

CONSULTORIA DE EMPRESA DE VAREJO INFANTIL

Eloisa de Lima José¹
Ingrid Ainoan de Morais Freitas²
Lucas Peruzzo Mastaler³
Prof^a Dr^a Edna Cicmanec⁴

RESUMO

O crescimento dos canais de vendas no mercado, torna a ida dos clientes a diferentes PDVs mais limitada, sendo assim a qualidade e experiência dos atendimentos nos pontos de venda estão se tornando progressivamente mais relevantes, exigindo cada vez mais um atendimento exclusivo e peculiar. O presente estudo tem por objetivo, buscar entender as dificuldades encontradas no departamento de vendas da empresa The Baby, visando cumprir o objetivo de compreender qual a percepção, adesão, aderência e satisfação da equipe em relação aos treinamentos disponibilizados. Para este fim, foi realizado uma revisão sistemática para um melhor embasamento teórico ao estudo abordado, para coleta e análise dos resultados foi aplicado uma pesquisa interna qualitativa descritiva com a equipe de vendas, entrevista com gestores, e pesquisa externa de cliente oculto aos concorrentes com finalidade comparativa, mediante as aplicações do projeto foi possível identificar pontos de fragilidades existentes no departamento de vendas e atendimento da empresa The Baby, os autores recomendaram por meio da sugestão de consultoria ações de melhorias voltadas às fragilidades do departamento, a qual irá impactar significativamente o desenvolvimento profissional da equipe e conseqüentemente as vendas, atendimentos, marketing e a fidelização de clientes.

Palavras-chave: Marketing. Vendas. Treinamento em Vendas.

¹ Aluna do curso de Administração da FAE Centro Universitário. *E-mail*: eloisalimaaa12@outlook.com

² Aluna do curso de Administração da FAE Centro Universitário. *E-mail*: ingridainoan@hotmail.com

³ Aluno do curso de Administração da FAE Centro Universitário. *E-mail*: lucaspmastaler@gmail.com

⁴ Professora Orientadora. Doutora e Mestre em Administração pela Universidade Positivo. *E-mail*: ednacicmanec@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Com o contínuo crescimento do segmento de varejo infantil em conjunto ao supercrescimento dos canais digitais de venda como Instagram e websites, principalmente a partir do ano de 2020, a qualidade e experiência dos atendimentos nos pontos de venda estão tornando-se progressivamente mais relevantes, visto que o tempo dos clientes para ir até as lojas e fazer a compra é cada vez mais limitado e que a qualidade dos atendimentos tem que ser cada vez mais exclusivo e peculiar.

Segundo dados do Índice de Performance do Varejo (IPV - 2020), publicados no site do Money Times (2021), o fluxo de visitas nas lojas físicas em 2021 cresceu em 15% em comparação a 2020, mas os pontos de venda físicos tiveram uma queda de 16% do acumulado do ano. Também foi estudado que o atendimento no ponto de venda, deve proporcionar uma experiência que motive o consumidor a continuar a comprar nessa modalidade, e o treinamento de técnicas de vendas trará resultados positivos para a satisfação do cliente (MARRAS, 2016).

No artigo do Mordor Intelligence (2022) prevê-se que o mercado global de roupas infantis registre um CAGR de 8,76% durante o período de previsão 2022-2027. O mercado de moda infantil é um dos segmentos mais lucrativos da indústria do vestuário. Dado que o mercado supera as modas masculinas e femininas, em termos de crescimento de varejo, demográfico, macroeconômicos e sociais, que são sustentadas pelas vendas desta categoria.

Frente a esta realidade, a consultoria aqui proposta tem como principal objetivo responder ao seguinte problema de pesquisa: qual é a percepção da equipe de vendas da The Baby⁵, em relação aos treinamentos disponibilizados pela empresa?

Para tanto, elegeram-se os seguintes objetivos:

Objetivo geral: entender qual a percepção (adesão, aderência e satisfação) da equipe de vendas da The Baby, em relação aos treinamentos disponibilizados pela empresa no período de 12 meses.

1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conhecer o perfil da equipe de vendas (pessoal; histórico da empregabilidade e produtividade);
- Listar as práticas de treinamento disponibilizadas pela empresa The Baby nos últimos 12 meses;
- Compreender a percepção da equipe com relação às atividades de treinamento de vendas;

⁵ Nome fictício para empresa.

- Comparar o desempenho da equipe de vendas e sua percepção em relação aos treinamentos;
- Estabelecer pontos de correção, reforço e manutenção nos treinamentos disponibilizados pela empresa The Baby.

1.2 JUSTIFICATIVA

Esse estudo se justifica na medida em que pode colaborar para a empresa em uma parte do planejamento que é a de atendimento presencial no ponto de venda.

Embora o tema vendas já seja bastante explorado na bibliografia, a prática das vendas aplicada a um segmento específico tem as suas particularidades que podem ajudar tanto a The Baby, quanto empresas no mesmo segmento.

1.3 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Segundo a fonte interna, The Baby foi criada há mais de 12 anos, a partir do sonho de um jovem casal de ter seu próprio negócio. Julio⁶ formado em Administração e Andreia⁷ formada em Psicologia, os cônjuges decidem fundar a primeira loja The Baby, em Curitiba, no bairro Água Verde. A empresa começou com uma pequena operação de apenas quatro funcionários, incluindo os sócios, que comercializavam roupas, acessórios, puericultura⁸ leves e pesadas, como mamadeiras e carrinhos, enxovais e móveis. As compras dos produtos eram realizadas diretamente pelos proprietários da The Baby, principalmente por Júlio que tinha mais experiência no segmento.

Com o crescimento da demanda, uma maior profissionalização da empresa e aumento de capital, viu-se uma oportunidade de expansão para outros locais da cidade. Assim, seis anos depois da inauguração da primeira unidade, foi aberta uma nova unidade da The Baby na região norte de Curitiba. Infelizmente a nova unidade não obteve êxito de acordo com a fonte interna. A falta de pessoal qualificado e faturamento reduzido, configuraram-se como principais motivos para a manutenção apenas da primeira unidade da empresa no bairro Água Verde.

Passados dois anos os proprietários da empresa decidiram inaugurar uma nova unidade da The Baby, agora no bairro Batel. Com um planejamento estratégico de melhor qualidade, a unidade The Baby Batel, configurou-se como ótimo investimento;

⁶ Nome fictício para o proprietário, para manter sigilo da empresa.

⁷ Nome fictício para o proprietário, para manter sigilo da empresa.

⁸ Puericultura: objetos indispensáveis utilizados para dar maior conforto ao bebê.

condicionando com que três anos depois fosse inaugurada a terceira unidade da empresa The Baby no bairro Hauer.

Atualmente a empresa conta com três unidades na Capital Paranaense. Com um quadro de 40 colaboradores, a operação é focada em produtos para bebês de zero a três anos e conta com uma ampla variedade de produtos e marcas, tais como, Hug, Kiddo, Maxi Cosi, Infantil, Abc Design, Galzerano, Marca Própria, entre outros.

A The Baby atua também no ambiente digital. Está presente na loja virtual e também nas principais redes sociais (Facebook, Instagram, Youtube, LinkedIn, Blog), como canal de divulgação e comercialização de seus produtos.

A loja virtual da The Baby tem mais de 45 mil seguidores em suas redes sociais. Está presente também em marketplaces como Mercado Livre, e tem planejamento para ainda em 2022 ingressar em outros marketplaces como, b2w (Americanas, Shoptime e Submarino, Magalu e Amazon).

1.4 PRÉ- DIAGNÓSTICO

Através de entrevista direta com o gestor e fundador da The Baby realizada em 26/08/2022 (APÊNCIDE A), foi identificado que a equipe de vendas possui turnover (índice de rotatividade) alto. Na compreensão do entrevistado, as profissionais que pleiteiam as vagas para vendas nos PDVs das lojas The Baby, são as que não tem o preparo e o empenho necessário, que a vaga e a empresa demandam para obter os resultados esperados, e tais condições acabam afetando diretamente o atendimento e as vendas do PDV, e muitos colaboradores saem da empresa.

A The Baby, disponibiliza a novos colaboradores treinamentos voltados ao atendimento e vendas no PDV tais como, postura no atendimento, script de vendas, técnicas de produto, foco em fechamento, resgate de vendas e processos internos, além dos treinamentos voltados às práticas de vendas no PDV. A empresa disponibiliza também, treinamentos específicos de produtos e marcas, como Kiddo, Avent e Buba. Embora a aderência destes treinamentos seja satisfatória por grande parte dos colaboradores, e mesmo assim existem deficiências no departamento de vendas. Como indicado anteriormente um dos problemas apontados é a alta rotatividade de pessoas na equipe, que por efeito prejudica o atendimento ao cliente e as vendas, por mais que a empresa possua resultados esperados, busca-se mais da equipe de vendas. Na pandemia e pós pandemia houve redução significativa sobre as vendas no PDV conforme dito pelo gestor *“diminuiu consideravelmente o fluxo de clientes passantes, assim o cliente possui mais acesso à informação, e por isso pesquisa mais antes de vir até a loja”*.

Atualmente a empresa possui apenas o programa de remuneração variável por comissão, que funciona de maneira progressiva na porcentagem de comissão em relação ao valor bruto vendido, mas com alguns critérios, tais como a primeira faixa de comissão começa com o atingimento de 85% da meta individual, a segunda faixa com 100% da meta da filial, terceira faixa com 120% do atingimento individual e na quarta e última faixa de comissão 150% de atingimento da meta individual. Entretanto, o gerente confirma que precisa de um novo programa de remuneração para motivação, incentivo e reconhecimento dos colaboradores, podendo afetar diretamente os resultados da empresa de maneira positiva, principalmente na parte financeira, fidelização de clientes e até mesmo na rotatividade de colaboradores. A partir da entrevista realizada com o gestor, é possível listar uma série de demandas da empresa, contudo, em função do tempo disponível para a realização desta consultoria, os autores optaram por centrar-se naqueles que fazem referência ao atendimento e vendas no PDV. Abaixo listamos todas as demandas presentes na empresa pontuadas pelo gestor:

- Rotatividade de colaboradores
- Publicidade e Propaganda
- Canais de venda
- Marketing de relacionamento
- Ampliação do mix de produtos

2 CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA

Como meio de promover a adequada compreensão do problema de pesquisa proposto, elegeu-se os seguintes temas para serem visitados no referencial teórico: Segmento de vestuário infantil, Segmento de vestuário infantil: impactos da Covid-19, Segmento do vestuário infantil em Curitiba-PR, Capacitação e treinamento, Treinamento, A Importância do treinamento da equipe de vendas e Técnicas de Vendas.

2.1 O SEGMENTO DE VESTUÁRIO INFANTIL

O vestuário infantil é um mercado que cresce em média 6% ao ano, segundo a Associação Brasileira de Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT, 2020).

Em 2012, dados do Instituto de Estudos de Marketing Industrial - IEMI (2014) mostraram que o movimento financeiro em relação ao varejo infantil chegou a R\$ 27,5

bilhões, demonstrando um aumento, em relação ao ano de 2011, de 7,5%. Já a indústria voltada para o segmento de vestuário infantil-juvenil movimentou no mesmo ano, R\$ 17,7, uma alta de 35,9% se comparado a 2008.

Em 2018 o IEMI fez um novo estudo com estimativas preliminares em relação ao setor, apontando que nas “lojas de varejos a receita foi 7,9% maior em relação ao ano anterior e que o vestuário infantil e bebê movimentou mais de R\$ 53 bilhões, as projeções apontam a comercialização de 1,5 bilhão de peças” (IEMI, 2018).

No cenário atual a Abit informou que do ano de 2020 para o ano de 2021, o aumento chegaria a alta estimada de 26,2%, ou seja, R\$ 228,9 bilhões (REIS, 2021). Esse setor pode ser um dos principais para recuperação econômica projetada para o ano seguinte, porém vendas pela internet ainda serão as preferidas pelas clientes, segundo os dados de um estudo sobre o e-commerce no país. O crescimento desses tipos de vendas foi o de maior alta em 20 anos. No Brasil, entre 2012 e 2018 o volume anual de vendas em 2018 cresce 45,6% e passou de R\$ 2,7 bilhões para R\$ 3,9 bilhões (LUBIATO, 2019).

2.1.1 Segmento de Vestuário Infantil: Impactos da Covid-19

Em função de que o crescimento, tendências e as previsões em relação ao mercado global de roupas infantis é segmentado por produtos (vestuário, calçados), canais de distribuição (lojas físicas e lojas on-line) foram diretamente afetadas por conta da pandemia/2019, a forma de vender foi modificada e com ela tudo do mercado global.

Em 2021/22, ano pós-pandemia, logo depois desse “choque” de realidade, a saída do virtual e pouco contato direto entre as pessoas novamente. A própria The Baby verificou que com a abertura das lojas físicas, o contato com outras pessoas e o aumento da demanda por produtos relacionados a bem-estar, principalmente com aqueles que entram em contato com o corpo, produtos de pele e cuidados pessoais. A quantidade de clientes que vão até a loja física, mesmo tendo a loja online, chegou a aumentar com a volta da vida normal (sem utilização de máscaras), nos primeiros meses da volta, principalmente depois da vacinação. Porém hoje a demanda já diminuiu significativamente.

Segundo a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção - ABIT (2020), as empresas do mercado de vestuário infantil que já nasceram com vocação para o e-commerce; passando assim a investir em plataformas digitais de vendas, que decolaram no último ano. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), análise feita em 2021/22, no Brasil existem cerca de 23 milhões de crianças de 0 até 8 anos (10,9% da população). Dessas, 2,6 milhões nasceram em 2020.

No artigo “Mercado de roupas infantis - crescimento, tendências, impacto da Covid-19 e previsões (2022 - 2027)”, publicado no site da Mordor Intelligence (2022), prevê-se, tanto no mercado de vestuário, quanto no mercado de vestuário infantil, a queda significativa no mercado global devido o fechamento de fábricas e setores de varejo. Além dos cancelamentos de eventos ao público ligados a esse segmento, passando-se o canal online como o principal e único suporte do mercado nos últimos 2 anos, por conta do acontecimento da Covid-19.

Visando as principais tendências do mercado, as mídias sociais são a maior catalisadora de vendas, pois aumentam a velocidade e a quantidade de uma reação de venda em países desenvolvidos e em desenvolvimentos, usando mídias sociais e plataformas digitais. Além de grandes marcas usarem a ideia de looks em miniaturas, que seria roupas iguais entre pais e filhos, pois quando adultos vão comprar suas roupas em lojas online, já podem aproveitar e comprar a mesma roupa para seu (a) filho (a). Além disso, os pais estão dispostos a fazer essas escolhas, de usar roupas mais específicas, compradas em lojas que não são apenas para crianças, apenas para facilitar e otimizar o tempo, independentemente dos custos associados. Assim facilitando e incentivando o desenvolvimento do mercado.

2.1.2 Segmento do Vestuário Infantil em Curitiba-PR

Atualmente, existem mais de 20 lojas para bebês em Curitiba, sendo que cada loja tem, pelo menos, 2 franquias estabelecidas. Na pesquisa do Google, em classificação, as 5 melhores lojas em Curitiba, usando como parâmetro, quantidade de avaliações e a quantidade de estrelas no Google, são: Le Bébé Portão, Le Bébé Hauer, Le Bébé Bigorriho, Cegonha e Brechó Treco do Bebê.

Em busca de informações complementares, mais especificamente na cidade de Curitiba, foi feita uma pesquisa de práticas dos concorrentes na modalidade de Cliente oculto, as lojas que foram feitas as pesquisas são, Momo, Pequinês, Ninar Baby's, Alô Pinguinhos e Espera Bebê⁹.

2.2 CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO

A capacitação é uma aprendizagem gradativa e de longo prazo, que proporciona aos profissionais os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para uma determinada área (BUZZI et al., 2021). De acordo com Buzzi et al. (2021) “Quando se

⁹ Nomes fictícios para empresas concorrentes.

menciona a capacitação do indivíduo, faz-se referência a todo o processo de construção do conhecimento, seja por meio de práticas, experiências e vivências do mesmo”.

A capacitação realizada na área correta dos indivíduos pode transformar uma organização, entendemos que é importante conhecer o perfil e necessidade de cada um para excelência no processo, a qual pode levar uma ótima experiência para os colaboradores e até mesmo impactando o cliente de maneira positiva (BUZZI et al., 2021).

2.2.1 Treinamento

Pode-se entender que o treinamento tem como objetivo, aperfeiçoar e agregar ao desenvolvimento profissional dos colaboradores de uma organização, para que tenham domínio de conhecimentos e possam aplicar em seu dia a dia (MARRAS, 2016). De acordo com Marras (2016, p. 133) “treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

“Treinamento em vendas é o esforço que o empregador empreende para dar ao vendedor a oportunidade de receber cultura, habilidades, conhecimento e atitudes relacionadas ao trabalho, resultando em melhor desempenho” (FUTRELL, 2014, p. 114).

Na percepção de Marras (2016, p. 135-136), processos de treinamento podem ser distribuídos em dois tipos:

1- Treinamentos específicos – que proporcionam uma qualificação profissional, como por exemplo uma nova formação em determinada área, especialização ou até mesmo reciclagem para atualização, são treinamentos que serão realizados de acordo com a necessidade de cada indivíduo e referente sua área de atuação.

2- Treinamentos genéricos – que promovem o desenvolvimento dos colaboradores, resultando em um impacto direto na produção de forma positiva, promovendo qualidade, motivação, resultados satisfatórios, eficiência e colaboradores atualizados que acompanham a mudança do mercado tecnológico e inovador.

Com base nas referências acima Buzzi et al. (2021) e Marras (2016), podemos concluir a diferença entre capacitação e treinamento. A capacitação proporciona aos colaboradores um novo conhecimento e aprendizagem em um determinado assunto para desenvolver uma nova atividade e a longo prazo, já o treinamento é o aperfeiçoamento e agregação em um conhecimento já existente, para aprimorar seu desempenho e resultados na função que o funcionário ou a equipe já exerce dentro da organização, e de menor prazo, com isso, seguiremos o estudo com base em treinamentos destinados para a equipe de

vendas, buscando entender a importância da implementação de treinamentos, e técnicas que possam auxiliar no desenvolvimento na excelência da venda, entendendo o mercado.

2.3 A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO DA EQUIPE DE VENDAS

O mercado vive constantes mudanças, como atualizações, novas tecnologias, inovação, público, novos produtos e muito mais. De acordo com o portal Link Certificação (2019), o vendedor é a “imagem” do negócio, o qual o consumidor terá sua 1ª experiência e o levará a comprar. Uma equipe preparada proporciona eficiência nas vendas, na comunicação, relacionamento interno e externo, garantindo o rendimento da empresa e da equipe. Quando se proporciona aos colaboradores treinamentos, ensinamentos, palestras, cursos e workshops os faz mais motivados sem que se sintam estagnados, além disso traz vantagens para ambas as partes, como:

- **Atualização e inovação do atendimento:** A equipe adquire novas técnicas conforme o mercado atual e aprimora suas habilidades, possibilitando alavancar suas vendas.
- **Retenção de talentos:** Treinar e capacitar os colaboradores mostram que sua jornada é importante para empresa, funcionários motivados permanecem evitando assim que rotatividade seja grande, a entrada e saída de pessoas constantemente se torna prejudicial, por isso a retenção de talento é importante para o resultado.
- **Equipe motivada:** Treiná-los para que possam desenvolver suas competências e habilidades, sendo elas profissionais e também pessoais, faz com que se sintam importantes para a organização.
- **Fidelização de clientes:** O Cliente é a figura mais importante, uma boa conexão e comunicação com seu consumidor é essencial, a sua experiência o fará fiel, com isso a equipe precisa estar preparada para proporcionar a melhor experiência possível ao consumidor e garantir assim a sua fidelização e satisfação (LINK CERTIFICAÇÃO, 2019).

Marras (2016, p. 146) afirma que existem diferentes técnicas para aplicação do treinamento, podendo ser como uma aula expositiva que normalmente é repassado os conteúdos oralmente e sempre aplicada em conjunto com outra técnica. Aplicação por um estudo de caso que desperta o lado criativo, tomadas de decisões perante um problema e participação dos treinandos. Os Workshops são um recurso aplicável para desenvolver o relacionamento grupal, nesta técnica os treinandos têm a oportunidade de conhecerem o pensamento de outras pessoas perante a problemas e situações reais do dia a dia. Técnica Painel a qual um conjunto de especialistas abrem uma discussão

de um determinado assunto e área, onde o público poderá se envolver e questionar pontos para serem respondidos e solucionados. A palestra também se classifica como uma técnica de treinamento, a palestra possibilita aos treinandos terem contato com um especialista da área, uma pessoa que possui domínio do assunto abordado e possa debater detalhes do tema apresentado.

Sobre treinamentos em vendas, Futrell (2014) nos afirma que:

[...] Empresas de sucesso dão treinamento integral aos novos vendedores e mantêm programas de treinamento continuado para sua equipe de vendas. As empresas estão interessadas em treinamento principalmente para aumentar o volume de vendas, a produtividade do vendedor e a lucratividade. (FUTRELL, 2014, p. 114)

Ao se utilizar da técnica e abordagem correta na equipe, o treinamento trará resultados no dia a dia, como uma melhora na produtividade, qualidade no atendimento, otimização de processos, melhora em comportamento, trabalho em equipe, resultados positivos nas vendas e satisfação do cliente (MARRAS, 2016).

2.3.1 Técnicas de Vendas

As técnicas e estratégias de vendas devem ser estabelecidas pela empresa de acordo com o seu público-alvo, para que seus objetivos e metas sejam alcançados.

Oliveira e Lima (2019), um bom vendedor sabe utilizar as técnicas necessárias para um resultado de sucesso. Ao escolher a melhor técnica a ser utilizada, deve-se conhecer o seu público potencial. Entre as principais técnicas de vendas direcionadas ao atendimento presencial identificamos algumas que se encaixam ao atendimento em PDV, são elas:

- **Spin Selling:** trata-se de uma técnica utilizada em vendas complexas, baseada em perguntas que são feitas ao cliente no processo da venda. Temos: - perguntas de situação, que possibilitam conhecer o cliente, entender se ele se encaixa no seu perfil de atendimento, e entender sua real necessidade. Perguntas de problema, permitem entender as objeções dos clientes, e através de perguntas fazer com que ele entenda o problema que ele precisa resolver. Perguntas de implicação, realizar perguntas “chave” ajuda a entender como o produto ou serviço pode atender o cliente. - Perguntas de necessidade de solução, são perguntas que levam o cliente a identificar que precisa do seu produto/ serviço, pois com a junção das perguntas anteriores e a interação, ele já entende todos os benefícios que a ele serão entregues (OLIVEIRA; LIMA, 2019).

- **Programação neurolinguística:** Essa técnica utiliza-se o relacionamento entre as pessoas, é o método que aperfeiçoa a comunicação interna ou externa, trabalha o comportamento, os pensamentos e as linguagens dos indivíduos. No momento da venda o relacionamento é muito importante, utilizar palavras “chave”, chamar o cliente pelo nome faz com que ele entenda que você o conhece e sabe seu objetivo, e assim, utilize as técnicas para fechar a compra com chave de ouro (OLIVEIRA, 2019).
- **Administração do tempo:** Técnica essencial para os vendedores, sejam eles internos ou externos, a administração do tempo possibilita que todas as atividades necessárias sejam desempenhadas, desde a chegada do colaborador até sua saída, planejar e traçar objetivos para as vendas trará foco nas atividades a serem realizadas e evitará ociosidade, uma boa venda pode ser perfeitamente planejada (CASAS, 2011).
- **AIDA:** utilizada para desenvolver uma comunicação eficaz, proporcionando ao vendedor uma vantagem para realizar a sua apresentação, a técnica AIDA significa: A- Atenção, a qual o foco é obter com sucesso a atenção do cliente, despertando nele a curiosidade e vontade de saber mais. I - Interesse, etapa em que perguntas são necessárias para identificar a necessidade, assim oferecer os benefícios corretos para que o interesse seja despertado. D- Desejo, o desejo é despertado a partir do momento em que o cliente se vê consumindo o produto, incluí-lo no cenário é essencial. A- Ação, momento do fechamento, onde a ação do vendedor deve ser realizada, a comunicação será primordial neste momento, o cliente precisa estar convencido de que o produto apresentado é o que ele precisa, utilizar palavras chaves ajudam neste momento, como “últimas unidades à venda”, mas sempre vinculadas à verdade (CASAS, 2011).
- **Espelhamento:** refere-se a igualar movimentos corporais, ao realizar o espelhamento o cliente se identifica com o vendedor, fazendo-o se sentir mais próximo e proporciona confiança, por exemplo os padrões de voz, identificando e igualando o ritmo da fala, pronúncia das palavras, timbre, a altura da voz, pode-se acompanhar movimentos corporais e expressões. Ações como estas proporcionam um relacionamento e comunicação eficaz com o cliente (CASAS, 2011).

Moreira (2012) aborda três fases existentes para o processo de venda, sendo elas a pré-venda, a venda e o pós-venda. Entre as três etapas pelo autor citadas, uma que agrega perfeitamente na venda em PDV é a pré-venda, onde uma das fases é realizada a prospecção do mercado, a partir do momento que uma empresa realiza a prospecção de seus clientes potenciais, ela é capaz de desenvolver cada vez mais profissionais

especializados com o foco neste público, conhecer o seu cliente é de extrema importância para o início e fim da venda, se torna mais assertivo na comunicação, garante fidelização e satisfação do cliente, o qual poderá trazer a organização novos clientes agregando ainda mais sua carteira de clientes.

A venda consiste em um processo, e quanto menor e simplificado for esse processo, melhor será para o consumidor e mais eficaz para o vendedor, os processos devem ser desenvolvidos para satisfazer primeiramente o cliente, depois o vendedor, e por fim a gerência. O autor nos apresenta cinco etapas a serem seguidas, podendo ser elas em atendimento presencial (PDV), telefone ou até mesmo virtualmente. São elas:

1. Saudação
2. Determinação dos desejos e das necessidades
3. Seleção do produto e apresentação/criação de valor
4. Apresentação da proposta
5. Fechamento do negócio ou desistência do cliente

1. Saudação

A saudação leva ao potencial comprador uma boa impressão, proporcionando a ele uma comunicação mais leve e o deixa mais à vontade. No atendimento presencial (PDV), o cliente vai até a loja para realizar sua compra, e a saudação deve ser breve como “Seja bem-vindo, como posso melhor atendê-lo(a)”, a partir desse momento da saudação, inicia-se a segunda etapa do processo, a determinação dos desejos e das necessidades (CARDONE, 2012).

2. Determinação dos desejos e necessidades

Passo de identificação das necessidades, desejos e por quê/para que ele (comprador) está ali, essa etapa possui dois objetivos, o primeiro é identificar o que o cliente realmente quer para selecionar qual o produto ideal a ser apresentado a ele, o segundo objetivo é que no momento em que apresentar o produto o vendedor agregue valor a ele, levando o cliente a entender que aquele produto atende sua necessidade e resolve seu “problema”. Ao estabelecer as necessidades e desejos do cliente, o vendedor estará recebendo informações que serão úteis para compreender e concretizar sua venda (CARDONE, 2012).

3. Seleção do produto e apresentação/criação de valor

Na etapa anterior foi possível identificar o que o seu cliente realmente precisa, com todas as informações coletadas, nessa etapa o comprador já consegue ir direto ao ponto e o selecionar o produto ideal para apresentá-lo, no momento de apresentar o produto é a oportunidade do vendedor demonstrar que ouviu todos as necessidades a

ele reportado, com isso ele agregará valor ao produto e mostrará que é aquele produto que o cliente estava em busca. “É na demonstração do seu produto que você agrega valor, cria urgência e aumenta o desejo do comprador de pagar-lhe pelo que você está oferecendo” (CARDONE, 2012, p. 212).

4. Apresentação da proposta

Sempre apresente uma proposta ao comprador, no momento exato após cumprir as etapas anteriores, o comprador almeja valores, e o vendedor preparado terá em mãos a proposta a ser disponibilizada ao cliente, mas sem atropelar as etapas, fazer o possível para chegar a proposta é necessário, tenha como um objetivo. O autor Cardone (2012) realizou uma implementação a um grupo de varejo em Boston, no qual eles disponibilizaram treinamentos online diariamente e definiram a equipe um único objetivo, apresentar uma proposta. Com isso, gerou um lucro bruto de US\$ 350 mil em apenas 1 mês.

5. Fechamento do negócio ou desistência do cliente

Esse é um momento muito importante da venda que é o fechamento, todos são capazes de ser vendedores, mas nem todos os vendedores fecham negócios. O momento em que o cliente possui o poder em mãos que é a negociação, objeções principalmente relacionadas a dinheiro, preços, ofertas e orçamentos, problemas podem surgir, prazos (podendo adiar ou desistir), ou seja, o cliente tem a definição em suas mãos. Para essas situações os vendedores devem estar preparados para lidarem com cada situação e objeção do cliente, assim levará confiança e mostrará domínio no que está fazendo e dizendo (CARDONE, 2012).

3 METODOLOGIA

Para este estudo optou-se por realizar uma pesquisa qualitativa-descritiva aplicada de corte transversal, os autores do estudo acreditam que a pesquisa que melhor se adapta ao estudo de caso realizado para a loja The Baby.

De acordo com Miniell (2021), o corte transversal se dá a um tipo de estudo mais observacional, onde a equipe (pesquisador) e a população amostral não se interagem de modo muito direto, senão por avaliação e análises através da observação. A se utilizar desse segmento de estudo, a análise se faz a partir de dados qualitativos coletados ao longo de um determinado período. Ou seja, é um tipo de matéria que capta as opiniões de um grupo em específico, pessoas que fazem parte da pesquisa que está sendo realizada. Também se pode declarar que é para descrever as variáveis predominantes

que existem em um determinado ponto e reunir dados transversais sobre os hábitos de consumo, de comportamento, por exemplo, sendo elas hábitos atuais ou do passado, e avaliando em cima dessa perspectiva.

O estudo transversal descritivo, pois a investigação pode ser completamente descritivo e serve para avaliar a frequência e distribuição de um tópico de estudo em um determinado grupo demográfico, e o transversal sendo o caminho mais próximo da realidade do estudo.

[...] Visto que é utilizado com maior frequência para encontrar pontos comuns entre as variáveis; São variáveis coletadas em determinado momento; geram dados mais confiáveis, uma vez que o estudo é realizado com as mesmas variáveis e por fim, dá aos pesquisadores uma maior flexibilidade em meio de uma constando, com o foco nesse tipo de estudo. Uma, dentre outras grandes vantagens, é por conta da velocidade da tomada de decisão, então, a pessoa consegue coletar uma grande quantidade de dados para uma tomada de decisão que requer ações mais imediatas. (CASTELLANOS, 2021)

A pesquisa qualitativa é aquela em que se lida com dados não numéricos. Isso seria não apenas uma simplificação, mas também o reconhecimento de que a pesquisa qualitativa se caracterizaria por baixo nível de cientificidade, pois é graças à utilização dos números que a linguagem científica se torna mais clara, precisa e objetiva; ou seria o reconhecimento de que seria apropriada apenas para fornecer resultados aproximados ou para proporcionar a construção de hipóteses, ou seja, para propósitos exploratórios.

Pesquisadores que utilizam o método qualitativo podem julgar mais conveniente por não ter a necessidade de lidar com grandes amostras nem tratamento estatísticos dos dados, geralmente o esforço é voltado na análise, interpretação e na coleta dos dados. Ela integra e estuda o ambiente da vida real; é adequada para pesquisar algo que ainda não está bem definido, assim podendo ser definido por pelo próprio pesquisado; ela favorece a identificação de vínculos e mecanismos que explicam o funcionamento (GIL, 2021).

Os instrumentos de coleta de dados que serão utilizados para realização da pesquisa são: análise documental; formulário online e entrevistas.

Para a etapa de análise de dados foram empregados respectivamente: análise de conteúdo; análise de discurso e recursos do Excel para estabelecer parâmetros de algumas categorias de respostas.

QUADRO 1 — Quadro da metodologia

Objetivos específicos	Natureza e tipo de pesquisa	Tipo de dados	Instrumento e fontes principais de coleta de dados	Instrumentos de análise de dados
Conhecer o perfil da equipe de vendas (pessoal; histórico da empregabilidade e produtividade)	Pesquisa Qualitativa	Registros internos da organização RH	Análise documental organização	Análise de conteúdo
Listar as práticas de treinamento disponibilizadas pela empresa The Baby nos últimos 12 meses.	Pesquisa Qualitativa	Registros internos da organização RH; entrevista gestor RH	Análise documental organização	Análise de conteúdo
Conhecer, através da observação, as principais concorrentes.	Pesquisa Qualitativa	Respostas formulário	Formulário online equipe de consultoria	Análise de conteúdo
Compreender a percepção da equipe com relação às atividades de treinamento de vendas	Pesquisa Qualitativa	Respostas formulário	Formulário online equipe vendas	Análise de discurso/ conteúdo
Comparar o desempenho da equipe X sua percepção em relação aos treinamentos.	Pesquisa Qualitativa	Respostas formulário	Formulário online equipe vendas / entrevistas	Análise de discurso/ conteúdo
Estabelecer pontos de correção, reforço e manutenção nos treinamentos disponibilizados pela empresa The Baby.	Formação teórica e experiência prática dos consultores.			

FONTE: Os autores (2022)

3.1 CONDUTA ÉTICA

Por uma questão de comprometimento ético com a pesquisa faz se necessário pontuar que um dos autores deste trabalho de conclusão de curso é membro da instituição. Deste modo, as informações contidas no pré diagnóstico da empresa sob consultoria foram captadas por esse membro da equipe mediante a entrevista com o gestor, a fim de verificar as percepções diante a equipe de vendas. O participante/autor segue orientado pelas normas da pesquisa acadêmica, conduzindo-se constantemente a manter uma conduta ética, no que tange ao compartilhamento e fidedignidade das informações e, um posicionamento imparcial enquanto pesquisador.

4 RELATÓRIO DE DIAGNÓSTICO

Para uma análise mais efetiva da situação problema, optou-se por apresentar os seguintes temas para o Relatório de Diagnóstico: pesquisa do segmento e explanação do treinamento da organização sob consultoria.

4.1 ESTRUTURA DE TREINAMENTO DA THE BABY

Segundo o autor e colaborador interno, a empresa The Baby não tinha um cronograma de treinamento estruturado, o cronograma foi implantado no final do ano de 2021, anteriormente o programa era feito a partir do conhecimento individual dos supervisores. O que ocasionava a falta de padronização e organização do programa para cada supervisão.

Atualmente a The Baby promove aos colaboradores treinamentos classificados como treinamento interno, o qual é chamado de ambientação, nele a empresa prepara o colaborador para os seus primeiros passos dentro da empresa, o qual aborda todas as informações necessárias para sua integração. Este treinamento proporciona um script de como os atendimentos devem ser realizados, demonstração dos produtos comercializados, políticas da empresa.

A The Baby, disponibiliza aos novos colaboradores nesse treinamento de ambientação, que tem duração de treze dias seguindo um cronograma em que os supervisores das unidades, apresentam e demonstram os principais materiais de apoio a vendas e suas técnicas como, de produtos e suas características e benefícios de todas as seções da loja, os quais o colaborador utilizará no atendimento dos clientes. Uma das técnicas de comunicação utilizadas no momento do treinamento de novos colaboradores adota a ideia de Las Casas (2011): “Ao considerarmos processos de comunicação, devemos analisar seus principais componentes. O processo de comunicação envolve três componentes básicos: um comunicador, uma mensagem e um receptor”.

A grande vantagem da venda pessoal é que ela permite uma realimentação instantânea do efeito de comunicação, permitindo que o vendedor adapte a apresentação conforme a reação do comprador. Para ajudar o vendedor no processo de apresentação de vendas, há necessidade do conhecimento de certas técnicas. Para uma comunicação eficaz, aplica-se o princípio AIDA, que significa:

A – atenção; I – interesse; D – desejo; A – ação. Sendo utilizada para melhor interação e relacionamento com o cliente e com o que ele deseja.

O treinamento não é somente sobre produtos e materiais de apoio a vendas e suas técnicas, mas também relacionado aos sistemas utilizados no dia a dia da empresa, tais como, registro de vendas e comunicação com clientes.

Dos 11 funcionários que compõem o quadro atual da equipe de vendas da empresa, 4 entraram antes da implantação dos treinamentos estruturados e documentados, 5 já passaram pelo treinamento nos últimos 5 meses, e 2 estão em treinamento nesta terceira semana de maio de 2022.

Mais especificamente o programa de treinamento funciona da seguinte forma:

No período da manhã, a partir do segundo dia do programa, os colaboradores têm um teste em forma de formulário, com perguntas relacionadas aos produtos apresentados a eles no dia anterior. O objetivo é averiguar o quanto o colaborador conseguiu absorver do conteúdo apresentado, e alinhar possíveis dúvidas que possam ser evidenciadas a partir da prática.

No período da tarde, o programa é de parte teórica e prática, em que o supervisor pega os produtos do cronograma do dia, e apresenta aos colaboradores, e também faz com que os colaboradores manuseiem nesses produtos, de modo que os mesmos tenham o primeiro contato com as mercadorias.

A empresa também disponibiliza um treinamento de *script* de vendas, ao longo dos treze dias do programa de capacitação, abordando pontos como, recepção ao cliente, perguntas de situação, benefícios para criação de valor ao produto na realidade do cliente, instruções de uso de materiais de apoio a vendas, captação de meios de comunicação com o cliente através do WhatsApp.

A empresa The Baby tem um material estruturado que aborda diversos tópicos dentro do programa de treinamento. Os detalhes desse conteúdo encontram-se no Anexo A, na sequência deste estudo.

4.2 CLIENTE OCULTO THE BABY

A técnica de cliente oculto foi realizada em setembro de 2022, com o objetivo de analisar o formato da loja de modo geral, vendo os produtos que são vendidos, a qualidade dos itens e, especificamente, verificar a forma de abordagem aos clientes. Um integrante oculto, participante da equipe de consultoria, acompanhada por uma mãe e com maior experiência em relação ao assunto roupas e material necessário para bebês, foi até uma das lojas da The Baby para realizar a visita, a qual foi realizada em dupla, cada uma buscando por um produto.

A primeira pessoa foi abordada por uma atendente que se apresentou e perguntou o que estava a procura. Reproduziram uma pessoa que estava a procura de um presente a uma amiga que acabou de descobrir a gravidez, deixou esclarecido que não sabia nada sobre o assunto e que precisaria de ajuda, não sabia o sexo do bebe, queria algo que durasse mais do que as roupinhas, por exemplo (pois bebês perdem roupas muito rápido). A atendente fez perguntas para entender melhor qual era a situação e procurou saber qual seria o preço médio que a cliente estaria disposta a gastar, esclareceu as ideias sobre algo que a cliente não tinha conhecimento, foi gentil e atenciosa até o final da compra, acompanhou a cliente até a porta.

A segunda cliente ao entrar na loja, já experiente no assunto, mãe de duas meninas, outra atendente se apresentou e ficou à disposição para ajudar caso precisasse. A cliente andou pela loja toda, comparou os produtos e preços, a qualidade de cada um. A atendente que a abordou primeiramente, não ficou por próxima, acabou que em um certo momento em que a consumidora precisava de alguém que soubesse mais sobre os produtos, para tirar uma dúvida, não achou a tal pessoa que se referiu inicialmente, e precisou ir de encontro a outra ajudante da loja. Essa pessoa foi responsável e fez o possível para que tudo fosse esclarecido. A atendente que veio não soube responder sobre tal produto que a cliente perguntou, mas sabia sobre um outro que tinha o preço mais acessível e a qualidade era parecida. Cliente comprou o utensílio que desejava.

O que mais se viu foi que as atendentes e, principalmente, as técnicas utilizadas por elas para a finalização das vendas não eram equivalentes uma com a outra e nem correspondente com as estratégias de venda e captação. Se observou a maneira de aproximação, o mecanismo em relação a comunicação com as clientes, analisando se as mesmas seguem com o treinamento que foi passado inicialmente, e se usam o treinamento de forma eficiente, se sabem identificar a forma que cada cliente procura ser atendido e abordado nas lojas.

4.3 CLIENTE OCULTO CONCORRENTES

Analisando a situação da consultoria e visando encontrar um melhor entendimento e aprimoramento sobre a consultoria, os dirigentes optaram pela pesquisa de campo, indo até as lojas concorrentes da The Baby e nestas empresas realizando o cliente oculto, do mesmo modo foi realizada na loja The Baby.

A equipe optou pela mesma abordagem e analisou os mesmos produtos em todas as lojas pesquisadas, mantendo-se padrão de análise sobre as vendas, assim Os integrantes da equipe selecionaram 6 diferentes lojas, localizadas em diferentes pontos da cidade e com as melhores avaliações da internet, foi criado um guia para o cliente oculto para uma padronização do estudo, e para identificar o roteiro empregado.

Empresas que foram analisadas pelos integrantes do grupo:

- Momo
- Pequinhês
- Toy Baby Store
- Ninar Baby's
- Alô Pinguinhos
- Espera bebê¹⁰

¹⁰ Nome Fictício das empresas concorrentes

4.3.1 Quadro de Respostas e Análise

Relatório de análise do cliente oculto na ótica da integrante do grupo

QUADRO 2 — Loja: Momo

Empresa Momo	SIM	NÃO
Houve abordagem da atendente ao entrar na loja?	X	
Atendente se apresentou cordialmente e simpática?		X
A empresa possui Dress code transmitindo credibilidade ao cliente?	X	
Disponibilizaram serviço de bem estar para melhor experiência na loja?		X
A equipe agiu de maneira respeitosa e profissional?	X	
A atendente demonstrou domínio dos produtos e agregou valor?	X	

FONTE: Os autores (2022)

Loja Momo, no Sitio Cercado. Logo ao entrar na loja, a atendente fez a abordagem e ficou acompanhando o cliente até a saída. O que se observou e foi levado em consideração: A estrutura da loja, o fato de terem várias opções, tamanho, cores e preços, entre R\$100,00 e R\$670,00 do produto especificado (banheira); No momento em que foi relatado que a cliente não sabia como utilizar o objeto que queria comprar a atendente pegou uma boneca e fez uma demonstração com a mesma, mostrou outros objetos que auxiliam o bebê, como boia pro banho, objetos de limpeza e toalha/fraldinha; Ao final do atendimento a atendente informou sobre o mês da gestante e o sorteio. Sob observação a loja se mostrou simples no requisito de entendimento e esclarecimento dos produtos, o fato de não ter estacionamento quase fez a cliente oculta desistir, então é um fato a ser levado em consideração em uma compra real.

FIGURA 1 — Imagem captada in loco pelos responsáveis do grupo focal



FONTE: Os autores (2022)

Sob outra perspectiva a loja era bem estruturada, as atendentes não dominavam sobre os produtos, mas usavam outras táticas para vender e o fato da loja se importar com o pós foi o que mais surpreendeu, com o fato de ter o sorteio para auxílio na amamentação para as clientes. Algo que não se vê nas lojas e que fez toda a diferença no final.

QUADRO 3 — Loja: Pequinês

Empresa Pequinês	SIM	NÃO
Houve abordagem da atendente ao entrar na loja?	X	
Atendente se apresentou cordialmente e simpática?		X
A empresa possui Dress code transmitindo credibilidade ao cliente?		X
Disponibilizaram serviço de bem estar para melhor experiência na loja?		X
A equipe agiu de maneira respeitosa e profissional?	X	
A atendente demonstrou domínio dos produtos e agregou valor?		X

FONTE: Os autores (2022)

Na 2° loja, Pequinês, se observou uma maior falta de simpatia, empatia e conhecimento sobre os produtos analisados. A parte inicial foi a mais chamativa do estabelecimento, pois o visual da loja era impecável, na entrada tinha quatinhos de bebês montados, bonecas no berço e bem próximo se escutava uma música de ninar. Logo mais a frente tinha o espaço da amamentação, com poltronas, almofadas, tapetinhos e apoiadores de pé. No momento de realização do cliente oculto tinha uma grávida com o marido na cadeira de amamentação, testando e imaginando como seria esse momento com o seu futuro filho (a). A loja criou um ambiente aconchegante, criativo, onde a pessoa se imagina tendo seus momentos de união com a criança. Porém, na parte avaliativa da venda, voltada ao conhecimento do produto e a explicação do mesmo, a loja deixou a desejar. A atendente não soube responder todas as perguntas de forma explicativa e clara, não tinha muitas opções do produto, quando foi a hora de ver a fraldinha de banho, a atendente apenas mostrou a prateleira que a mercadoria se encontrava.

QUADRO 4 — Loja: Ninar Baby's

Empresa Ninar Baby's	SIM	NÃO
Houve abordagem da atendente ao entrar na loja?		X
Atendente se apresentou cordialmente e simpática?	X	
A empresa possui Dress code transmitindo credibilidade ao cliente?		X
Disponibilizaram serviço de bem estar para melhor experiência na loja?		X
A equipe agiu de maneira respeitosa e profissional?	X	
A atendente demonstrou domínio dos produtos e agregou valor?	X	

FONTE: Os autores (2022)

A loja Ninar Baby's possui uma estrutura e estética muito diferenciada, desde o tecido das roupas até o ambiente aconchegante do espaço, demonstrando ter um público alvo bem definido, porém ao chegar na loja não houve abordagem de nenhuma atendente, passei por alguns setores aguardando ser abordada, mas foi sem sucesso, tive que chamar a atendente e pergunta sobre o produto que procurava, ela me direcionou ao segundo piso, chegando no setor não tinha nenhuma atendente para me direcionar e auxiliar sendo necessário mais uma vez acionar o atendimento.

A atendente se mostrou muito simpática e com muito domínio do produto apresentado, se disponibilizou a fazer uma simulação, deu dicas de qual produto indicaria, falou sobre o material e versatilidade dele, permitiu tirar foto do produto para melhor análise e escolha, ao final do atendimento ela me levou até a porta e agradeceu.

FIGURA 2 — Imagem captada in loco pelos responsáveis do grupo focal



FONTE: Os autores (2022)

Ao analisar a empresa, concluímos que possui muitos pontos positivos, mas no quesito receptividade e abordagem precisam ser aprimorados, pois para pessoas como eu que não possui conhecimento dos produtos fiquei um pouco perdida dentro da loja, não identifiquei discriminação, mas analisei o atendimento de uma atendente a um casal que estava no local e pude ver uma variação no atendimento que a mim foi concedido.

QUADRO 5 — Loja: Alô Pinguinhos

Empresa Alô Pinguinhos	SIM	NÃO
Houve abordagem da atendente ao entrar na loja?	X	
Atendente se apresentou cordialmente e simpática?	X	
A empresa possui Dress code transmitindo credibilidade ao cliente?	X	
Disponibilizaram serviço de bem estar para melhor experiência na loja?		X
A equipe agiu de maneira respeitosa e profissional?	X	
A atendente demonstrou domínio dos produtos e agregou valor?	X	

FONTE: Os autores (2022)

Na Loja Alô Pinguinhos, logo na entrada tinha 2 atendentes para recepcionar os clientes, a loja possui uma estrutura muito grande, tinha produtos dos mais variados que podem atender todos os públicos e gostos, desde roupas de 0 a 12 anos até linhas de alimentação.

A atendente se aproximou e se disponibilizou para me auxiliar no atendimento, muito simpática e sorridente perguntou meu nome, se apresentou e iniciou o atendimento falando do produto que solicitei, ela demonstrou domínio do produto falando da qualidade, funcionalidade e realizou uma simulação para agregar mais valor ao produto, mostrou várias opções de cores e modelos, também oferece outros produtos que podem acompanhar a compra, permitiu tirar foto do produto e passou o contato da loja para qualquer dúvida, ao finalizar o atendimento me levou até a porta e agradeceu.

FIGURA 3 — Imagem captada in loco pelos responsáveis do grupo focal



FONTE: Os autores (2022)

Ao analisar a empresa, pode se concluir que possui um padrão e formulação de atendimento bem preestabelecido, observei o atendimento de outros atendentes e pude identificar que possui sim um padrão, um script bem alinhado com a equipe, todos uniformizados e muito simpáticos, pode ter diferença nos atendimentos de acordo com a necessidade do cliente, mas acredito que não tenha discriminação ou diferença se a pessoa está sozinha ou acompanhada.

4.3.2 Quadro Comparativo das Lojas Pesquisadas

Seguindo as análises de todas as lojas que foram visitadas em comparação com a loja principal (The Baby), realizou-se um quadro comparativo, utilizando todas as referências abordadas nas lojas em questão.

O quadro dará aos consultores um olhar diferenciado ao todo, podendo ser visto o que será necessário melhorar e ajustar na The Baby, além de outros detalhes como a estrutura da loja, o que foi mais bem recebido pelas clientes e a forma de finalizar a compra.

QUADRO 6 – Quadro comparativo lojas avaliadas

QUADRO COMPARATIVO					
Lojas avaliadas					
	The Baby	Momo	Pequinês	Ninar Baby's	Espera Bebê
Abordagem inicial das vendedoras	X	X	X		X
Vendedora se apresentou cordialmente e simpática?	X			X	X
Vendedora faz uso de uniforme e identificação?	X	X			X
A equipe agiu de maneira respeitosa e profissional?	X				
A vendedora demonstrou domínio dos produtos e agregou valor?		X		X	X
A vendedora acompanhou e ajudou o cliente até o final da venda? Acompanhou até a saída?		X			

FONTE: Os autores (2022)

Após a consulta do cliente oculto, foi visto que grande parte dos itens analisados nas experiências com as lojas, estão presentes na The Baby de forma positiva. Um dos pontos que chamou mais atenção dos pesquisadores, em comparativo com a empresa Momo e que seria válido considerar, é principalmente a finalização da venda e a forma de vender. Percebendo que a loja em questão foi avaliada como uma das melhores no atendimento segundo a equipe.

A atendente da empresa Momo demonstrou estar disposta a oferecer uma melhor experiência para a cliente mesmo diante de algumas desavenças da loja, como mostra o quadro. A mesma fez o uso de uma boneca para demonstrar como se usa os produtos que a cliente queria comprar, sendo que a cliente afirmou não ter muito conhecimento sobre o assunto em todas as lojas que visitou, ela ainda se fez presente até o final da compra. Além de ter apresentado os produtos de forma agradável e peculiar, durante o atendimento a vendedora apresentou a promoção de auxílio para as mães de primeira viagem, onde concorria a uma consultoria para a amamentação e a montagem da mala de maternidade a cada R\$100,00 reais em compras. Isso mostra sobre a forma de vender, pois a pessoa vai adquirir o produto desejado e também poderá adquirir experiência, e isso é um fator estimulante. O fato de a promoção ser válida por até 3 meses e por ser realizada em um espaço específico da própria loja, mostra que a cliente voltaria sendo ganhadora ou não, pois teria curiosidade em aprender, sendo que um dia seria a palestra e no outro seria o dia específico para a ganhadora.

No final, a atendente ainda indicou uma especialista sobre maternidade, amamentação e parto, pelo Instagram. Na visão dos autores, esses fatores agregam na compra e foi o que fez a experiência ser enriquecedora, a vendedora estava satisfeita em realmente ajudar a cliente e não em apenas vender, sua preocupação em auxiliar o cliente, querer agregar experiência no atendimento e o atendimento em si foram excepcionais.

4.4 PESQUISA DE MAPEAMENTO DE OPINIÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA THE BABY

Optou-se por realizar uma pesquisa de mapeamento de opinião das vendedoras da loja The Baby, com a coleta dos dados através de um formulário online, com perguntas objetivas e discursivas abertas. O documento com as perguntas que foram utilizadas na pesquisa encontra-se disponível no Anexo 5 deste documento.

O questionário foi disparado no dia 09/09/2022, através do link, e fechado no dia 14/09/2022, nesse período a empresa contava com um total de 9 vendedoras, sendo que 7 responderam o formulário, contabilizando um total de 77% de participação.

Dos 9 funcionários que compõem o quadro atual da equipe de vendas da empresa, 4 entraram antes da implantação dos treinamentos estruturados e documentados, 4 já passaram pelo treinamento nos últimos 5 meses, e 1 está em treinamento nesta terceira semana de setembro de 2022.

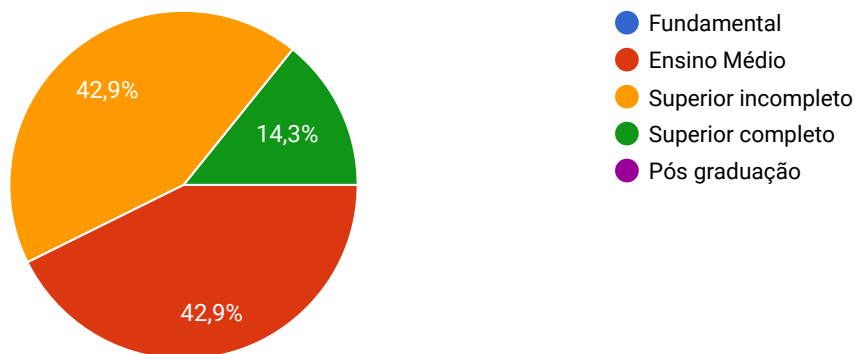
Pode-se observar que o perfil da equipe de vendas é de 42,86% de 18 a 25 anos e a outra parte de 57,14% entre 26 a 35 anos, e quase 90% dos avaliados já possuía experiência anterior em vendas e atendimento, e que 3 dos 7 avaliados tiveram algum tipo de treinamento nessa experiência anterior.

Sobre o grau de escolaridade, o perfil apresentado na pesquisa foi de 14,3% (1) das vendedoras têm ensino Superior completo, e 42,9% (3) possuem Ensino Superior incompleto, bem como 42,9% (3) possuem Ensino Médio.

GRÁFICO 2 — Grau de escolaridade

Qual seu grau de escolaridade?

7 respostas



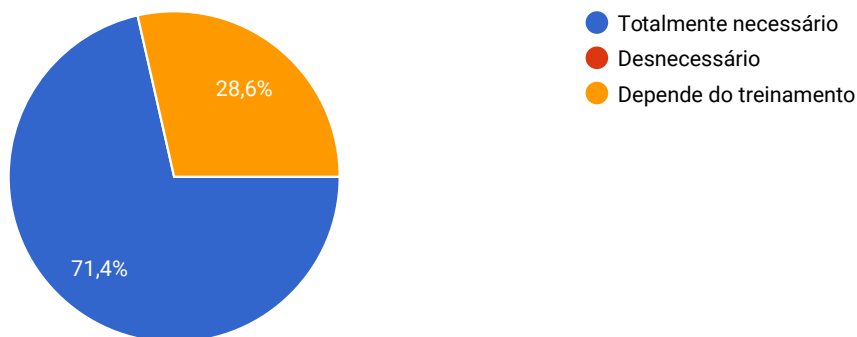
FONTE: Os autores (2022)

A respeito da opinião das vendedoras sobre os treinamentos de vendas que recebe da loja The Baby, nota-se que em sua maioria 71,4% (5) concorda que é totalmente necessário e não há nenhuma resposta que considere desnecessária a aplicação dos treinamentos pela empresa sob consultoria.

GRÁFICO 3 — Opinião sobre treinamentos de vendas

Qual sua opinião sobre treinamentos de vendas da loja que atua hoje ?

7 respostas



FONTE: Os autores (2022)

De outro modo, ao comparar o grau de escolaridade e a sua opinião sobre os treinamentos que recebe sobre vendas na The Baby, observa-se que a vendedora que têm o grau de escolaridade Superior completo, avalia como totalmente necessário.

TABELA 2 — Grau de escolaridade dos respondentes

Qual seu grau de escolaridade?	Qual sua opinião sobre treinamentos de vendas da loja que atua hoje?	
	Depende do treinamento	Totalmente necessário
Superior completo		1
Superior incompleto	1	2
Ensino Médio	1	2
Total geral	2	5

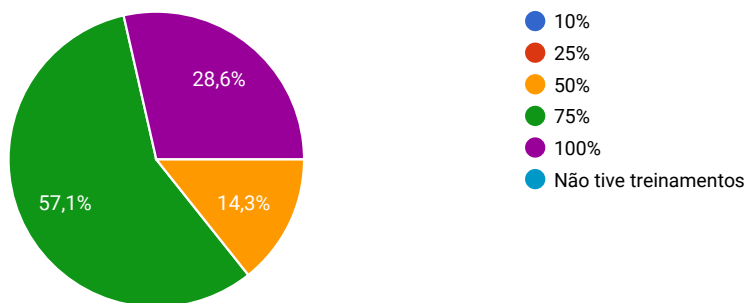
FONTE: Os autores (2022)

Ao serem questionadas acerca dos conhecimentos adquiridos através dos treinamentos, 14,3% (1) das vendedoras indicaram 50% de conhecimento e outras 57,1% (4) indicaram 75%, sendo assim fica claro que o percentual de aplicação no cotidiano de mais de 70% está abaixo de 100%.

GRÁFICO 4 — Porcentagem de aprendizado nos treinamentos

Cerca de quantos % você utiliza do que aprendeu nos treinamentos oferecidos pela empresa?

7 respostas



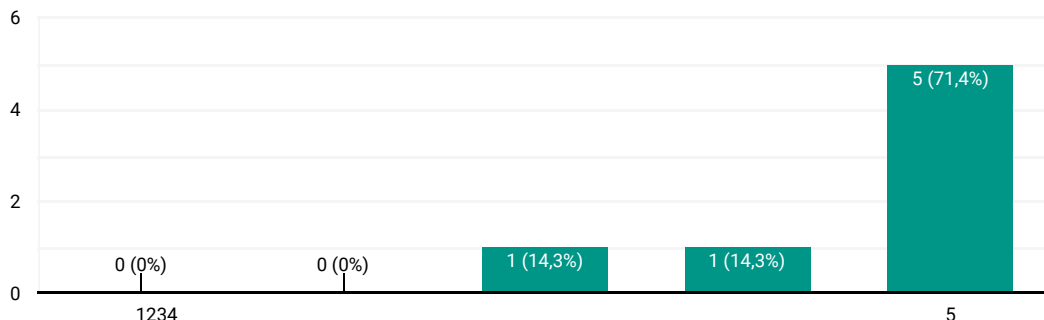
FONTE: Os autores (2022)

No que se refere à percepção das atendentes quanto a sua motivação após os treinamentos, com notas de 0 a 6, sendo 0 totalmente desmotivada e 6 totalmente motivada, percebe-se que 71,4% (5) das vendedoras se sentem bem motivadas, dando nota 5.

GRÁFICO 5 — Percepção respondente pós treinamento

Em geral, como você se sente após um treinamento?

7 respostas



FONTE: Os autores (2022)

Identifica-se que ao comparar as variáveis de idade e seu grau de aprendizado e aplicação dos treinamentos, as vendedoras com idades na faixa etária entre 18 a 25 anos sugerem ter resultados melhores.

TABELA 3 — Idade das vendedoras

Qual a sua idade?	Quanto você conhece os passos da venda que a loja te ensina? (0 a 5)	Cerca de quantos % você utiliza do que aprendeu nos treinamentos oferecido pela empresa?
26 a 35 anos	4,25	75,00%
Entre 18 a 25 anos	4,67	83,33%
Total geral	4,43	79%

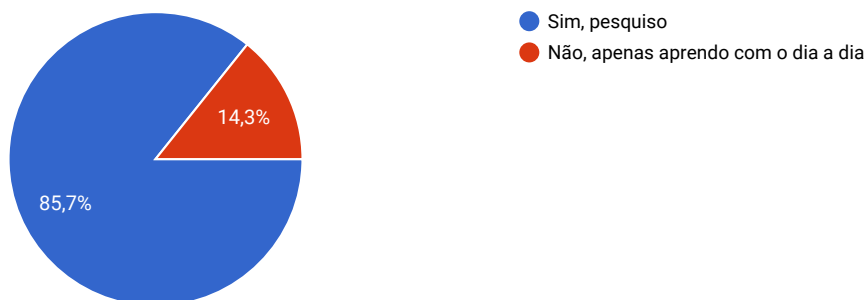
FONTE: Os autores (2022)

Na pergunta sobre se a vendedora busca conhecimento sobre vendas, 85,7% (6) confirmaram que pesquisam, e 14,3% (1) aprendem apenas com o dia a dia.

GRÁFICO 6 — Leituras e conteúdos adicionais

Costuma pesquisar e ler conteúdos sobre vendas?

7 respostas



FONTE: Os autores (2022)

No que se refere à habilidade de vendas da equipe, verifica-se uma variedade grande de pontos fortes. Segue as respostas abaixo.

QUADRO 7 — Habilidade de vendas da equipe

Na atualidade, qual sua maior habilidade em vendas?
Criar conexão com o cliente.
Fidelizar cliente
Garantir a confiança do cliente
Negociar
Ouvir e conversar com o cliente
Técnica de fechamento
Vender

FONTE: Os autores (2022)

Em contraposição da análise anterior, nota-se também que as dificuldades da equipe são bem variadas.

QUADRO 8 — Dificuldades da equipe

<i>Qual sua maior dificuldade?</i>
Agregar mais produtos na venda
Argumentar com o cliente quando ele diz que está fazendo “orçamento”
Falta argumentação
Fechamento de venda
Ficar ansiosa.
Insistir mais
Ouvir não

FONTE: Os autores (2022)

Quanto a opinião das vendedoras sobre quais os novos assuntos que os treinamentos poderiam abordar, encontra alguns assuntos sobre as técnicas de vendas como argumentação, contorno de objeções e simulação de vendas, e sobre assuntos técnicos de produtos encontra-se, treinamento de marcas e móveis.

QUADRO 9 — Sugestões participantes outros treinamentos

Em sua opinião que outros temas os treinamentos de vendas poderiam abordar?
Argumentação
Contorno de objeções.
Móveis
Objeção dos clientes
Técnicas de fechamento
Treinamento de marcas
Treinamento de situação, simulação de venda

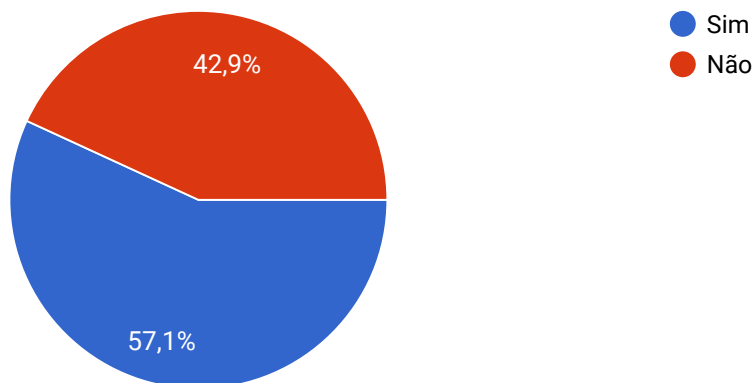
FONTE: Os autores (2022)

Cerca de 57,1% (4) das vendedoras quando apresentada a pergunta sobre se teriam agenda própria responderam que sim e outros 42,9% (3) responderam que não.

GRÁFICO 7 — Agenda própria

Tem uma agenda própria?

7 respostas



FONTE: Os autores (2022)

Comparando as respostas de “Quais são os seus clientes preferências”, pode ver que 5 (71,4%) das 7 respostas abordam que todos os clientes são preferenciais, e apenas 2 (28,6%) responderam que especificamente algum tipo de cliente é o seu preferido.

QUADRO 10 — Clientes preferenciais

Quais são os seus clientes preferenciais?
Acho que não tem preferencial, todos têm potencial
Móveis e carrinho
Não existe cliente preferido pra mim. Mamães e clientes que estão se programando para ser mamães. Ou qualquer cliente que tenha a necessidade de compra para um baby.
Os que sabem o que querem
Todos
Todos que tem uma necessidade
Todos

FONTE: Os autores (2022)

A análise elaborada pela equipe se trata, referencialmente, das pesquisas realizadas sobre o setor de vestuário infantil, mudanças do mercado de vestuário após a COVID-19 e da experiência do cliente oculto na própria loja, referenciada no item 4.2. A investigação não foi focada apenas no diagnóstico do gestor e sim na experiência que os autores passaram principalmente no cliente oculto, já as sugestões foram baseadas nos autores citados nos itens 2.2; 2.3.1 e na própria opinião dos autores.

5 SUGESTÕES DA CONSULTORIA

A finalidade da consultoria é levantar as necessidades do cliente, por meio de diagnósticos e processos, identificar soluções e, então, recomendar ações de melhoria. Os autores optaram por fazer um quadro onde evidenciam três diferentes pontos comparativos, sendo eles: Ponto de fragilidade; Fonte da informação e Sugestão da consultoria.

QUADRO 11 — Pontos de fragilidade versus sugestões da consultoria

Ponto de fragilidade	Fonte da informação	Sugestão da consultoria
Estratégia de demonstração de produtos.	Visita aos concorrentes do cliente oculto, Loja Momo.	Investir na estratégia de uso de itens figurativos/ilusórios para que amplie a experiência do cliente no momento de demonstração de produtos como exemplo, o uso de uma boneca para exemplificar a utilização dos produtos.
The Baby não desenvolve e promove eventos relacionados ao tema da loja com frequência.	Visita a loja The Baby	Promover mais eventos como: palestras para os pais, consultorias relacionadas à maternidade, consultorias relacionadas à paternidade.
Ampliar o mix de produtos	Entrevista com gestor Comercial.	Aumentar o mix de produtos para alcançar outras faixas etárias, como 4 a 6 anos, logo que a empresa trabalha com o público até 3 anos.
Sistema de remuneração variável.	Entrevista com gestor de RH.	Promover um sistema de remuneração variada, não baseada em resultados sobre vendas, buscando novos objetivos de metas para a equipe de vendas. Exemplo: Metodologia ORK11.
Sistema de pesquisa de satisfação interna.	Formulário de pesquisa de mapeamento de opinião.	Elaborar um sistema de pesquisa de satisfação interna, para mapear os pontos de melhoria da equipe de vendas.
Acompanhamento de desempenho.	Formulário de pesquisa de mapeamento de opinião.	Elaborar sistema de métricas para a avaliação de desempenho sobre a equipe de vendas, acerca da aplicação no dia a dia dos treinamentos disponibilizados, como exemplo, o script de vendas e sua total utilização, total de atendimento x utilização do script.
Aperfeiçoamento do desempenho prático	Formulário de pesquisa de mapeamento de opinião	Conduzir os profissionais por meio de práticas e estratégias de vendas que podem ser aplicadas no momento do atendimento/venda, possibilitando entender a necessidade do cliente e apresentar os produtos de acordo, assim proporcionando confiança ao cliente para finalizar a compra, e satisfação.
Bonificação para clientes (fidelização)	Visita aos concorrentes do cliente oculto.	Disponibilizar a cada cliente uma pesquisa de satisfação relacionado à experiência na loja, recolhendo e-mail ou telefone, a quem responder o questionário, na próxima compra terá um % de desconto a ser definido, possibilitando a fidelização do cliente junto a The Baby.
Ter as profissionais motivadas para o serviço de vendas e rotatividade	Entrevista com o gestor, cliente oculto na The Baby e o item 2.3.	Conforme citado no portal Link certificação (2019), o vendedor é a “imagem” do negócio, o qual o consumidor terá sua 1ª experiência e o levará a comprar. Ter uma equipe motivada e treiná-los para desenvolver suas competências tanto profissionais quanto pessoais, faz com que se sintam importante para a organização e assim pode-se melhorar seu esforço para adquirir um bom desempenho.

FONTE: Os autores (2022)

¹¹ OKR é uma sigla para objectives and key results, ou, em português, objetivos e resultados-chave.

REFERÊNCIAS

- A IMPORTÂNCIA do treinamento da equipe de vendas. **Link Certificação Digital**, 18 abr. 2019. Disponível em: <https://linkcertificacao.com.br/treinamento-para-equipe-de-vendas/>. Acesso em: 19 maio 2022.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO — ABIT. Valor da produção de vestuário teve aumento de 0,5% em 2022. 2020. Disponível em: <https://www.abit.org.br/noticias/valor-da-producao-de-vestuario-teve-aumento-de-05-em-2022>. Acesso em: 06 maio 2022.
- BUZZI, C. Z.; SCHWAMBACH, D. J.; MELLO, L.; KOEPEL, W. L.; CICMANEC, E. R. Capacitação na cooperativa Viacredi: atendimento à pessoa jurídica (PJ). Revista da FAE, Curitiba, v. 24, 2021. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/732/541>. Acesso em: 19 maio 2022.
- CARDONE, G. **Venda ou seja vendido**: como trilhar o seu caminho nos negócios e na vida. Rio de Janeiro: Alta Books, 2012.
- CASAS, A. L. L. **Técnicas de vendas**. 4. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2011.
- CASTELLANOS, T. Diferenças entre estudo transversal e longitudinal. **QuestionPro**, 2021. Disponível em: <https://www.questionpro.com/blog/pt-br/estudo-transversal-longitudinal/>. Acesso em: 19 maio 2022.
- COVID-19 e varejo: impactos, estratégias e lições. **Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)**, 23 abr. 2021. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/cevufjgv/2021/04/23/covid-19-e-varejo-impactos-estrategias-e-licoes/>. Acesso em: 06 maio 2022.
- FUTRELL, C. M. **Vendas**: o guia completo: o passo a passo para um relacionamento rentável e duradouro com seus clientes. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- GIL, A. C. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Barueri: Atlas, 2021.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA — IBGE. Perfil das crianças do Brasil. 2022. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/criancas/brasil/2697-ie-ibge-educa/jovens/materias-especiais/20786-perfil-das-criancas-brasileiras.html>. Acesso em: 06 maio 2022.
- IEMI INTELIGÊNCIA DE MERCADO. Varejo de Moda em Transformação. 2014. Disponível em: <https://www.iemi.com.br/varejo-de-moda-em-transformacao/>. Acesso em: 08 maio 2022.
- LUBIATO, K. O poder do mercado infantil. **Capemisa Seguradora**, 08 out. 2019. Disponível em: <https://especialista-pme.com.br/artigos/o-poder-do-mercado-infantil/>. Acesso em: 10 maio 2022.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.
- MERCADO de roupas infantis: crescimento, tendências, impacto da covid-19 e previsões (2022 - 2027). **Mordor Intelligence**. Disponível em: <https://www.mordorintelligence.com/pt/industry-reports/childrenswear-market#faqs>. Acesso em: 06 out. 2022.
- MINIEL, C. O que é estudo transversal? Um guia completo! **QuestionPro**, 2021. Disponível em: <https://www.questionpro.com/blog/pt-br/estudo-transversal-2/>. Acesso em: 19 maio 2022.
- MONEYTIMES. Fluxo de pessoas no varejo sobe, mas lojas de rua perdem público ante 2020. 2021. Disponível em: <https://www.moneytimes.com.br/fluxo-de-pessoas-no-varejo-sobe-mas-lojas-de-rua-perdem-publico-ante-2020/>. Acesso em: 06 maio 2022.

MOREIRA, J. C. T. **Administração de vendas**. São Paulo: Saraiva, 2012.

OLIVEIRA, C. K. D.; LIMA, A. P. L. **Gestão de vendas e negociação**. Porto Alegre: SAGAH, 2019.

REIS, A. Setor de vestuário espera momento positivo em 2021. **Sebrae Respostas**, 19 jan. 2021, Disponível em: <https://respostas.sebrae.com.br/setor-de-vestuario-espera-momento-positivo-em-2021/>. Acesso em: 10 maio 2022.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

VOCÊ sabe o que é Ebit e a importância dele para seus negócios? **Onze**, São Paulo, 17 dez. 2019. Disponível em: <https://www.onze.com.br/blog/ebit/>. Acesso em: 15 ago. 2022.