telefonia que em 2018 vem decrescendo nos últimos anos.

Quando se analisa pelo conceito de receita líquida, a projeção de queda é de 3,7%. Aprofundando nas variáveis que compõem este indicador, a operação virtual apresenta melhor desempenho.

O incremento do caixa foi gerado pela redução em despesas como diminuição de estoques e embalagens, e também da receita originada pelo crescimento exponencial na venda de seguros, e outras receitas como venda de planos pós-pago para as operadoras de telefonia e também venda de fretes e montagens.

Tabela 6 - Caixa Incremental de Lojas Convencionais e Virtuais

<b>Caixa</b>	<b>Convencional</b>	<b>Virtual</b>
<b>Incremental</b>	<b>2.4milhões</b>	<b>3.3milhões</b>

Fonte. Próprio autor

O % de aluguel pago sobre a receita líquida é um importante indicador que precisa ser acompanhado com bastante rigor, e neste caso a variação positiva de 0,10% foi originada pela forte queda da receita bruta que acabou não compensada pelas receitas de produtos e serviços que compõem o indicador da receita líquida.

Tabela 7 - Aluguel de Lojas Convencionais e Virtuais

% Aluguel	Convencional Rua	Virtual Rua
S/ RL	1,30%	1,40%

Fonte. Próprio autor

Segundo Vhieira (2018) recomenda-se que o valor de aluguel a ser pago por uma empresa varie entre 8% a 11% do faturamento bruto, para manter uma margem de lucratividade, viabilizando a sobrevivência e o desenvolvimento das atividades dos negócios, não comprometendo o aumento de custos operacionais.

O ideal neste caso é que se conseguisse uma renegociação de aluguel para que os valores pudessem pelo menos permanecer inalterados, e já que isso não aconteceu, é importante manter bastante rigor em outras despesas para que se possa observar ganho nesta operação.

O ebitda é um indicador que se avalia a qualidade operacional da empresa, onde para se apurar não se deve incluir despesas que não se vinculam de forma direta a atividade da empresa.

Para Bruni (2011, p. 60):

EBITDA corresponde a uma medida de fluxo de caixa contábil, não considerando gastos não desembolsáveis com depreciação e amortização[.] representa o quanto a empresa gera de recursos apenas em sua atividade, sem levar em consideração gastos não desembolsáveis ou efeitos financeiros ou de impostos.

Tabela 8 - Ebitda de Lojas Convencionais e Virtuais

Ebitda	Convencional Rua	Virtual Rua
Real / Projetado	23,50%	24,20%

Fonte. Próprio autor

A margem ebitda cresceu 0,70% demonstrando que os ganhos com esta operação são bastante significativos. Todo esse crescimento consolida todo o esforço feito para redução e diluição de despesas, tais como despesas com pessoal que reduziu em 11%, também o empenho na conquista de receitas, ganho de

eficiência operacional e principalmente a satisfação dos funcionários e clientes observada após a reinauguração.

O Payback é uma ferramenta muito utilizada para se avaliar um investimento. Segundo Sanvicente (1990, p. 44):

Sendo talvez o método mais simples de avaliação, o período de “*payback*” é definido como sendo aquele número de anos ou meses, dependendo da escala utilizada, necessária para que o desembolso correspondente ao investimento inicial seja recuperado, ou ainda, igualado e superado pelas entradas líquidas acumuladas (SANVICENTE, 1990 p. 44).

Tabela 9 - Payback de Lojas Convencionais e Virtuais

Payback	Convencional	Virtual
Ano	-	0,7

Fonte. Próprio autor

É observado que o retorno sobre o capital investido se projeta em 8,3 meses, número este que é muito baixo em relação ao varejo de eletrodoméstico, onde se considera 3 anos como um tempo aceitável para o retorno sobre o capital investido.

#### 4.3.4 Impacto nas Vendas por Setores da Transformação

O mix de vendas é representado pelos volumes individuais realizados para cada produto que é vendido pela empresa frente ao total de vendas. Sendo assim, as empresas muitas vezes apuram tais informações a fim de levantar o quanto de lucro ganhou em determinado período, ou ainda, o quanto eles são capazes de ganhar quando vendem em grande variedade de produtos ou mesmo serviços. Muitas vezes, o mix de produtos afetar o orçamento de uma empresa.

Anterior à implantação do projeto, a venda entre as categorias e subcategorias se comportava de maneira estável ao longo de todo o ano de 2017, período esse analisado e representado no Gráfico 7.

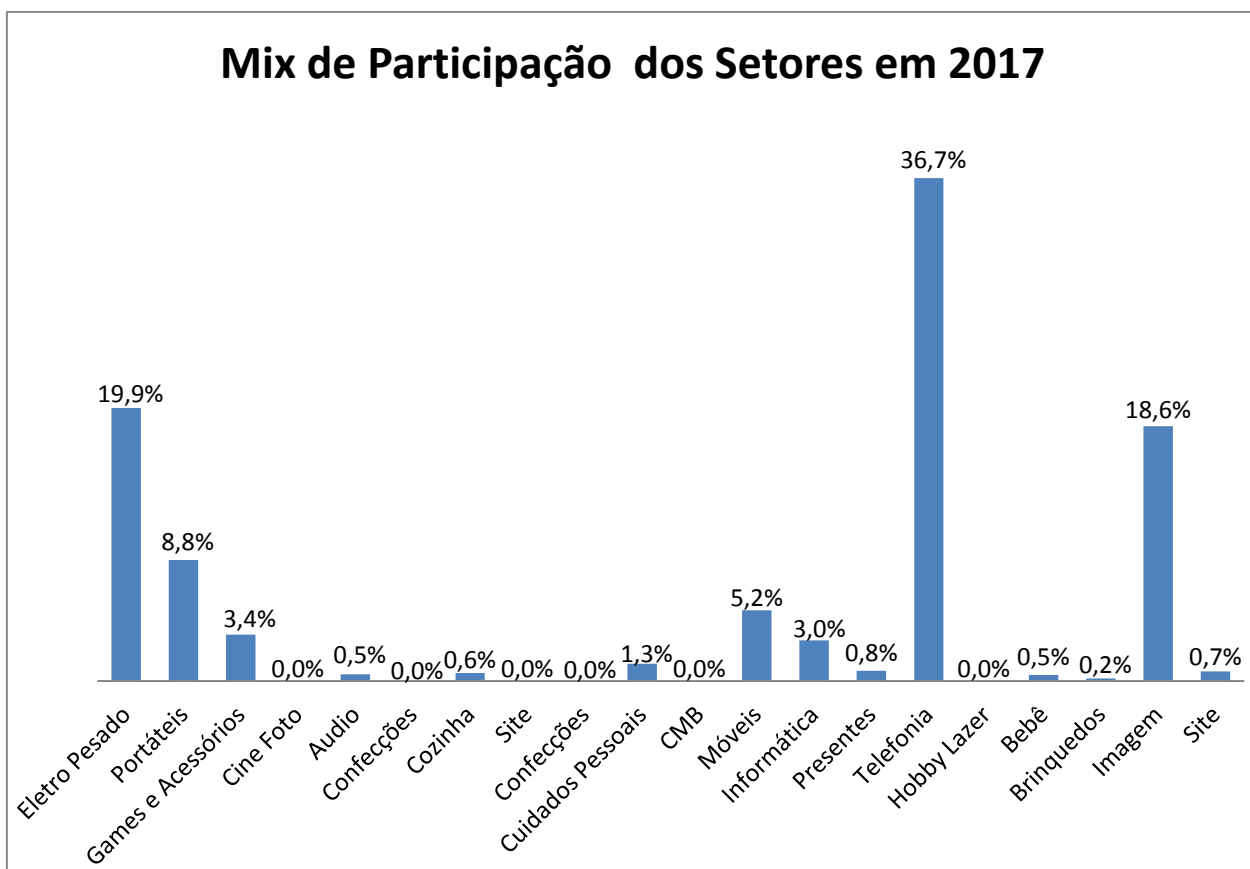


Gráfico 7 - Mix de produtos da Loja Convencional - 2017

Fonte: próprio autor

Ao se falar sobre a venda total da unidade, a loja X1 detém 3,4% de participação e a loja X2 apresenta 2,3% de participação e já a loja do projeto apresentado tem 8,8% sendo destaque. No setor de cozinhas, a loja X1 detém 2,94% frente a 4,3% da loja X2 e a loja projeto tem 1% apenas devido a falta de produtos em mostruário. Ao se falar de móveis, a loja projeto está situada numa região moveleira não sendo assim seu forte, mas ainda analisa-se que ela apresenta grande capacidade de crescimento se realmente investida devendo ter mostruários diversos para poder captar clientes.

O setor de telefonia é visto como o líder tendo cerca de 37% das vendas com margem líquida de quase 40% sendo o grande responsável em garantir os volumes e a margem necessária para se operar a filial. Isso não difere nas outras filiais. As margens são garantidas pelas vendas de televisores, garantindo custos como alugueis, salários, marketing entre outros.

Desta forma afirma-se que os setores eletro pesado, telefonia e imagem juntos somam 75% da venda da unidade, sendo que ela dependerá dos resultados destes para se atingir metas.

Após o evento de inauguração aconteceram consideráveis alterações no comportamento de venda entre setores. O gráfico 8 demonstra que o novo formato trouxe ganhos consideráveis em categorias que antes representavam pouco e até mesmo nenhuma venda, como por exemplo, site, que conquistou considerável espaço.

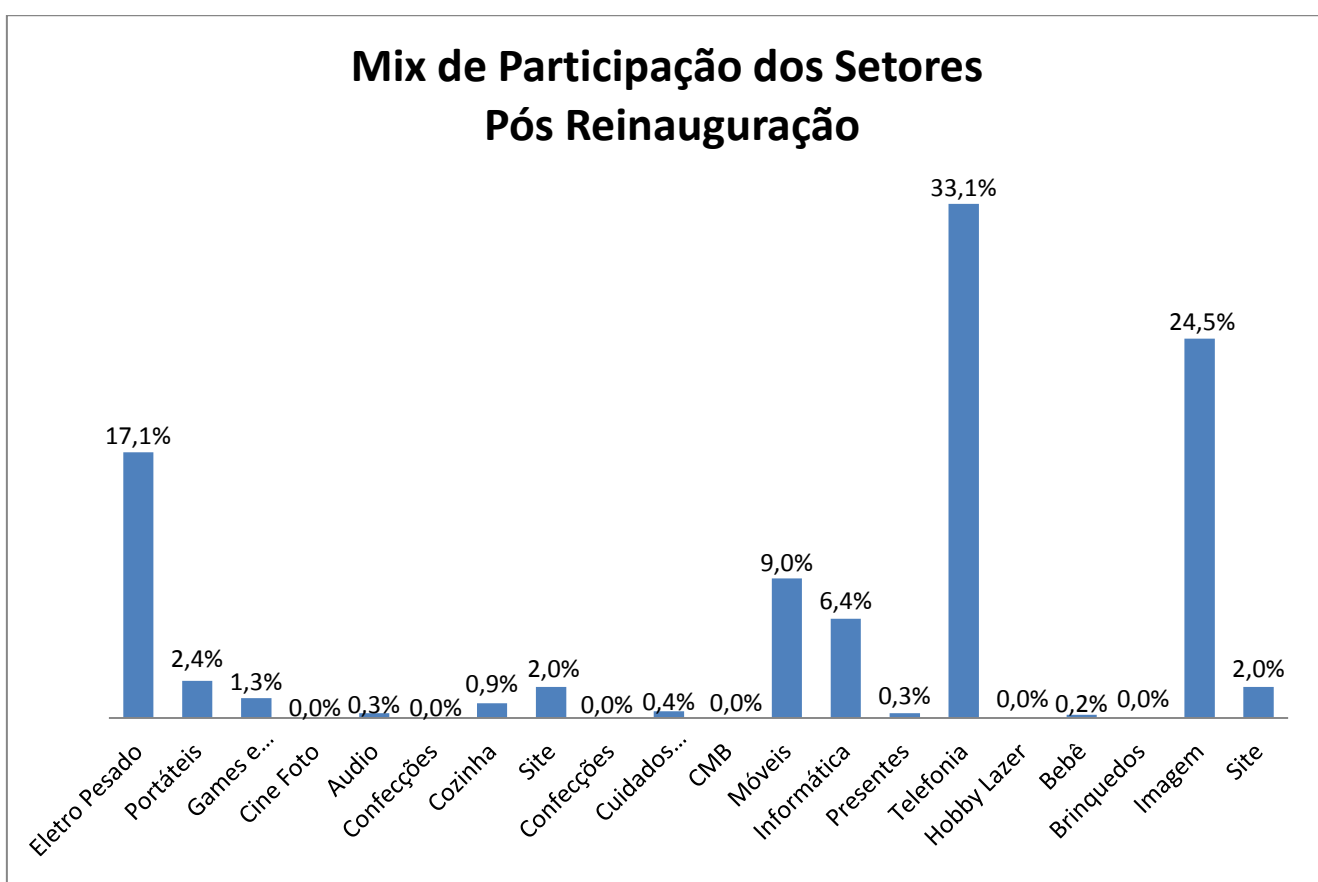


Gráfico 8 – Mix pós-reinauguração  
Fonte: próprio autor

Neste momento, os portáteis tiveram queda no volume negociado devido à falta de estoque ocasionado pela restrição da oferta de mercadorias a pronta entrega, e isso se mostrou totalmente importante para o resultado da venda. Quanto aos produtos da categoria site houve aumento em vendas, pois os produtos que eram antes somente vendidos com exclusividade pelo e-commerce foram liberados para venda no canal virtual atraindo assim um público que antes não visitava a loja.

O significativo aumento na participação da categoria de móveis foi bastante positivo e inesperado, todavia explicado pelo nível de interação dos vendedores com os clientes durante o processo de negociação. Já o setor de informática cresceu sua venda de 3% para 6,4% no modelo virtual atendendo hoje um público antes não atingido devido ao seu novo espaço mais tecnológico. Isto também ocorreu com os games.

O crescimento encontrado neste novo modelo de loja não pode ser considerado no momento devido à copa do mundo, devendo ser novamente analisada após período de copa onde todos voltam a sua rotina, buscando os itens de necessidade e de desejo.

As lojas X1 e X2 apresentam comportamento de participação nos setores de eletro pesado, telefonia e imagem em torno dos 70%, demonstrando melhor distribuição de participação entre setores em relação ao formato virtual.

#### 4.3.5. Impacto no Giro dos Estoques da Transformação

A Tabela 10 apresenta os estoques em valores absolutos armazenados e/ou expostos na filial anterior e pós-projeto:

	Anterior ao Projeto	Pós-Projeto
Linha		
Áudio	R\$ 24.380	R\$ 4.195
Bebê	R\$ 7.471	R\$ 0
Brinquedos	R\$ 6.133	R\$ 60
Cozinha	R\$ 16.124	R\$ 1.049
Cuidados pessoais	R\$ 24.533	R\$ 1.078
Eletro pesado	R\$ 131.235	R\$ 3.733
Eletro portátil	R\$ 100.121	R\$ 5.091
Games e Acess.	R\$ 19.562	R\$ 685
Imagem	R\$ 238.686	R\$ 25.280
Informática	R\$ 70.725	R\$ 15.252
Móveis	R\$ 50.586	R\$ 70
Presentes	R\$ 20.777	R\$ 1.610
Telefonia	R\$ 294.180	R\$ 240.306
Total	R\$ 1.004.513	R\$ 298.409

Tabela 10 - Giro de Estoque  
Fonte: próprio autor

Pelos números da Tabela 10 observa-se que 53% do estoque da unidade estavam concentrados nas categorias de Smartphones e Imagem. Ao cruzar esse número com a venda da filial, chegamos num estoque para 42 dias, número relativamente bom quando comparado com a média das demais lojas da região, e quando comparado com a venda total chegamos em 44 dias de estoque número também positivo.

Com a implementação do novo modelo de loja, a unidade passou a contar como estoque “pronta entrega” somente na categoria de telefonia celular, concentrada em aparelhos celulares e smartphones. Quando se cruza o estoque total da telefonia com a venda, chegamos em 31 dias de estoque para os produtos disponíveis na loja, e ao analisar o estoque total versus a venda total em 30 dias chegamos em 15 dias de estoque, demonstrando alta eficiência no modelo sendo possível alcançar satisfatórios volumes de vendas com baixo capital empatado em estoques.

#### **4.3.6 Análise Geral Após Execução do Projeto**

Com a inauguração da loja virtual, os produtos que antes ficavam expostos no salão de vendas, agora somente podem ser vendidos por estações e multimídias. Esse novo modelo trouxe ganhos como maior espaço para circulação, melhor conforto para os clientes efetuar compras e também um maior nível de competitividade para a loja. Porém ele apresenta algumas perdas, sendo algumas delas: falta de produtos à pronta entrega como portáteis, tvs e demais produtos de pequeno porte. Também há resistência de alguns clientes em comprar produtos sem a sua experimentação, e a impossibilidade de atender clientes com necessidades urgentes, ou seja que precisam da mercadoria no ato da compra.

Com o novo layout, a loja ganhou 8 mesas para atendimento ao público, 3 caixas, sendo um com acessibilidade, banheiros novos e acessíveis, cozinha e área para descanso para os funcionários. Houveram diversos ganhos aos funcionários e clientes, como ressalta a cliente C2 *“achei que o atendimento melhorou bastante, pois o vendedor consegue demonstrar melhor os produtos”* porém a lojpenho. Porém o setor de imagem vem ganhando ainda mais participação, e isso preocupa, pois é o oposto da categoria de *smartphones*, estando entre as menores margens líquidas da unidade. Todavia, outras linhas também apresentam bons resultados de

crescimento, principalmente as de produtos que antes eram vendidos somente pela internet. Segundo a gerente A5, *“houve uma grande mudança na percepção do consumidor, a filial agora passa uma imagem de modernidade e de produtos de alta qualidade”*.

Ocorreu um exponencial aumento no desempenho da venda dos serviços financeiros, tais como seguros e títulos de capitalização. Segundo os vendedores, o fato do atendimento ser oferecido com maior conforto e o tempo dedicado a superar eventuais objeções bem como os treinamentos recebidos para isso, fizeram a diferença para o alcance desses resultados, como enfatiza vendedor A3, *“ter a oportunidade de explicar todos os benefícios de uma garantia estendida aumenta em muito a taxa de conversão, outro detalhe é o atendimento olho no olho que gera ainda mais confiança no cliente para adquirir os serviços ofertados”*.

O crescimento significativo na venda de setores com alta rentabilidade, como móveis e cozinhas que antes representavam 5,8% e agora passaram para 9,9% fizeram com que a unidade mantivesse um equilíbrio saudável em seu resultado de margem líquida, permitindo um bom desempenho financeiro após a mudança no formato de loja.

O crescimento da base de clientes ativos é um dos grandes desafios para as lojas físicas, frente ao crescimento exponencial do e-commerce, e isso está ficando mais caro a cada dia. Faz-se necessário muito investimento em imagem de marca, mídia, promoções e campanhas para atrair e fidelizar o consumidor.

Um grande risco para este formato de lojas virtuais certamente é o crescimento da base de clientes. Isso porque uma das categorias que mais gera novos cadastros é justamente o setor que mais perdeu relevância, que é o de eletroportáteis.

Outro grande desafio é uma certa aproximação de preços praticados na loja virtual com os preços praticados no e-commerce. Isso porque apesar na interação com os vendedores, tanto no site quanto na loja virtual, o cliente não tem contato físico com produtos e dispõe de prazos de entregas semelhantes, exceto *smartphones que na loja virtual o estoque é a pronta entrega*.

Conforme citado pela equipe da loja é comum os clientes ao chegarem na loja, fazerem comparações de preços com os praticados em sites diversos, principalmente com o e-commerce da própria rede, dificultando assim a negociação e exigindo maior habilidade e argumentação da equipe de vendas para o

fechamento da negociação que nem sempre é possível à depender das diferenças praticadas, caso que ocorreu com o cliente C6 que relatou o seguinte *“o preço da TV Smart 49” 4k que estou pesquisando, está 15% maior na loja do que no site da própria rede, infelizmente não conseguiram fazer o mesmo valor e por isso irei comprar no site”*.

Segundo as lideranças da filial, esse novo formato de loja trouxe a necessidade de uma boa formação de equipe, pois o time de vendas não mais detém o produto fisicamente para demonstrar e/ou estudar sobre, sendo necessária muita disciplina em treinamentos que tem por objetivo não somente técnicas para fechamento de vendas mas principalmente profundo conhecimento em todos os produtos que são vendidos pela filial.

#### **4.4 MUDANÇA NA EXPERIÊNCIA DO VENDEDOR**

Um dos grandes diferenciais observados na aplicação da mudança foi o aumento da disponibilidade do vendedor para dedicar-se ao atendimento ao cliente, humanizando os aspectos de abordagem e negociação.

Dessa forma, os atributos essenciais para o desempenho de um bom vendedor foi ampliado, extrapolando os padrões normais. São eles:

Capacidade de sentir empatia: a fundamental capacidade de sentir o que o outro sente para ser capaz de lhe vender um produto ou serviço.

Necessidade de conquistar: A segunda das qualidades básicas absolutamente necessárias a um bom vendedor é uma espécie particular de impulso do ego que faz com que o indivíduo deseje e necessite fechar a venda não só pelo dinheiro a ser ganho, mas também para a satisfação pessoal e do ego. Sua sensação deve ser a de que precisa fechar a venda.

Efeitos sinérgicos: Na discussão da relação da empatia e do impulso do ego com capacidade de vender, trataremos esses fatores dinâmicos como características isoladas. Com efeito, são isoladas no sentido de que uma pessoa pode ter alta empatia e graus distintos de impulso do ego – de extremamente forte a extremamente fraco. Alguém com baixa empatia também pode ter qualquer grau de impulso do ego. Já como fatores determinantes da capacidade de vender, empatia, impulso do ego influenciam e, a bem da verdade, reforçam um ao outro.

## 4.5 MUDANÇA NA EXPERIÊNCIA DE COMPRA

O formato de loja convencional, para esta unidade, transmitia ao consumidor uma imagem extrema de loja popular. A quantidade de *skus* expostos era superior a capacidade física do imóvel, isso fazia com que a produtos ficassem armazenados de forma inadequada, com aparente desorganização.

Essa percepção pode ser evidenciada nas pesquisas com clientes e funcionários que outrora foram entrevistados, reafirmando a dificuldade em prover ao cliente um atendimento com qualidade.

Gentile, Spiller e Noci (2007, p.397) apud Hopner et al (2015, p. 516) definem a experiência do cliente como:

[...]oriunda de um conjunto de interações entre um cliente e um produto, uma empresa ou parte de sua organização, que provocam uma reação. Esta experiência é estritamente pessoal e implica o envolvimento do cliente em diferentes níveis (racional, emocional, sensorial, física e espiritual) (HOPNER ET AL, 2015 p. 516).

Do ponto de vista do consumidor a experiência ao comprar tornou-se bem mais prazerosa, isso quando se analisa pelo conforto de se concluir as negociações em mesas e cadeiras adequadas para isso, pela comodidade em encontrar uma enorme variedade de produtos em um só lugar e também pelas sutilezas que agora estão disponíveis, tais como: café, chá, sinal *wifi*, climatização adequada e um ambiente mais “*clean*”. A cliente C1, comprou uma lava e seca em 15 de abril de 2018 e afirmou “*sou cadeirante e fiquei muito feliz por agora ter a possibilidade de entrar na loja, fazer minhas compras e ir até o caixa com facilidade, pois até pouco tempo a falta de acessibilidade por não existir uma rampa para cadeirantes e os produtos obstruindo os corredores eram um empecílio.*”

O consumidor passou a ter acesso a detalhes que antes passavam despercebidos, tais como: informações detalhadas do consumo e garantias que são acessadas rapidamente, opções de complementos para ambientes, sugestões para decoração e até mesmo acesso aos nomes corretos dos materiais que são compostos os móveis, eletrodomésticos e outros.

Há de se observar que a compra ficou mais rápida, pois além de não existir muitos modelos a serem escolhidos, essa escolha em vários casos acontece em casa pela internet, ou em visita a mostruários de concorrentes, e com isso fatores como preço, prazo de entrega e atendimento acabam por fazer toda a diferença para se concretizar a compra.

Muitos clientes apresentam resistência em adquirir o produto sem antes ter o contato físico, segundo a gerência da unidade. Essa objeção está sendo vencida por meio de treinamentos sobre conhecimento de produtos e técnicas de atendimento. Porém, sem dúvidas o preço também é tido como um grande diferencial de convencimento do consumidor, que em muitas vezes por já conhecer ou pela qualidade do produto acaba por concretizar a compra.

Agora, no formato de loja virtual o vendedor atende o cliente sentado e demonstra o produto desejado através de uma tela de alta resolução e por diversos ângulos, além de acesso rápido à ficha técnica dos produtos, eliminando eventuais dúvidas dos consumidores.

O atendimento feito pelas equipes de crédito e vendas agora com maior tempo dedicado ao consumidor precisou passar por uma profunda transformação, isso porque sem o produto físico a ser demonstrado, os funcionários necessitam estar munidos de argumentos que possam contrapor as eventuais dúvidas e convencer o cliente a fechar negócio. Isso exigiu das lideranças da filial muita disciplina em treinar a equipe para atender e convencer os clientes a aderir a esse novo jeito de comprar, como citado pela vendedora A2 *“ter profundo conhecimento da política comercial, principalmente das taxas e planos de pagamento, esta fazendo toda a diferença no fechamento da venda, pois consigo melhor atender a necessidade da loja e do cliente, conhecendo no detalhe quais os planos e meios de pagamento oferecem menos juros dentro do prazo que atenda a expectativa do cliente”*.

Em suma, para um melhor entendimento segue tabela com toda a análise do estudo realizado:

4.3.1 Percepção da loja antes da transformação	A filial coloca em mostruário somente 30% do sortimento adequado ao mercado, quando comparada com as demais lojas, esse índice sobe para 90%. Dentre os clientes ativos da unidade 37% são multicanal número este que vem crescendo ano após ano. Corredores apertados, e falta de espaço físico para a instalação de mesas para atendimento, bem como área para descanso, banheiros acessíveis e refeitório acabam por prejudicar tanto o conforto e bem estar da equipe quanto à jornada do consumidor na loja.
4.3.2 Percepção da loja depois da transformação	Apesar do espaço físico do prédio ser o mesmo, os corredores deram espaço à mesas para atendimento com terminais multimídia de alta resolução, a unidade ganhou espaços como cozinha, área de descanso banheiros e rampa com acessibilidade. Vale ressaltar que os clientes reconheceram que a loja ficou mais bonita e moderna bem como a compra ficou mais rápida.
4.3.3 Impacto Financeiro da Transformação	O investimento total do projeto foi de R\$ 396.000,00, este valor é semelhante ao investimento feito para abrir uma nova loja. Apesar da projeção de queda de 8% na receita bruta e 3,70% na receita líquida a margem ebitda da unidade projeta crescer 0,70%, impulsionado pela redução das despesas e elevação da receita de serviços financeiros. Com isso a expectativa do payback é de 8,3 meses, número muito abaixo da

	média do mercado de móveis e eletrodomésticos que são de aproximadamente três anos.
4.3.4 Impacto nas Vendas por Setores da Transformação	Antes e depois do projeto, os setores de eletro pesado, telefonia e imagem representam juntos aproximadamente 75% da venda. Todavia as categorias de móveis, cozinhas e produtos do site, apresentaram considerável evolução após a transformação da filial, porém a linha de eletroportáteis sofreu forte redução na participação, isso justificado pela falta desse tipo de produto à pronta entrega.
4.3.5 Impacto no Giro dos Estoques da Transformação	Antes do projeto o giro de estoques da unidade estava em 44 dias, após o projeto esse número caiu para 15 dias, demonstrando alta eficiência no modelo sendo possível alcançar satisfatórios volumes de vendas com baixo capital empatado em produtos estocados.
4.3.6 Análise Geral Após a Execução do Projeto	A loja virtual trouxe um novo jeito de comprar, pois os clientes somente possuem smartphones e <i>tablets</i> para manuseio, tendo que escolher os demais produtos da loja através de centrais multimídia, todavia com mais conforto e comodidade; Também um novo jeito de vender, afinal de contas os vendedores agora precisam ter profundo conhecimento de todos os produtos ofertados pela loja; A filial ganhou em performance, melhorou os indicadores de satisfação dos clientes e funcionários.

4.4 MUDANÇA NA EXPERIÊNCIA DE COMPRA	A maior interação do vendedor com o cliente trouxe um enorme ganho no nível de satisfação do consumidor. O uso da tecnologia a favor de uma melhor experiência seja dando maior velocidade em concluir um pedido ou sugerindo produtos complementares também contribuem de forma positiva em prover uma melhor experiência no ponto de venda. Vale ressaltar que o constante treinamento em aprimorar a qualidade no atendimento faz toda a diferença no varejo, principalmente na operação de loja virtual que conforme citado acima traz uma maior interação entre o vendedor e consumidor.
--	---

Tabela 11. Resumo do estudo realizado  
Fonte: Próprio autor

Mudar o modelo de loja convencional física para loja virtual pode trazer vários ganhos, porém é importante ressaltar que também existem impactos que precisam ser avaliados. Na figura abaixo pode-se visualizar parte dos ganhos e das perdas que essa operação ocasionou, contudo é possível afirmar que o projeto foi um sucesso trazendo uma melhor experiência aos vendedores e consumidores e maior rentabilidade a companhia.



Figura 4 Impactos positivos e negativos da transformação da loja física em virtual  
 Fonte: Elaborado pelo autor

As percepções de marca dos clientes podem sim influenciar as experiências de seus clientes. Além disso, Ofir e Simonson (2007) descobriram que as expectativas do cliente (quando antes de encontrar o produto) tem um efeito significativo sobre a pós-compra, sobre as avaliações da experiência de compra e da empresa.

Isso sugere que as percepções da marca do cliente (do varejista), quando preparado antes da experiência de compra, pode significativamente influenciar a experiência do cliente devendo a empresa ter um bom atendimento, bons produtos buscando conhecer a necessidade do cliente e ainda, um bom tempo de entrega.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A competitividade do mercado, a democratização da internet e o crescimento do e-commerce no Brasil vêm trazendo enormes desafios aos varejistas, impondo grande pressão no controle e redução das despesas a fim de buscar uma possível aproximação dos preços entre os canais físico e virtual.

No Brasil, o CDC é um grande diferencial competitivo das lojas físicas, principalmente para o público das classes C, D e E. Chiara (2006, apud Parente, 2008, p.43) afirma que houve um grande aumento nos negócios, em especial, para o segmento de baixa renda, sendo este muito explorado por empreendedores. Este instrumento de crédito permite a muitos consumidores o acesso a produtos e serviços, contribuindo de forma significativa para o crescimento do volume de vendas do varejo físico.

Encontrar o modelo de loja mais adequado, seja loja de shopping ou loja convencional de rua exige um enorme esforço para equilibrar receitas e despesas e obter rentabilidade e também lucratividade. Diante desse cenário o modelo de loja virtual se consolida como uma inovadora e criativa forma que esta rede encontrou para expandir suas operações com ótimos resultados financeiros.

Este formato de loja apresentou forte ampliação em 2017 crescendo cerca de 20% contra 15% (conceito de mesmas lojas) dos canais shopping e convencional de rua demonstrando grande potencial de resultado rápido com baixo investimento. Somente em 2017 as lojas X inaugurou 21 novas lojas nesse formato e todas com resultados positivos superando as expectativas de vendas. Isso vem de encontro à estratégia da companhia que é de crescer organicamente e “levar ao acesso de muitos aquilo que é privilégio de poucos”.

O referido estudo oferece ao varejo, contribuições que podem auxiliar empreendedores à promover expansão de suas lojas com baixo investimento e possibilidade de rápido retorno através do formato de loja virtual.

Vale ressaltar que o objetivo principal apresentado neste trabalho é avaliar os efeitos em vendas, rentabilidade, experiência do funcionário de loja e dos consumidores da transformação de uma loja convencional em uma loja virtual. Verificou-se que o projeto foi implantado com êxito e atingiu o que era esperado, tal estudo acarretou em 3 consequências práticas.

A primeira foi no processo de venda - O estudo mostrou que a transformação realizada alterou profundamente a abordagem do vendedor ao cliente, levando este a buscar maior conhecimento sobre os produtos oferecidos pela loja, bem como melhorar de forma significativa sua capacidade de argumentação durante o atendimento, pois não mais dispunha de mostruário para mostrar fisicamente aos consumidores ficando evidente que quanto maior conhecimento, maior a probabilidade de se obter êxito no fechamento da venda dos produtos e serviços oferecidos pela loja.

A segunda consequência foi no processo de compra - do ponto de vista da experiência de compra, as análises demonstram que o nível de satisfação dos clientes cresceu muito, isso fica evidente pela nota do NPS (net promotor score) da unidade que subiu de 68 para 79 tendo as seguintes notas como grandes responsáveis pela evolução:

- \* Atendimento - passou a ser reconhecido como um diferencial competitivo provendo os clientes de informações que contribuem de forma a auxiliar na escolha do produto adequado as necessidades dos clientes.

- \* Ambiente de loja – sendo agora percebida como uma loja moderna e climatizada, com serviços de wifi gratuito e espaço dedicado à comunidade.

Comprar na loja virtual pode ser mais rápido do que comprar em loja física convencional, isso porque o cliente não precisa dedicar tempo visitando os setores da loja, basta escolher de forma rápida e segura os produtos apresentados pelo vendedor através da plataforma multimídia ou móvel, porém vale ressaltar o que já foi afirmado anteriormente que o vendedor precisa estar munido do conhecimento suficiente para convencer o consumidor.

A terceira consequência foi a mudança na performance – esse modelo de loja dispõe para mostruário somente a categoria de smartphones e isso acaba por concentrar maior volume de vendas nessa categoria, que por um lado é positivo por se tratar da linha de produtos que apresenta a maior margem líquida final dentre todas as categorias comercializadas, todavia por outro lado é muito perigoso, caso esta categoria sofra algum tipo de ruptura ou o mercado enfrente alguma dificuldade mesmo que momentânea. Isso pode comprometer seriamente o resultado da unidade com relação a entrega das metas.

Conforme os depoimentos já citados anteriormente, bem como as análises financeiras apresentadas conclui-se que esse projeto melhorou de forma significativa

a experiência de compra do consumidor sem abrir mão da lucratividade da operação bem como a plena satisfação dos funcionários, fazendo deste projeto um grande sucesso.

Em suma, este estudo mostra a relevância do varejista em atentar-se para o formato de loja mais apropriado para cada mercado, adequando a experiência de compra do *shopper*, o ambiente de loja e o atendimento dos funcionários.

Importante ressaltar que este estudo para alteração de formato de loja foi realizado somente na cidade de Rolândia-PR. Caso outros varejistas queiram tomar essa decisão, é de fundamental importância um estudo detalhado do mercado, pois muitas variáveis, tais como tamanho do prédio, potencial de consumo e quantidade de concorrentes pode interferir diretamente no resultado final dessa transformação.

O presente trabalho descritivo e exploratório buscou entender não somente algumas questões quanto a implantação de um novo modelo de loja em uma cidade do interior do Paraná, mas também entender o comportamento dos consumidores frente a tamanha mudança que acabam levantando demandas adicionais a serem desenvolvidas posteriormente.

O estudo permitiu identificar que o modelo de loja virtual pode eventualmente ser bastante competitivo com o e-commerce.

Possíveis considerações podem ser citadas como: este modelo de loja caberia a outros setores do comércio além de móveis e eletrodomésticos? Atenderia melhor o público baixa renda? O público de classe alta tende a frequentar este tipo de loja? A falta de mostruário atende a necessidade de todos os públicos em realizarem suas compras frente a sua necessidade?

Considerações como estas poderão ser analisadas posteriormente por outros estudantes e pesquisadores a fim de aprimorar o tema em questão.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTIN, A. L.; MOURA, R. M. **Matriz de aspectos e contribuições de comércio eletrônico** - Um Instrumento de Análise. Anais do 26o. Encontro da ANPAD. Salvador, setembro de 2012.

ASSAF NETO, A. **Estrutura e Análise de Balanços: Um enfoque econômico financeiro**. 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2010;

BARKI, E.; TERZIAN, F. **Sucesso no varejo**. GV-executivo, v. 7, n. 5, set-out, 2008.

BATISTA, C.; BOTELHO, D. **Escolha de canais de vendas em comércio eletrônico**. RAM – revista de administração Mackenzie • Volume 8, n.1, 2007, p. 59-76

BELL, D.; GALLINO, S.; MORENO, A. **The store is dead. Long live the store**. Vol. 59, n 3. Disponível em: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=54316>, acessado em junho, 2018.

BLACKWELL, R.D.; MINIARD, P.W.; ENGEL, J.F. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

BOTELHO, D.; GUISSONI, L.; **Varejo: competitividade e inovação**. 8º Congresso Latino-Americano de Varejo (CLAV 2015) Rev. adm. Empresa. vol.56 no. 6 São Paulo Nov./Dec. 2016

BRUNI A. L. **A análise contábil e financeira**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BUENO, L.A. **O merchandising e sua influência nas compras planejadas em supermercados**. 2006. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-graduação em Administração da PUCSP, São Paulo, 2006. Disponível em: [http://www.sapientia.pucsp.br/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=2284](http://www.sapientia.pucsp.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=2284)> Acesso em: 19 de fevereiro de 2018.

CARÚ, ANTONELLA; COVA, BERNARD **How to facilitate immersion in a consumption experience: appropriation operations and service elements**. Journal of Consumer Behaviour v. 5.n. 1, p. 4-14, 2006.

CHURCHILL, G.; PETER, J P. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2 ed. São Paulo: Saraiva 2013.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa**. 2ª ed. São Paulo: Bookman, 2014.

ECONOMIST, T. **E-commerce takes off**. Mai. 2004. Disponível em: <http://www.economist.com/node/2668033>. Acesso em 05 de março de 2018.

GENTILE, C., SPILLER, N., & NOCI, G. (2007). **How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value with the Customer**. European Management Journal, vol. 25, n. 5, p. 395-410.

GITMAN, L. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Editora Pearson, 2000.

GREWAL, D; LEVY, M.; & KUMAR, V. (2009). **Customer experience management in retailing: An organizing framework**. Journal of Retailing, v. 85, n. 1, p. 1-14, 2009.

HOCH, S. J., B., E. T., & WASINK, B. **The variety of an assortment**. **Marketing Science**, 18(4), 527-46; 1999. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1287/mksc.18.4.527>. Acessado em Jun, 2018.

HOLBROOK, M.; & HIRSCHMAN E. (1982). **The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun**. Journal of Consumer Research, vol. 9, n. 2, p. 132-140.

HOPNER, A.; GANZER, P. P.; CHAIS, C.; OLEA, P.M. **Experiência do consumidor no Varejo: Um estudo bibliométrico**. Revista Brasileira de Marketing – ReMark Vol. 14, N. 4. Outubro/Dezembro. 2015 Article Available from: [https://www.researchgate.net/publication/304419596\\_Experiencia\\_do\\_Consumidor\\_no\\_Varejo\\_Um\\_Estudo\\_Bibliometrico](https://www.researchgate.net/publication/304419596_Experiencia_do_Consumidor_no_Varejo_Um_Estudo_Bibliometrico) accessed May 27 2018.

HUMBLE, J.; JONES, G. **Creating a Climate for Innovation**. Long Range Planning, v. 22, n. 4, p. 46-51, 1989.

KALTCHEVA, V. D., & WEITZ, B. A. **When should a retailer create an exciting store environment?**. Journal of marketing, 70(1), 2006, 107-118.

KIM, Y. Y.; KUMAR, A. **The store-as-a-brand strategy: The effect of store environment on customer responses**. Journal of Retailing and Consumer Services. 21(5):685–695 · September 2014.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Tradução de Cristina Yamagami. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 528 p.

LIMEIRA, T. M. V.. **E-marketing: o marketing na internet com casos brasileiros**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LIPOVETSKY, Gilles. **A felicidade paradoxal: ensaio sobre uma sociedade de hiperconsumo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

MARRAS, J. P.; **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 6ª ed. São Paulo: Futura, 2001.

MEYER, C., & SCHWAGER, A. (2007). **Understanding Customer Experience**. Harvard Business Review, February, p. 117-26.

MOTA-ROTH, D.; HENDGES, G. H. **Produção Textual na Universidade**- São Paulo: Parábola Editorial, 2010.

MORGAN, Jacob. **The Employee Experience Advantage**: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools they Need, and a Culture They Can Celebrate. Hoboken: Wiley, 2017.

OFIR, C.; SIMONSON, I. **The Effect of Stating Expectations on Customer Satisfaction and Shopping Experience**. Journal of Marketing Research: February 2007, Vol. 44, 2007 No. 1, pp. 164-174.

PANTANO, E.; MILENA, V. **Engaging consumers on new integrated multichannel retail settings: challengers for retailers**. J. Retail. Consum. Serv. 25. 2015.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2008.

PARENTE, J. G.; BARKI, Edgard. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PECK, JOANN, & TERRY L. CHILDERS. 2003 **Individual differences in Haptic information Processing: “The need for touch” Scale**. Journal of consumer Resarch, 30(3): 430-442.

PINEII, Joseph. **Shoopers need a reason to go to your store – other than buying stuff**. Harvard Businee Review. Published on [hbro.org](http://hbr.org). December, 2017.

PINHEIRO, R.M. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

PORTO, R.M. **Varejo multicanal**. RAE, São Paulo, v. 5, n. 1, fev/abr, 2006. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/4202.pdf>, Acessado em junho, 2018.

RIZZI, M.; SITA, M. **Ser + em excelência no atendimento ao cliente**. São Paulo: Editora Ser mais, 2012.

SALA, D. G. S.; **A atitude do consumidor no processo de compra de refrigerantes**: um estudo da influência das marcas regionais. Tese de Mestrado apresentado ao curso de Administração pela PUC-SP Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2011.

SALVADOR, M. **Gerente de E-commerce**. 1º edição – Abril de 2013. São Paulo. Editora: Ecommerce School, 2013.

SAME, S. and LARIMO, J. (2012), “**Marketing theory: experience marketing and experiential marketing**”, in Ginevičius, R., Vytautas Rutkauskas, A. and

Stankevičienė, J. (Eds), 7th International Scientific Conference “Business and Management-2012”, VGTU Press Technika, Vilnius, May 10-11, pp. 480-487.

SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L.. **Comportamento do consumidor**. 6. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SIMON, m.; VAN DEN DRIEST, F.; WILMS, T. Driving Customer – Centric Growth: **A practical Roadmmap**. Journal of Advertising Research, v 56, n2, p. 159-168, Junho 2016.

SOLOMON, M. **O Comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 5 edição. Porto Alegre: Bookman, 2016.

STEIN, A.; RAMASESHAN, B. **Towards the identification of customer experience touch point elements**. Jornal of Retailing And Consumer Services, 2016. [www.elsevier.com/locate/jretconser](http://www.elsevier.com/locate/jretconser). Jun of 2018.

STRIEDER, Roque. **Diretrizes para elaboração de projetos de pesquisa**. Joaçaba: Ed. Unoesc, 2009.

VARGAS, Heliana Comin. **Espaço terciário: o lugar, a arquitetura e a imagem do comércio**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2001.

VAROTTO, L.F. **História do varejo**. RAE, São Paulo, vol. 5, n. 1, fev/abr, 2006. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/4224.pdf>, acessado em junho de 2018.

VHIEIRA, A. **Quanto uma empresa pode pagar de aluguel sem se prejudicar**. Artigo disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/quanto-uma-empresa-pode-pagar-de-aluguel-sem-se-prejudicar/>, acessado em 11 de maio, 2018.

WALLS, A., OKUMUS, F., WANG, Y. and KWUN, D. (2011a), “**Understanding the consumer experience: an exploratory study of luxury hotels**”, Journal of Hospitality Marketing & Management, Vol. 20 No. 2, pp. 166-197.