

2º CICLO

MESTRADO EM COMUNICAÇÃO E GESTÃO DE INDÚSTRIAS CRIATIVAS

O Serviço de Atendimento no Retalho Português

Flavia de Albuquerque Serra

M

2022



Flavia de Albuquerque Serra

O Serviço de Atendimento no Retalho Português

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Comunicação e Gestão de Indústrias Criativas, orientada pelo Professor Doutor João Paulo Faustino

Faculdade de Letras da Universidade do Porto

2022

Flavia de Albuquerque Serra

O Serviço de Atendimento no Retalho Português

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Comunicação e Gestão de Indústrias Criativas, orientada pelo Professor Doutor João Paulo Faustino

Membros do Júri

Professor Doutor Antônio Machuco

Faculdade de Letras - Universidade do Porto

Professor Doutor Armando Manuel Barreiros Malheiro

Faculdade de Letras – Universidade do Porto

Professor Doutor Maria Manuela Pinto

Faculdade de Letras - Universidade do Porto

Classificação obtida:

Dedicatória

*Dedico este trabalho a todos que permaneceram ao meu lado, dando apoio e carinho,
mesmo quando escolhi a estrada menos segura e menos provável.*

*Dedico àqueles que, ainda ousam sonhar, transformar, que rompem fronteiras de chão
e de pensamento. Essa gente “estranha” que teima em arriscar um caminho diferente.*

Como Virgílio, acredito que, de fato, “a sorte favorece os audazes”.

Sumário

DECLARAÇÃO DE HONRA	3
AGRADECIMENTOS.....	4
RESUMO	5
ABSTRACT	6
ÍNDICE DE FIGURAS	7
GLOSSÁRIO	8
INTRODUÇÃO	9
CAPÍTULO 1. ENQUADRAMENTO	12
1.1. AS PREMISSAS DE MARKETING ADEQUADAS AO SERVIÇO DE ATENDIMENTO.....	13
1.2. ATUALIZAÇÃO DO MARKETING MIX, UMA BREVE HISTÓRIA.....	17
1.3. COMO OS SERVIÇOS DIFEREM DOS PRODUTOS	19
CAPÍTULO 2. OPERAÇÕES DE SERVIÇOS NO RETALHO.....	26
CAPÍTULO 3. OS PRINCÍPIOS DE QUALIDADE EM ATENDIMENTO	27
CAPÍTULO 4. O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR NO CENÁRIO DO RETALHO GLOBAL	30
CAPÍTULO 5. O INQUÉRITO.....	34
CONSIDERAÇÕES FINAIS CONCLUSÃO.....	50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
ANEXOS	60

Declaração de honra

Declaro que o presente dissertação é de minha autoria e não foi utilizado previamente noutro curso ou unidade curricular, desta ou de outra instituição. As referências a outros autores (afirmações, ideias, pensamentos) respeitam escrupulosamente as regras da atribuição, e encontram-se devidamente indicadas no texto e nas referências bibliográficas, de acordo com as normas de referência. Tenho consciência de que a prática de plágio e auto-plágio constitui um ilícito académico.

Brasil, 30 set 2022

Flavia de Albuquerque Serra

Agradecimentos

Em primeiro lugar, a Deus, por ter me presenteado com saúde e determinação para não desanimar durante a realização deste trabalho.

À minha mãe e meus filhos, João Luiz e Bernardo Antônio, que me incentivaram nos momentos difíceis, compreenderam a minha longa ausência enquanto eu me dedicava à realização deste trabalho.

Ao Mauro, companheiro amado, pai dos nossos “filhos”, Léo e Fabinho. Sem o seu apoio, nada disso seria possível. Seguiremos juntos, vida afora.

Aos amigos de vida e à Egrégora: pela amizade incondicional, carinho e colo em todos os momentos.

Ao professor Paulo Faustino, por ter aceitado ser meu orientador, pela ajuda e paciência com a qual guiaram o meu aprendizado.

Muito Obrigada,

Flavia Serra

Resumo

A seguinte dissertação pretende provocar uma reflexão sobre as práticas de atendimento ao cliente, durante a sua jornada de compra, encontradas no retalho de moda português. Ademais, procura perceber se existe uma política diferenciada para atrair e reter clientes. E, quando adotadas, algumas estratégias podem vir a ser determinantes na obtenção de uma vantagem competitiva sustentável.

O ambiente de pesquisa é multidisciplinar, como é de característica das investigações pertencentes ao âmbito das Ciências Sociais.

A intenção é que o conteúdo da investigação contemple temas como: Comportamento do Consumidor, Antropologia do Consumo, Marketing de Serviços, Marketing de Relacionamento, Cultura Organizacional, Psicologia, Análise de cases de empresas referências mundiais em atendimento, Políticas e Práticas de Fidelização.

Palavras-chave: Marketing de Serviço, Marketing de Relacionamento, Atendimento, Comportamento do Consumidor, Qualidade em Serviços.

Abstract

The dissertation intends to provoke a reflection over customer services practices, throughout their purchasing journey, that can be found in Portuguese fashion stores. In addition to perceive if there are different policies to attract and retain new customers. Strategies, that when adopted, can be key in gaining a sustainable advantage edge.

The research environment is multidisciplinary, as is a characteristic of investigations belonging to the scope of Social sciences. The intention is that the researched content debates themes such as: Consumer Behaviour, Consumer Anthropology, Services Marketing, Relationship Marketing, Cultural Organization, Psychology, Analysis of cases from Multinational Companies in Customer Service, Policies and Loyalty Practices.

Key-words: Service Marketing, Relationship Marketing, Customer Service, Consumer Behavior, Quality in the services provided.

Índice de Figuras

FIGURA 1 - A PALETA DE CORES NYFW DA PRIMAVERA/VERÃO 2022	60
FIGURA 2 - PRIMAVERA/ VERÃO 2022 CORES CLÁSSICAS.....	61

Índice de Gráficos e Glossário

GRÁFICO 1 - PERGUNTA E RESPOSTAS OBTIDAS À PRIMEIRA PERGUNTA DO INQUÉRITO	35
GRÁFICO 2 - PERGUNTA E RESPOSTAS OBTIDAS À SEGUNDA PERGUNTA DO INQUÉRITO	35
GRÁFICO 3 - PERGUNTA E RESPOSTAS OBTIDAS À TERCEIRA PERGUNTA DO INQUÉRITO.....	36
GRÁFICO 4 - PERGUNTA E RESPOSTAS OBTIDAS À QUARTA PERGUNTA DO INQUÉRITO.....	36
GRÁFICO 5 - PERGUNTA E RESPOSTAS OBTIDAS À QUINTA PERGUNTA DO INQUÉRITO	37
GRÁFICO 6 - PERGUNTA E RESPOSTAS OBTIDAS À SEXTA PERGUNTA DO INQUÉRITO	37
GRÁFICO 7 - PERGUNTA E RESPOSTAS OBTIDAS À SÉTIMA PERGUNTA DO INQUÉRITO	37
GRÁFICO 8 - PERGUNTA E RESPOSTAS OBTIDAS À OITAVA PERGUNTA DO INQUÉRITO	38
GRÁFICO 9 - PERGUNTA E RESPOSTAS OBTIDAS À NONA PERGUNTA DO INQUÉRITO	38
GRÁFICO 10 - PERGUNTA E RESPOSTAS OBTIDAS À DÉCIMA PERGUNTA DO INQUÉRITO	39
GRÁFICO 11- PERGUNTA E RESPOSTAS OBTIDAS À DÉCIMA PRIMEIRA PERGUNTA DO INQUÉRITO.....	39
GRÁFICO 12 - PERGUNTA E RESPOSTAS OBTIDAS À DÉCIMA SEGUNDA PERGUNTA DO INQUÉRITO	40
GRÁFICO 13 - PERGUNTA E RESPOSTAS OBTIDAS À DÉCIMA TERCEIRA PERGUNTA DO INQUÉRITO	40
GRÁFICO 14 - PERGUNTA E RESPOSTAS OBTIDAS À DÉCIMA QUARTA PERGUNTA DO INQUÉRITO.....	41

Introdução

Ao debruçar-me com mais proximidade, como cliente e observadora informal, no retalho de moda português, fiquei surpresa. Encontrei sistematicamente vendedores desinteressados em criar conexões de fidelização, em resolver problemas, e mais grave, sem esforços para aumentar o ticket médio da compra. Um tratamento indiferente ou, em algumas ocasiões, mal-humorado. Ao questionar algumas pessoas e obter respostas similares, percebi que poderia estar diante da “Pergunta de Partida” de uma investigação.

O curioso é que observo um discurso nacional vigoroso que preconiza a todos empreendedores a trilhar um crescimento económico exponencial. Promessas de um Portugal, que enfim, será protagonista dentro do seleto clube da UE, podendo exhibir empresas modernas, tecnológicas, ecossistemas corporativos favoráveis à inovação, políticas de sustentabilidade aplicadas, etc. Fiquei intrigada sobre esse contraste.

Elegi como objetivo principal da pesquisa, entender melhor sobre o que acontece na “hora da verdade” do retalho de moda português – como o serviço de atendimento aos clientes presenciais, de facto, acontece nas lojas.

Procurei construir um perfil básico desse público, referente a gênero, idade, nacionalidade e local de residência. Quis investigar mais detalhadamente sobre supostas experiências negativas. Seriam essas exclusivas aos imigrantes, fruto de xenofobia? Teriam as brasileiras uma participação realmente expressiva no universo pesquisado?

Através do inquérito aplicado foi possível identificar qual a frequência de compra de itens de moda e o ticket médio desse grupo. Como é a percepção dos consumidores quanto à qualidade do atendimento - cordialidade, disponibilidade em resolver problemas – no retalho de moda? As práticas e estratégias de promoção são percebidas como eficazes aos olhos do público local? Estas questões foram investigadas ao longo do percurso com a intenção de produzir algumas possibilidades, alguns caminhos.

Vale ressaltar que em várias fontes estudadas, encontrei relatos sobre um consumidor de moda cada vez mais exigente e participativo. Ele está constantemente conectado com tendências de comportamento e da indústria da moda - o *'main stream'*. Compartilha impressões e experiências em múltiplas redes sociais. *On-line* e *on time*. Quer ter sua opinião valorizada e validada por suas tribos. Quer consumir globalmente desde que a sua individualidade seja, inequivocadamente, respeitada.

Entretanto, sua expectativa de experiência com a marca escolhida encontra-se muito além do clássico paradigma dos “4Ps” – preço, produto, promoção e praça – o Marketing Mix.

O Marketing Mix, lançado nos anos sessentas, continua relevante e ativo nas operações, apesar do “gap geracional” com suas diferenças de crenças e valores, presente entre os gestores atuais.

Procurei mostrar como as práticas do marketing clássico evoluíram para o marketing de serviço, mesmo em operações com um cariz disruptivo, típico das Indústrias Criativas. Por essa razão, o enquadramento desse trabalho procurou definir, as diferenças primárias entre produtos e serviços, contextualizando com as premissas originais.

Alinhadas à evolução do marketing, percebe-se que hoje, várias marcas dedicam-se a estudar o conjunto de experiências sensoriais que estimuladas no momento da compra, podem tornar-se o gatilho de uma relação mais estreita com o produto ou serviço. Uma abordagem que procura através da visão, audição, tato e olfato, tornar a jornada de consumo memorável e única. Na verdade, são esses os sentidos que “assinam” o posicionamento, a diferenciação e destaque da marca face aos concorrentes da categoria.

O objetivo dos investimentos nos templos de consumo, as lojas, é desenvolver laços afetivos, confortáveis o suficiente para fazer o cliente sentir-se confiante, seguro, e dessa forma, querer voltar, repetir negócios, permanecendo conectados à empresa. Uma dinâmica, propositalmente pensada, para gerar fidelidade com a marca.

A ambição deste trabalho de investigação foi observar o percurso da Jornada de Compra, com foco principal no serviço de atendimento prestado aos clientes do retalho de moda. Procurei construir uma análise, com base em inquéritos, do serviço prestado.

Metodologia

Foi escolhido como metodologia a ser aplicada, um inquérito por questionário on-line. Sua adequação levou em consideração a recolha de informações necessárias para fornecer respostas às questões da investigação, bem como o target selecionado, como os ‘shoppers’. Personagens sobre quem o pesquisador deseja obter informações.

Tornou-se eficaz porque os entrevistados tinham conhecimento/experiência do tópico e tinham competência para responder às perguntas. As perguntas procuraram ser relevantes para os respondentes.

Foram consideradas os seguintes atributos para a adoção do inquérito:

1. *Uniformidade*: todos os entrevistados receberam exatamente as mesmas pergunta.
2. *Custo-benefício*: possibilidade de coletar os dados primários em menor período de tempo.
3. *Mínimo ou nenhum viés do pesquisador durante o processo de coleta de dados*
4. *Agilidade na conclusão das respostas*: a duração média de 2 minutos para responder o questionário, garantiu tempo suficiente para os entrevistados responderem às perguntas.
5. *Possibilidade de alcançar entrevistados em áreas distantes por ser online* – nesta pesquisa conseguido através do uso de Google Forms. –

Capítulo 1. Enquadramento

Segundo dados da Revista dos Negócios e da Distribuição, o ano de 2020 foi fortemente condicionado pelas limitações impostas pela pandemia da Covid-19. Como resultado, todo o retalho português experienciou modificações. O retalho alimentar expandiu mais de 8% enquanto o especializado registou uma queda de quase 18%. No retalho de vestuário, foram sofridas perdas de 30% por estarem com os espaços encerrados durante o confinamento. As vendas on-line não solucionaram por completo o problema neste segmento específico, pela qual a experiência de compra, sobretudo em loja, é fundamental.

Observa-se que um dos fatores de diferenciação nas operações de retalho concentra-se nas pessoas: os Recursos Humanos de uma empresa. Visto que, em geral, as empresas podem vender os mesmos produtos, o que as diferencia são a qualidade nos serviços e o atendimento. Assim, é recorrente que as operações se deparem com a necessidade de conquistar clientes, procurando oferecer serviços de qualidade, promovendo a satisfação e fidelização dos mesmos.

A jornada de compra é, tipicamente, uma resposta a um problema ou necessidade do consumidor que, para a realizar tem necessariamente de passar por uma série de etapas até que a sua necessidade ou problema sejam resolvidos, reflexo de um processo de decisão do consumidor.

Em ambientes corporativos, o conceito de valor percebido é uma das forças mais poderosas para compreender o comportamento do consumidor. Este se inicia a partir do confronto entre os custos gastos pelo cliente na aquisição de certo produto, e os benefícios oferecidos (a qualidade, vantagem, utilidade). O valor tem um papel importante na previsão das escolhas do consumidor e nas futuras intenções de compra.

Segundo dados da administradora de cartões de crédito, 'American Express', 60% dos consumidores já tiveram a intenção de fazer uma compra, mas desistiram devido ao mau atendimento. Ou seja, não impacta apenas na fidelização, mas também na faturação e índices de crescimento da empresa.

As grandes empresas perceberam que a causa de inúmeros problemas de imagem, prospeção e fidelização é o mau atendimento ao cliente. Há uma forte tendência no aumento do investimento em inovações e estratégias que colocam o cliente como o real objetivo da empresa.

O consumo e o sistema de moda têm algumas características particulares. Segundo Veblen (1987) e Simmel (2014), serve para diferenciar as classes sociais. É um movimento que ocorre em resposta a um desejo coletivo de experimentar novidades num mundo em constante mudança, independentemente de a sociedade ser mais igualitária ou mais hierarquizada (Blumer, 1969).

Segundo Lipovetsky (2007), a Sociedade de Consumo é caracterizada, em sua estrutura, exatamente pela generalização do processo da moda. Tem um caráter libertário e é um símbolo das transformações das sociedades ocidentais modernas. Faz regredir as resistências sociais às mudanças, impulsiona uma humanidade mais deliberadamente histórica e mais severa em matéria de exigência democrática.

1.1. As Premissas de Marketing adequadas ao Serviço de Atendimento

Em 1960, o Professor Jerome McCarthy desenvolveu o conceito dos 4 Ps do marketing, ideia que foi logo adotada e propagada por Philip Kotler. O público em geral pensa, inclusive, que foi Kotler quem desenvolveu a ideia, devido a sua grande influência. Os 4 pilares básicos de estratégias do Marketing, também designados de Marketing Mix, são: Produto, Preço, 'Place' (Distribuição) e Promoção.

As citações mencionadas no presente Capítulo foram, em sua maioria, retiradas da segunda edição do livro 'Marketing de Serviços Profissionais' (Kotler, 2002).

Produto

A criação de uma campanha de marketing tem como ponto de partida a compreensão do próprio produto. Para tal, é indispensável definir qual a '*persona*' que será alcançada e saber em quais aspetos o seu produto se diferencia, quando comparado com o de uma marca concorrente.

Talvez seja um produto totalmente inovador ou, que tenha um design atraente, que instigue o consumidor a proceder com a realização da compra.

O trabalho do profissional de marketing é definir o produto, isto inclui, em parte, quanto custará, onde deve ser colocado e como deve ser promovido.

Além disso, deve expor as suas qualidades e apresentá-lo ao consumidor. Por norma um profissional de marketing precisa entender o ciclo da vida de um produto e, é crucial que os executivos de negócios elaborem um plano para lidar com cada estágio da venda. O tipo de produto também determina, em parte, quanto custará, onde deve ser colocado e como deve ser promovido.

Segundo Kotler, “O produto significa a combinação de bens ou serviços que a empresa oferece aos mercados-alvo, com o objetivo de satisfazer as necessidades destes.” (Kotler, 2002, p.12).

Muitos dos produtos de elevado sucesso foram os primeiros em sua categoria. A Apple, por exemplo, foi a primeira empresa a criar um smartphone com tela sensível ao toque que permite tocar música, navegar na Internet e realizar chamadas telefônicas.

A multinacional informou que as vendas totais de iPhones, no primeiro trimestre de 2022, foram de US \$71,6 bilhões. Em 2021, atingiu a marca de 2 mil milhões de iPhones vendidos.

Preço

Para Kotler: *“o preço consiste na soma de dinheiro que o cliente terá de pagar para receber o produto, em conjunto com quaisquer custos não-financeiros, como negociação e conveniência, além de outros.”* (2002, p.12). Em alguns casos, os principais gestores da operação podem aumentar o preço de um produto para dar a aparência de luxo ou exclusividade. Em outras situações podem reduzir o preço para que alcance mais consumidores.

Preço é o valor que os consumidores estarão dispostos a pagar por um produto.

Os gestores de marketing devem vincular o preço ao valor real e percebido do produto, ao mesmo tempo em que consideram os custos de fornecimento, descontos sazonais, preços dos concorrentes e margem de lucro no retalho.

O P de Preço inclui decisões de: modelo de cobrança, variações regionais, políticas de descontos, condições de pagamento e formas de pagamento.

Além disso, é fundamental que os profissionais determinem em qual ocasião e quando um desconto poderá ser apropriado. Uma redução do valor pode atrair mais clientes, mas pode também desfavorecer o produto.

A UNIQLO, com sede no Japão, é uma fabricante global de roupas casuais. Como seus concorrentes Gap e Zara, a UNIQLO cria roupas de baixo preço, modernas para compradores mais jovens. O que torna a UNIQLO única é que seus produtos são inovadores e de alta qualidade. A empresa consegue isso comprando tecidos em grandes volumes, buscando continuamente os materiais de altíssima qualidade e de menor custo do mundo. Também negocia diretamente com seus fabricantes e construiu parcerias estratégicas com fabricantes inovadores japoneses.

A UNIQLO terceiriza sua produção para fábricas parceiras. Isso lhe dá a flexibilidade de mudar os parceiros de produção à medida que suas necessidades mudam.

Finalmente, emprega uma equipe de artesãos têxteis qualificados que envia para suas fábricas parceiras em todo o mundo para controle de qualidade. Os gerentes de produção visitam as fábricas uma vez por semana para resolver problemas de qualidade.

Place I Local, Distribuição

Em 'Marketing de Serviços Profissionais', Kotler afirma que *"a distribuição inclui tudo que a organização faz para colocar seus serviços à disposição do cliente-alvo."* (2002, p.12). Em outros termos, local pode ser definido como a consideração de onde o produto deve estar disponível, em lojas físicas e online, e como ele será exibido.

O objetivo dos executivos de negócios é sempre dispor os seus produtos para os consumidores que estão mais propensos a comprá-los. Isso significa que irá distribuir o produto apenas em determinadas lojas e exibi-lo da melhor maneira possível.

Promoção I Comunicação

A promoção engloba publicidade, relações-públicas e a estratégia geral de mídia para a introdução de um produto. Possui como objetivo comunicar aos consumidores que

necessitam do produto a um preço adequado. Ou seja, *“a Comunicação refere-se às atividades que comunicam os méritos do serviço e/ou produto e convencem os mercados-alvo a adquiri-los”*. (Kotler, 2002, p. 13)

Os profissionais de marketing tendem a unir os elementos de promoção e posicionamento para atingir seu público-alvo principal. Por exemplo, na era digital, os fatores "lugar" e "promoção" acontecem online e offline. O produto pode aparecer em uma página da web ou na media social de uma empresa.

A marca sueca de vodka Absolut vendeu apenas 10.000 caixas de sua vodka em 1980. Em 2000, a empresa havia vendido 4,5 milhões de caixas, em parte graças à sua icônica campanha publicitária. As imagens da campanha apresentavam a garrafa de assinatura da marca estilizada como uma variedade de imagens surreais: uma garrafa com uma auréola, uma garrafa feita de pedra ou uma garrafa em forma de árvores em uma pista de esqui. Até hoje, a campanha Absolut é uma das campanhas contínuas mais longas de todos os tempos, de 1981 a 2005.

Um exemplo que utilizou a indústria de áudio visual como plataforma de lançamento, o filme Golden Eye de 1995 foi a 17ª edição da franquia de filmes de James Bond e a primeira que não apresentava um carro Aston Martin.

Em vez disso, James Bond, interpretado por Pierce Brosnan, entrou em um BMW Z3. Embora o Z3 tenha sido lançado, alguns meses após o filme estrear nos cinemas, a BMW recebeu 9.000 pedidos para o carro no mês seguinte à estreia do filme.

O mesmo “Marketing Mix” foi predefinido por Kotler (1998, p. 97) como *“o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo.”*

Mc Carthy (1960) afirma em seu livro ‘Basic Marketing: a Managerial Approach’ que mercado-alvo é *“o mais homogêneo ou similar grupo de consumidores para os quais a empresa deseja chamar atenção”*, e que a estratégia de Marketing determina o mercado-alvo. O consumidor é o foco central do Marketing Mix, que inclui *“algum produto, oferecido a um preço, com alguma promoção para contar aos potenciais consumidores sobre o produto e o modo de alcançar essa praça de consumidores”*.

1.2. Atualização do Marketing Mix, uma breve história

Segundo o sítio web Rock Content: *“Na década de 1960, diversos autores procuraram estabelecer classificações para as variáveis mercadológicas do Composto de Marketing.”*

Em 1961, Albert Frey propôs que elas fossem classificadas em dois fatores: a oferta (produto, embalagem, marca, preço e assistência) e os métodos e meios (canais de distribuição, venda pessoal, publicidade, promoção de vendas e propaganda). Em 1962, Lazer e Kelley propuseram três fatores: bens e serviços, distribuição e comunicação.

Mas foi uma classificação de 1960 que se popularizou no marketing. Naquele ano, no livro *“Basic Marketing: A Managerial Approach”*, Jerome McCarthy propôs as quatro variáveis do Composto de Marketing: Preço, Produto, Praça e Promoção.

O responsável por popularizar esse conceito foi Philip Kotler, considerado o pai do marketing moderno. No seu livro *“Marketing Management”*, publicado em 1967, o autor apresentou essas variáveis, citando McCarthy, como a principal classificação do Composto de Marketing.

O conceito primário foi revisitado somente em 1981, quando Mary Jo Bitner e Bernard H. Booms propuseram em um artigo *“Marketing Strategies and Organisation Structures for Service Firms (Estratégias de Marketing e Estruturas Organizacionais para Empresas de Serviços)*, a ideia do Mix Estendido.

“Isso surgiu da necessidade de adaptar as demandas de empresas de serviços à ideia original do Mix, voltada para Marketing de Produtos e formado pelos 4 Ps – que passariam a ser 7. Vale lembrar que Bitner certamente se inspirou em outro artigo divisor de águas, de 1977, chamado “Breaking Free From Product Marketing”, escrito pela visionária Lynn Shostack. Nele, a autora praticamente fazia um apelo: se libertem das amarras mentais do Marketing de Produto e ajudem os que gerenciam serviços!”

Assim, na edição de 2002 de Marketing de Serviços Profissionais, Kotler incorpora mais 3 Ps ao Mix original: Evidências Físicas, Processos e Pessoas.

Physical Evidence | Evidência Física

“A Evidência Física visa compensar o facto de os serviços serem inerentemente intangíveis e, por isso, não poderem ser observados, tocados ou sentidos.” (Kotler, 2002, p.13)

A Evidência Física incorpora aspetos que comprovam que a marca existe e que uma compra ocorreu. Exemplos que poderão provar que a marca/empresa de facto existe são: a presença de uma loja física ou escritório da empresa, a criação de um site (caso for uma marca que opera exclusivamente on-line) e a distribuição de cartões de visita. Entre outros meios estão os comprovantes de compra, que podem incluir talões físicos ou digitais, faturas ou boletins informativos por e-mail de acompanhamento enviados aos clientes como um exercício de retenção.

Além disso, a Evidência Física deve ter em consideração todos os sentidos vivenciados pelo cliente: a visão, olfato, audição, paladar e tato. Estas sensações são grandes pilares não apenas para a ‘Physical Evidence’, mas também para outros Ps do Mix Marketing, bem como na venda do produto em questão.

Processos

Referem-se às formas de uma organização realizar negócios. Os processos podem ser simples ou bastante complicados, coerentes ou extremamente diversificados.

O processo de entrega de um produto e o serviço ao consumidor deve contemplar a máxima eficiência e confiabilidade. Ademais, é essencial a integração de recursos que estejam alinhados com a marca, como foco ambiental ou sustentável.

Com o aumento das compras online, as parcerias digitais e a logística tornaram-se parte essencial do Mix de Marketing.

Pessoas

“As pessoas são importantes, especialmente no caso de marketing de serviços, uma vez que esses são intangíveis e os clientes irão procurar indicações concretas para avaliar a qualidade e o valor do serviço prestado. As pessoas que prestam os serviços são as

indicações mais evidentes. Mas, essas indicações podem vir da observação de outros clientes.” (Kotler, 2002, p.14)

Um excelente atendimento ao cliente não apenas converte em vendas, mas pode aumentar a base de clientes por meio de referências. Adquirir essas referências por pessoas que admiram a marca também pode ser um ótimo exemplo de como os esforços de ¹marketing podem caminhar junto ao processo de vendas.

É importante que todos que representem a marca ou lidem com clientes – incluindo a variedade de ‘bots’ de bate-papo não humanos – sejam profissionais de vendas totalmente treinados com um conhecimento profundo do produto para mostrar como ele irá melhorar a vida ou resolver os problemas dos clientes.

1.3. Como os Serviços Diferem dos Produtos

Características dos serviços

Segundo Kotler em “Marketing de Serviços Profissionais: *“Embora guarde uma certa semelhança com o marketing de produtos, o marketing de serviços apresenta algumas diferenças inerentes.”* (2002, p.15)

Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. São atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para os clientes em momentos e locais específicos. O termo serviço não se limita a serviços pessoais como serviços médicos, salões de beleza, serviços jurídicos, etc. De acordo com os especialistas em marketing e pensadores de gestão, o conceito de serviços é ainda mais amplo”.

As características que os diferenciam são: a intangibilidade, a indivisibilidade, a variabilidade e a perecibilidade. Além disso, o critério de satisfação é diferente e o cliente participa desse processo.

Intangibilidade

Significa que os serviços não podem ser observados, provados, apalpados, ouvidos ou cheirados antes de serem adquiridos.

¹ Bots : Internet robots que são programados para simular ações humanas

Pode-se considerar como “produtos intangíveis”: viagens, fretes, seguros, reparos, consultoria, software de computador, banco de investimento, corretagem, educação, saúde, contabilidade pois esses raramente podem ser testados, inspecionados ou testados com antecedência.

Os potenciais compradores, geralmente, são forçados a depender de substitutos para avaliar o que provavelmente obterão. Eles podem olhar para fotos atraentes de quartos elegantes em distantes hotéis-resort, situados à beira-mar. Podem consultar os usuários atuais para ver o desempenho de um programa de software ou a performance de um banco de investimento. Podem perguntar a clientes experientes sobre empresas de engenharia, empresas fiduciárias, professores, cirurgiões, escolas preparatórias, cabeleireiros, consultores, oficinas, empresas de manutenção industrial, transportadores, franqueados, empreiteiros gerais, fornecedores, empresas de gestão ambiental, empresas de construção, e assim por diante.

Os produtos tangíveis diferem na medida em que geralmente, ou até certo ponto, podem ser diretamente experimentados – vistos, tocados, cheirados ou provados, além de testados. Muitas vezes isso pode ser feito antes da compra. É possível testar um carro, sentir o perfume, etc.

Promessas

Algumas promessas “prometem” mais do que outras, dependendo das características do produto, design, grau de tangibilidade, tipo de promoção, preço e diferenças no que os clientes esperam realizar com o que compram.

É, de certo modo, comum que se espere menos de alguns produtos do que o prometido real ou simbólico. Um exemplo bastante simples que reflete a situação é: uma maquiagem de qualidade, quando aplicada corretamente promete transformar uma menina em uma linda “*top model*” à noite. Nem mesmo o comprador mais ingênuo acredita inteiramente na metáfora. No entanto, a metáfora ajuda a realizar o desejo, e consequentemente, a venda.

Assim, quando clientes em potencial não podem experimentar o produto prometido com antecedência, as garantias metafóricas transformam-se na necessidade ampliada

do esforço de marketing. As promessas, sendo intangíveis, precisam ser “tangibilizadas” em sua apresentação. Metáforas tornam-se substitutos da tangibilidade que não pode ser fornecida ou experimentada antecipadamente.

Esse mesmo pensamento explica a austera decoração dos escritórios de advocacia. Bem como, é visível em escritórios modernos de bancos de investimento, consultores que circulam em ternos escuros elegantemente entre seus clientes, e fazem uso de papelaria sofisticada, com propostas de serviços apresentadas em encadernações de couro.

Nota-se que são estratégias também presentes conceitualmente nas comunicações de seguradoras, que adotam imagens de “uma rocha” como a Prudential.

Nem mesmo os produtos tangíveis estão isentos da necessidade do uso de símbolos e metáforas. A esse respeito, as ideias de marketing por trás da embalagem de um sofisticado computador pouco divergem das ideias de marketing por trás da embalagem de um batom. São, enfim, um conjunto de informações tangíveis, exposto para transmitir os atributos e promessas esperados por seus consumidores.

Importância das impressões

O senso comum diz que as pessoas se apoiam nas aparências para fazer julgamentos sobre a realidade. Pouco importa se os produtos são caros ou baratos, se são tecnicamente complexos ou simples, se os compradores entendem de tecnologia ou se simplesmente pertencem à iliteracia digital, se comprem para si ou para seus empregadores. Todos consumidores dependem, até certo ponto, das aparências e das impressões externas.

Mais uma vez, observa-se o serviço prestado por um banco de Investimentos. Não importa o quão completas, persuasivas sejam as recomendações e garantias sobre uma proposta, assim como sua reputação de integridade e desempenho. O facto é que o colaborador, VP dessa corporação, representa fisicamente os atributos do banco.

O produto será julgado principalmente por quem o oferece – não apenas quem é a empresa fornecedora, mas também quem é o representante da empresa. O fornecedor e o representante do fornecedor são inseparáveis e inevitavelmente parte do “produto” que os clientes em potencial devem julgar antes de comprar. Quanto menos tangível o

produto genérico, mais poderosa e persistentemente o julgamento sobre ele é moldado pela embalagem – como é apresentado, quem o apresenta e o que está implícito em metáforas, símiles, símbolos e outros substitutos da realidade.

Desafios especiais para serviços intangíveis

É necessário implementar muitos esforços para adjudicar uma venda e conseguir um cliente. Essas dificuldades decorrem em grande parte do facto de que os produtos intangíveis são altamente dependentes de pessoas em seus métodos de produção e entrega. Os serviços financeiros corporativos dos bancos não são, a esse respeito, tão diferentes de um cabeleireiro ou consultoria.

Quanto maior for o número de consumidores, mais espaço haverá para discricção pessoal, idiossincrasia, erro e atraso. Por outro lado, um produto tangível é fabricado sob estreita supervisão e entregue por meio de uma rede ordenada. É muito mais provável que este artigo cumpra a expectativa prometida do que um produto intangível. A repetição da compra é, portanto, menos facilmente prejudicada.

Geralmente os clientes que compram produtos intangíveis apenas se apercebem do que adquiriram quando sentem não foi ao encontro das expectativas. Só então eles se conscientizam do que negociaram, percebem no momento da insatisfação.

A satisfação é, como deveria ser, silenciosa. Paradoxalmente, sua existência é afirmada apenas por sua ausência.

Diante desta situação, a empresa se coloca numa posição perigosa - porque os clientes estarão cientes apenas do fracasso e da insatisfação, não do sucesso e da satisfação. Como consequência, os consumidores ficam extremamente vulneráveis à bajulação de vendedores competitivos.

Um concorrente pode estruturar um negócio de financiamento corporativo mais interessante, propor um programa de seguro mais imaginativo, encontrar poeira em cima da foto emoldurada no escritório, citar pequenas falhas visíveis que implicam grandes falhas ocultas. Ao conseguir clientes para intangíveis, é importante criar substitutos e metáforas para a tangibilidade - como nos vestimos, articulamos, escrevemos, projetamos e apresentamos propostas, como trabalhamos com clientes

potenciais, respondemos a consultas e iniciamos ideias, e quão bem mostramos que entendemos o negócio do cliente em potencial.

Para manter satisfeitos os clientes de serviços intangíveis, torna-se fundamental lembrá-los regularmente e mostrar-lhes o que, de facto, receberam. Assim, falhas ocasionais não terão relevância significativa. Se ações preventivas como essas não forem implementadas, muito provavelmente, os clientes não perceberão a qualidade do serviço prestado.

Indivisibilidade

Significa que *“eles não podem ser separados do prestador dos serviços e da maneira como ele é percebido – seu profissionalismo, aparência, sua conduta - ambos serão utilizados na avaliação da qualidade dos serviços. Essa indivisibilidade abrange as pessoas que atendem ao telefone ou trabalham como vendedoras da empresa. Com frequência, esses colaboradores oferecem a primeira impressão que os clientes têm da organização.”* (Kotler, 2002, p.15) Os serviços geralmente são criados e fornecidos simultaneamente. São inseparáveis.

A inseparabilidade do serviço significa que os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo e não podem ser separados de seus provedores, sejam eles pessoas ou máquinas. Se um funcionário fornecer o serviço, ele se tornará parte do serviço. Como o cliente também está presente à medida que o serviço é produzido, a interação fornecedor-cliente é uma característica especial do marketing de serviços. Tanto o provedor quanto o cliente afetam o resultado do serviço.

Vale citar a indústria do entretenimento, saúde e educação, pois são profissionais que criam e oferecem seus serviços ao mesmo tempo. Os serviços e seus provedores estão intimamente ligados e, portanto, não são separáveis. Devido a esta natureza, o prestador de serviços desempenha um papel muito importante na prestação de serviços, em muitos casos o prestador de serviço é a parte do serviço.

Variabilidade

Philip Kotler esclarece: *“uma vez que os serviços são inseparáveis das pessoas, a qualidade dos serviços prestados aos clientes pode variar. O melhor advogado pode cometer um engano, o melhor médico pode enfrentar um dia ruim. As implicações da variabilidade dos serviços são duplicadas. Erros podem ocorrer, e por isso, processos que tentem minimizar esses erros devem ser desenvolvidos. Não obstante, mesmo que se utilizem os melhores sistemas de prevenção, erros podem aparecer.*

Por isso, o prestador de serviços deve se antecipar em relação aos processos em que existe maior probabilidade de erros, criando medidas corretivas com o objetivo de conservar a confiança do cliente, que sofre com o erro”. (2002, p.16)

Os clientes que entram em uma loja raramente se espalham uniformemente ao longo do tempo. Existem picos e vales. Muitas vezes é difícil prever quando acontecerá qual. Esse é um grande problema, pois as empresas gastam recursos financeiros sempre que estão com mão de obra excedente. Entretanto, correm o risco de incomodar os clientes com filas ou indisponibilidade quando estão com falta de pessoal.

No atendimento ao cliente online, o auto atendimento aposta na oferta de informações disponíveis aos clientes a qualquer momento. Se bem mantido, essa ação pode reduzir significativamente o tráfego de serviço presencial.

Cada cliente traz um conjunto individual de conhecimentos, habilidades e motivações para a equação. Isso significa que, mesmo que a variabilidade de solicitações seja baixa – considerando que 90% dos clientes entrem em contato com o mesmo problema – eles podem se comportar de maneiras imprevisíveis. Fornecer aos clientes informações fidedignas relevantes pode ser uma boa solução, para prover-lhes conhecimento e confiança na prestadora do serviço.

Perecibilidade

Outra característica que diferencia produtos de serviços, trata-se da Perecibilidade, definida pelo autor Philip Kotler: *“A perecibilidade dos serviços significa que eles não podem ser armazenados para venda ou utilização posterior. Também tem certas*

implicações. Uma delas é que o prestador do serviço está vendendo basicamente seu desempenho. Outra, é a flutuação da demanda.

Se a demanda for constante, poderá ser relativamente mais fácil manter o desempenho em bases coerentes". (2002, p.16)

No ambiente tradicional, lojas físicas que vendem produtos podem realizar promoções para limpar o estoque antigo e até vendê-los com prejuízo para recuperar parte de seu investimento.

Os mesmos princípios podem ser aplicados à perecibilidade em serviços. Enquanto os quartos de hotel e as reservas de companhias aéreas não apodrecem com o tempo, sua utilidade pode "perecer" ou se tornar inútil, se não for usada em um determinado período de tempo. Assim, no caso dos produtos, a perecibilidade influencia os preços, os níveis de estoque e as estratégias de marketing dos produtos em serviços.

Hotéis constantemente oferecem grandes descontos em seus quartos "perecíveis" para garantir ocupação e receita em períodos de baixa demanda, "*low season*". Se os quartos permanecerem desocupados por longos períodos, o hotel poderá ficar sem recursos para mantê-los.

Uma companhia aérea pode reduzir os preços das passagens perto da data do voo. Os assentos são perecíveis. Eles não valem nada se estiverem vazios depois que o avião decolar.

A natureza perecível dos produtos, sejam assentos de avião ou quartos de hotel, torna imperativo que as empresas vendam com prejuízo.

A contratação sazonal é outra estratégia usada pelas empresas para lidar com a demanda variável. Mesmo com o histórico positivo de viagens sazonais, é impossível para um hotel fazer previsões precisas de demanda por diversos motivos. Alguns turistas podem cancelar suas reservas no último minuto. Outros podem mudar as datas de reserva ou optar por ficar em um concorrente. Essa incerteza no equilíbrio entre oferta e demanda afeta a qualidade do serviço e os custos gerais.

Durante os períodos de pico de demanda, a qualidade do serviço pode ser prejudicada se a gerência do hotel não planejar uma equipe adequada para atender à demanda.

Sites como TripAdvisor e Expedia oferecem tarifas baratas para reservas de última hora de quartos e passagens aéreas para garantir que as mercadorias de seu inventário sejam vendidas, em vez de serem contabilizadas como perdas.

Por outro lado, durante períodos de alta demanda e baixa oferta, os preços serão altos e os prestadores de serviços podem formar alianças entre si para aumentar a oferta. As operações em pequenas empresas também são influenciadas por sua perecibilidade.

A principal diferença entre perecibilidade de produtos e serviços é que estes não podem ser fabricados à vontade para atender a demanda. Em outras palavras, as empresas não podem planejar serviços adicionais para atender à demanda.

As fábricas de produtos usam previsões detalhadas para planejar o estoque de produtos tangíveis. Mas a perecibilidade no setor de serviços é intangível, o que significa que não é um produto físico que pode ser medido e quantificado. Portanto, não é possível fazer previsões precisas.

Capítulo 2. Operações de Serviços no Retalho

Por muitos anos, as operações de retalho seguiram com sucesso um modelo industrial em grande parte baseado nos princípios da tradicional produção em massa. Atualmente, esse modelo está obsoleto, constituindo uma ameaça tão perigosa à saúde do setor como já provou ser para a indústria.

O modelo leva, inevitavelmente, à degradação da qualidade do serviço que uma empresa consegue prestar. Além disso, desencadeia um “ciclo de fracasso” que é igualmente prejudicial para clientes, colaboradores, acionistas e o país. Entre os seus sintomas figuram a insatisfação dos clientes, alta rotatividade dos empregados, vendas estagnadas ou em declínio e pouco ou nenhum crescimento da produtividade de empresas isoladas e de serviços em geral.

A cadeia de consequências explica esses resultados “não desejados”: com menos vendedores pouco qualificados na loja, os clientes obterão menos ajuda e de menor qualidade. Impacientes, os clientes insatisfeitos não têm motivo para esconder seus sentimentos em relação aos colaboradores. Como descontentamento gera descontentamento, mais cedo ou mais tarde, o mais consciencioso vendedor perde a

motivação. Então, os melhores vão embora, os medíocres permanecem até serem demitidos e o ciclo recomeça com uma nova safra de pessoas provavelmente ainda menos capazes dos que as pessoas que eles substituíram.

Sobre novas contratações, torna-se difícil atrair candidatos experientes ou com boas qualificações para ocupar posições diversas, diante de um ciclo negativo interminável. As decisões de seleção de empresas líderes baseiam-se sobretudo no modo como os candidatos pensam, e não naquilo que elas são. Essas decisões são possíveis porque esses empregadores realizam análises cuidadosas para determinar as características de que os novos funcionários precisam para ter sucesso em suas tarefas e até que ponto essas características podem ou não ser transmitidas através de treinamento.

Capítulo 3. Os Princípios de Qualidade em Atendimento

Percebe-se uma constante preocupação quanto ao desenvolvimento da qualidade nos serviços em operações de retalho. Alguns princípios foram baseados em um programa de pesquisa sobre qualidade de serviços, desenvolvidos por A. Parassuraman, Valerie Zeithaml e Leonard Berry, desde 1993, que se encontram descritos abaixo:

"A qualidade é uma construção elusiva e indistinta. Muitas vezes confundido com adjetivos imprecisos como "bondade, luxo, brilho ou peso" (Crosby, 1979), a qualidade e seus requisitos não são facilmente articulados pelos consumidores (Takeuchi; Quelch, 1983). A explicação e medição da qualidade também estão presentes como problemas para pesquisadores (Monroe; Krishna, 1983), que muitas vezes ignoram as definições e usam unidimensionais medidas de autorrelato para capturar o conceito (Olson; Haddock, 1973) (McConnell, 1968).

Enquanto a substância e os determinantes da qualidade podem ser indefinidos, sua importância para empresas e consumidores é inequívoca. Poucos pesquisadores acadêmicos tentaram definir e modelar a qualidade devido às dificuldades envolvidas na delimitação e mensuração do objeto."

Qualidade é definida pelos Consumidores

De acordo com o *Jornal of Retail Banking*, qualidade é por vezes, definida como “*estar de acordo com as especificações*” (Berry, 1981). Essa definição pode ser insuficiente. Qualidade é, na verdade, estar de acordo com as especificações do consumidor que é quem realmente conta. Os consumidores avaliam a qualidade dos serviços de uma loja, comparando com o serviço que eles obtêm. Uma operação de retalho alcança reputação em qualidade de serviços quando atende consistentemente os desejos dos consumidores em relação aos serviços. Portanto, o aumento da qualidade em serviços começa por determinar as principais demandas por serviços do seu público-alvo, ao mensurar o desempenho da empresa e de seus concorrentes e assim, poder redobrar esforços para melhorar naqueles serviços onde a percepção do consumidor não é positiva.

Qualidade é um Processo Constante

A excelência em serviços é um processo sem fim, no qual o único caminho possível é melhorar a qualidade todos os dias. Fórmulas mágicas para se chegar a qualidade permanente não existem. Qualidade em serviços é uma atitude, um objetivo, um compromisso constante e interminável.

Qualidade é Tarefa de Todos

Em uma organização de retalho, todas equipas têm clientes. O time de vendas, merchandising, supervisores, contabilistas, manutenção, financeiro, etc. Alguns têm clientes externos à empresa, outros têm clientes internos, mas todos têm clientes.

A oportunidade de se chegar a excelência é maior quando todos os colaboradores, de qualquer departamento, acreditam que sua prioridade maior é satisfazer os desejos dos clientes. A responsabilidade pela qualidade dos serviços é resultado de uma série de desempenhos individuais. Todos são responsáveis pela qualidade.

Qualidade, Liderança e Comunicação são inseparáveis

A principal ferramenta do líder é a comunicação. Verdadeiros líderes atuam nos recursos emocionais de uma organização em seus valores e aspirações. Poucos clientes para atender pode ser uma desmotivação. Somente liderança genuína em todos os níveis pode oferecer a inspiração necessária para operar e encantar todos os dias.

Qualidade e Integridade são indissolúveis

A excelência em serviços é, possivelmente, a única cultura organizacional que preza a integridade. Servir os clientes bem é parte de um grande objetivo.

Um sistema organizacional de valores que tem em seu interior a ideia de justiça com todas as partes e em todas as horas, é um ambiente favorável para qualidade de serviços. É impossível construir uma consciência e uma atitude voltadas para a excelência em serviços em uma organização cujos principais gestores pensam em termos de “nós ganhamos ‘x’, você perde”. É impossível manter o orgulho do trabalhador em uma organização onde seus executivos frequentemente sacrificam o interesse dos clientes para ganhar alguma “vantagem” rápida.

Qualidade é Cumprir a Promessa do serviço

A essência da qualidade é manter a promessa. É a tratativa esperada pelos consumidores. Muitas empresas não resistem a tentação e prometem mais do que podem, de facto, oferecer consistentemente.

Aumentar as expectativas em níveis irreais pode provocar maiores volumes de negócios inicialmente, mas traz desapontamento para o cliente e desencoraja a volta dos consumidores.

Capítulo 4. O Comportamento do Consumidor no Cenário do Retalho Global

Segundo pesquisa "Poderosos do Varejo Global 2022", realizada pela DeLoitte, com base no ano fiscal de 2020, o cenário do retalho global “apesar da instabilidade econômica e de um cenário ainda afetado pela Covid-19, o setor de retalho intensificou os esforços e conseguiu se antecipar e atender às demandas do mercado. Todas as 250 principais empresas do setor conseguiram superar as principais métricas de crescimento do ano anterior. O relatório ainda revelou uma importante tendência: a disposição do mercado em amplificar suas práticas sustentáveis.

“Apesar de um ano de trancos e barrancos econômicos, o retalho parece estar em uma trajetória ascendente, com inovação em digital e sustentabilidade com pontos animadores face à perturbação e incerteza. Infelizmente, a rotatividade provavelmente permanecerá conosco por um tempo, portanto, antecipar as necessidades do cliente nunca foi tão crítico.

Os profissionais de retalho devem antecipar sobre seus consumidores o que, onde e quando eles querem serão os únicos que continuarão a vencer - Não importa onde operar.” (Evan Sheehan, 2022 - Líder Global de Varejo, Atacado e Distribuição)

A pandemia alterou significativamente o sentimento do consumidor e comportamento de compra, e parece ter havido uma mudança na consciência do consumidor nos últimos dois anos, que continuam a moldar os futuros padrões de compras, juntamente com a crescente preferência por conveniência e compras online.

O ‘E-Commerce’ atrai o foco dos retalhos em questões de diversidade, com muitos comprometendo-se através de metas ambientais e sociais ambiciosas.

É provável que os acionistas e investidores continuem a exigir a ação do comércio para reportar métricas relacionadas à sustentabilidade, diversidade e inclusão de funcionários e governança corporativa. Portanto, é fundamental que os lojistas continuem incorporando em suas estratégias as necessidades do consumidor em constante evolução e expectativas para um futuro melhor, inclusivo e sustentável.

Percebe-se, por exemplo, que a indústria da moda lança tendências, constantemente, alinhadas aos movimentos sociais contemporâneos, principalmente no mundo pós pandemia.

Convém citar o Pantone Color Institute, que procurou refletir comportamentos e atitudes em sua palheta de cores para a Primavera 2022, conseguindo assim aproximar-se dos anseios de seus consumidores.

“As cores para a Primavera 2022 espelham nossos desejos complexos que mesclam a familiaridade reconfortante com a alegria de uma aventura por meio de uma seleção de cores suaves e atemporais, junto com tons alegres que celebram a diversão. À medida que entramos nesta nova paisagem, onde as regras da moda não se aplicam mais, os tons para a Primavera de 2022 nos motivam a misturar e harmonizar como quisermos, incentivando novas realidades cromáticas, abrindo a porta para um estilo personalizado e percepções espontâneas da cor”, disse Leatrice Eiseman, Diretora Executiva do Pantone Color Institute. (Anexo: Figura 1 e Figura 2)

O lançamento do Pantone 1847-28 Harbor Blue é descrito como: *“Harbor Blue reflete nossa busca por um espaço seguro”,* que traduz um desejo coletivo por segurança e proteção, fortemente presente nas narrativas da pós pandemia.

Perfil Atual: O Consumidor Responsável

Um dos maiores impulsionadores do foco no meio ambiente e questões sociais é o surgimento do 'consumidor responsável'. Consumidores, particularmente os Millennials e da geração Z, mostram ultimamente um forte interesse em sustentabilidade e esperam o mesmo das empresas com as quais interagem. O Global State of the Consumer Tracker da Deloitte descobriu que 55% dos consumidores em sua pesquisa compraram um produto sustentável ou serviço em outubro de 2021, e 32% também disseram que pagaram significativamente mais para sua compra sustentável do que o preço de um produto alternativo. A maior categoria de produtos sustentáveis comprado pelos entrevistados foi de alimentos e bebidas com 42%, seguido por utensílios domésticos de uso diário em 25%.

Millennials e Geração Z

O tema da sustentabilidade está especialmente no topo da agenda de Millennials e Geração Z. Para a Geração Z, é sua principal preocupação. Para os Millennials, encontra-se abaixo das preocupações com a saúde e desemprego. Entre os entrevistados da pesquisa, 44% dos Millennials e 43% da geração Z temiam que o meio ambiente se encontrava num ponto sem retorno onde é tarde demais para reparar o dano causados pelas mudanças climáticas.

Como consequência, 28% começaram ou aprofundaram seus relacionamentos como clientes com empresas cujos produtos e serviços beneficiam o meio ambiente. Sobre a mesma percentagem havia interrompido ou diminuído seus relacionamentos com organizações cujas ofertas eles consideraram prejudiciais para o planeta. De acordo com as expectativas de mudança do cliente da Geração Z, a loja de vestuário The Gap lançou uma nova coleção chamado Gap Teen no FY2019, com roupas da coleção feitas usando práticas sustentáveis, que economizam água e reduzem o desperdício.

Economia circular

Com a indústria da moda sendo alvo de críticas devido as suas práticas prejudiciais ao meio ambiente, as operações de Retalho responderam rapidamente introduzindo uma nova era de 're-commerce de moda'. Lojas como H&M, REI e Patagonia e vários novos players online como ThreadUp e DePop estão permitindo que os consumidores doem, aluguem ou revendam suas roupas em vez de descartá-las em aterros sanitários.

Estudos recentes sugerem que o mercado de moda de segunda mão está crescendo 11 vezes mais rápido que o varejo tradicional e atingirá provavelmente o valor de US\$ 84 bilhões até 2030.

A economia circular também está se tornando um imperativo fundamental para crescimento entre lojas de linha dura, como Ikea e Decathlon. A Ikea, por exemplo, lançou lojas de móveis usados e comprometeu-se a utilizar materiais renováveis e reciclados na sua linha de produtos.

Diversidade, Igualdade e Inclusão

As principais operações de retalho continuam a investir em programas relacionados à diversidade, igualdade e inclusão para criar uma cultura de trabalho inclusiva. A gigante alemã de descontos Aldi criou uma diversidade, igualdade e fundo de inclusão (DE&I) de US\$ 5,5 milhões para beneficiar organizações que apoiam a igualdade racial nos Estados Unidos. O retalhista também introduziu treinamento de preconceito inconsciente para todos os seus funcionários. A rede de lojas norte-americana Best Buy oferece treinamento em comportamento inclusivo para suas lideranças, como uma iniciativa de integração 360 graus.

Consumidor Global, Experiências e Privacidade

Uma pesquisa realizada pela Accenture Strategy entrevistou 24.877 consumidores em 33 países, em 2018, mostrou que consumidores em todo o mundo ficam frustrados quando as marcas não conseguem proporcionar experiências relevantes e personalizadas.

Eles estão cada vez mais exigentes. Também ficam preocupados em fornecer às empresas muitas informações pessoais, o que é paradoxal, já que as marcas precisam de dados para oferecer experiências memoráveis.

Coletar informações pessoais, de comportamento e consumo de clientes é a primeira ação para garantir um serviço de venda personalizado. Com base nos dados, é possível identificar necessidades e desejos dos clientes, favorecendo a construção de estratégias customizadas para alcançá-los.

A investigação ainda indicou que 44% dos entrevistados dão prioridade aos produtos de marcas que oferecem uma experiência personalizada, mesmo que para isso eles tenham de abrir mão de parte de sua privacidade.

Os resultados desse estudo deixam clara a importância de evitar ações genéricas ou exageradas. Usar informações relevantes sobre os clientes como histórico de compra para oferecer produtos complementares, por exemplo, é uma ótima forma de garantir um atendimento diferenciado, além de ser uma fonte riquíssima de insights para campanhas e promoções.

Alguns destaques nos resultados encontrados:

- 48% dos consumidores globais frustram-se quando as empresas falham na entrega de experiências relevantes e personalizadas.
- 43% dos consumidores globais preocupam-se com a privacidade de dados pessoais, ao inscreverem-se em atendimentos inteligentes informatizados.
- 87% dos consumidores globais consideram de extrema importância ter seus dados pessoais salvaguardados pelas empresas.
- 73% dos consumidores globais acreditam que não podem confiar em algumas empresas.
- 44% dos consumidores globais estão mais propensos a consumir de empresas que personalizam suas experiências.
- 34% dos consumidores globais valorizam serviços que identificam suas necessidades de personalização.
- 43% dos consumidores globais usam assistentes digitais.
- 87% dos consumidores globais estão satisfeitos com os assistentes digitais.
- 58% dos consumidores globais querem que as empresas ganhem sua confiança ao mostrar transparência em como suas informações pessoais serão usadas.

Capítulo 5. O Inquérito

O inquérito online, Google Forms, foi aplicado em 29 agosto.

Em 3 horas, 77 pessoas já haviam respondido. Foi distribuído principalmente através da plataforma WhatsApp, com o pedido de partilha em outros grupos. A divulgação repercutiu extremamente rápido e foram recolhidas, no final de 5 dias, obteve-se 155 respostas. Ao chegar nesse número, encerrou-se o inquérito e iniciou-se então a análise de todos os dados obtidos.

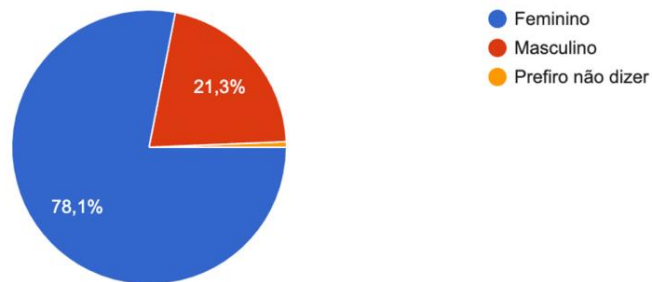
No primeiro momento de observação, percebeu-se a participação expressiva da comunidade brasileira, o que foi particularmente positivo, já que conseguiu-se avaliar a hipótese de xenofobia. Além disso, não foi surpresa a esmagadora presença feminina, já que tradicionalmente, são elas as compradoras mais frequentes no retalho de moda.

Como ponto de convergência, entre a dinâmica tradicional no retalho português e as novas práticas desenvolvidas pela Indústria Criativa, percebeu-se que a jornada de compra é essencialmente a mesma, com expectativas de atendimento muito parecidas.

Gráfico 1 - Pergunta e Respostas obtidas à Primeira Pergunta do Inquérito

Qual é o seu género? *

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Prefiro não dizer
- ☐ Outro: _____

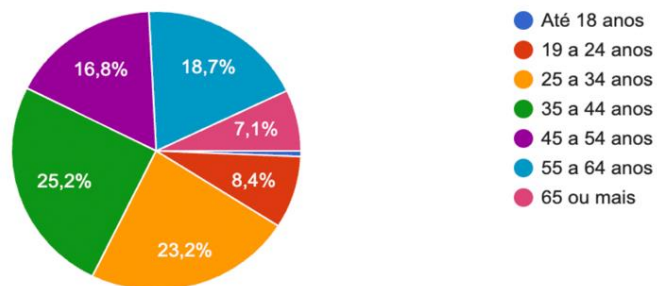


Fonte: Inquérito: O Serviço de Atendimento no Retalho Português – Google Forms

Gráfico 2 - Pergunta e Respostas obtidas à Segunda Pergunta do Inquérito

Qual é a sua faixa etária? *

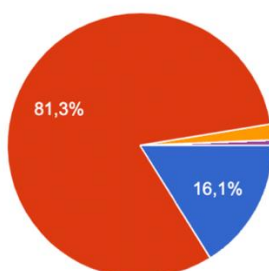
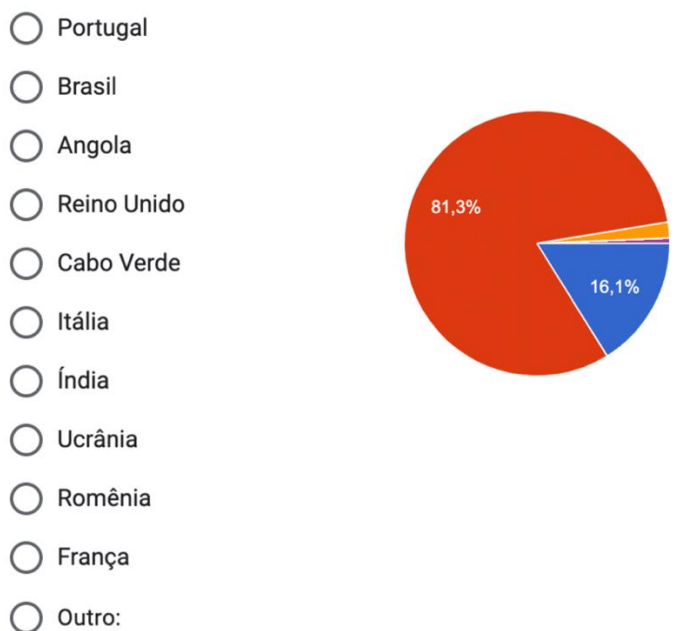
- ☐ Até 18 anos
- ☐ 19 a 24 anos
- ☐ 25 a 34 anos
- ☐ 35 a 44 anos
- ☐ 45 a 54 anos
- ☐ 55 a 64 anos
- ☐ 65 ou mais



Fonte: Inquérito: O Serviço de Atendimento no Retalho Português – Google Forms

Gráfico 3 - Pergunta e Respostas obtidas à Terceira Pergunta do Inquérito

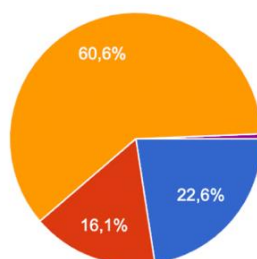
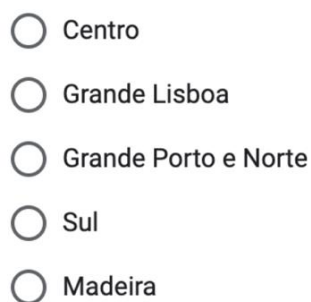
Qual é o seu país de origem? *



Fonte: Inquérito: O Serviço de Atendimento no Retalho Português – Google Forms

Gráfico 4 - Pergunta e Respostas obtidas à Quarta Pergunta do Inquérito

Qual é a sua região de morada? *



Fonte: Inquérito: O Serviço de Atendimento no Retalho Português – Google Forms

Gráfico 5 - Pergunta e Respostas obtidas à Quinta Pergunta do Inquérito

Com que frequência realiza compras de roupa? *

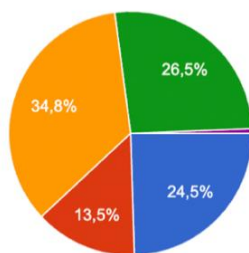
☐ 1 vez ao mês

☐ 2 vezes por mês

☐ 1 vez a cada 3 meses

☐ Apenas nas liquidações

☐ Não sou eu que compro as minhas roupas



● 1 vez ao mês
● 2 vezes por mês
● 1 vez a cada 3 meses
● Apenas nas liquidações
● Não sou eu que compro as minhas roupas

Fonte: Inquérito: O Serviço de Atendimento no Retalho Português – Google Forms

Gráfico 6 - Pergunta e Respostas obtidas à Sexta Pergunta do Inquérito

Qual o valor médio de suas compras? *

☐ de 10€ a 20€

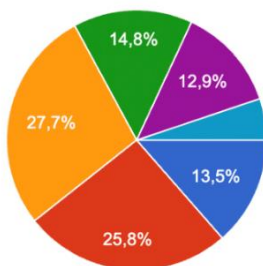
☐ de 21€ a 35€

☐ de 36€ a 50€

☐ de 51€ a 70€

☐ Acima de 71€

☐ Acima de 100€



● de 10€ a 20€
● de 21€ a 35€
● de 36€ a 50€
● de 51€ a 70€
● Acima de 71€
● Acima de 100€

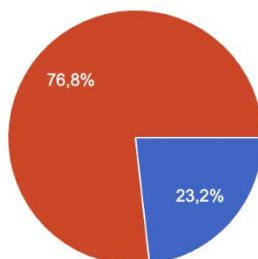
Fonte: Inquérito: O Serviço de Atendimento no Retalho Português – Google Forms

Gráfico 7 - Pergunta e Respostas obtidas à Sétima Pergunta do Inquérito

Foram oferecidos itens extras para compra antes do pagamento, durante check out?

☐ Sim

☐ Não



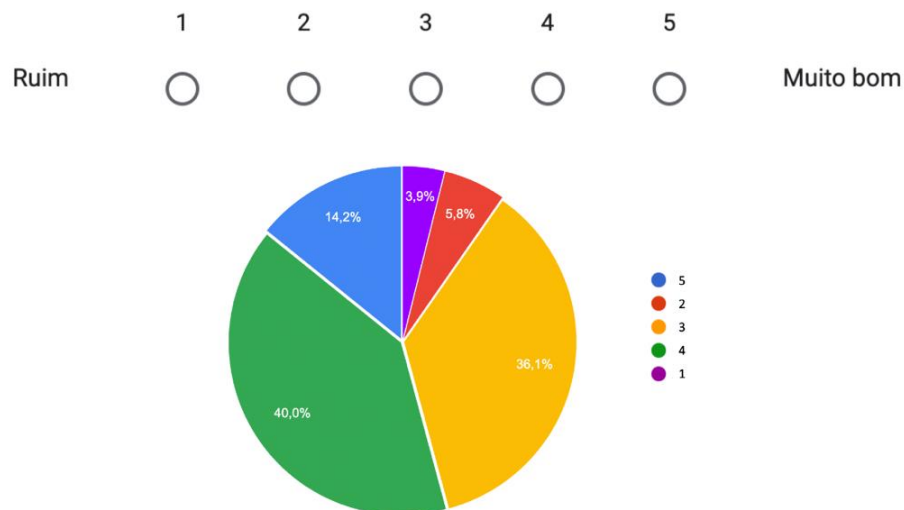
● Sim
● Não

Fonte: Inquérito: O Serviço de Atendimento no Retalho Português – Google Forms

Os seguintes gráficos dizem respeito à avaliação do atendimento da loja que o cliente mais frequenta:

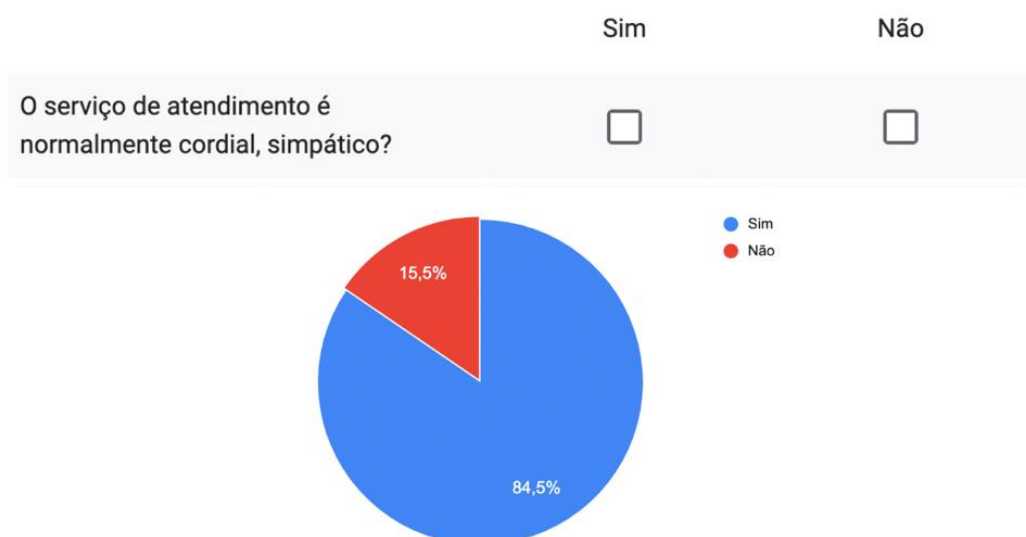
Gráfico 8 - Pergunta e Respostas obtidas à Oitava Pergunta do Inquérito

Como avalia o atendimento prestado pela loja que visita com maior frequência: *



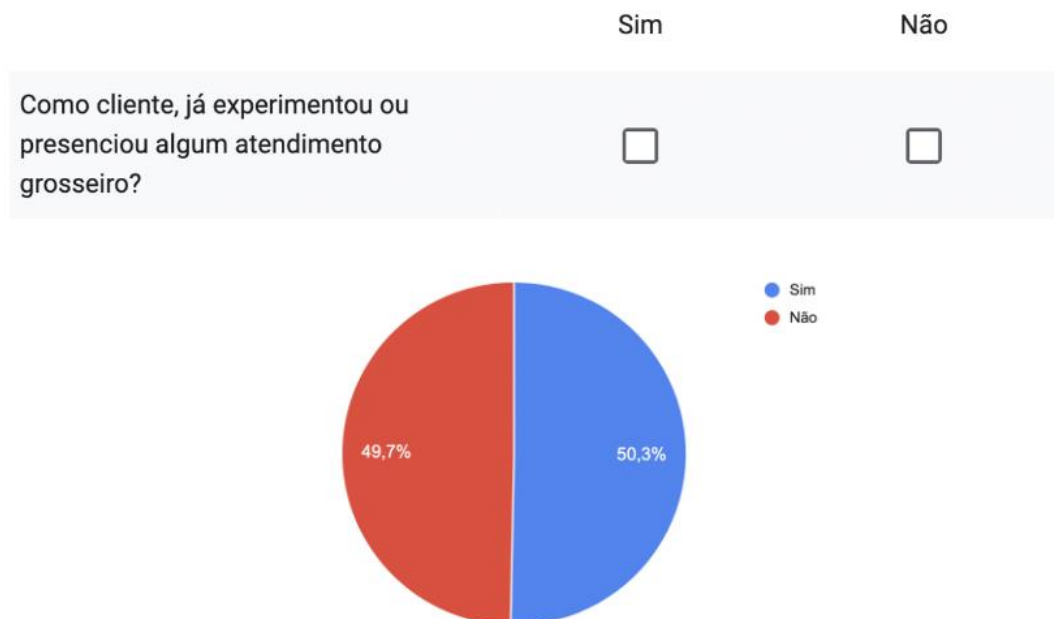
Fonte: Inquérito: O Serviço de Atendimento no Retalho Português – Google Forms

Gráfico 9 - Pergunta e Respostas obtidas à Nona Pergunta do Inquérito



Fonte: Inquérito: O Serviço de Atendimento no Retalho Português – Google Forms

Gráfico 10 - Pergunta e Respostas obtidas à Décima Pergunta do Inquérito



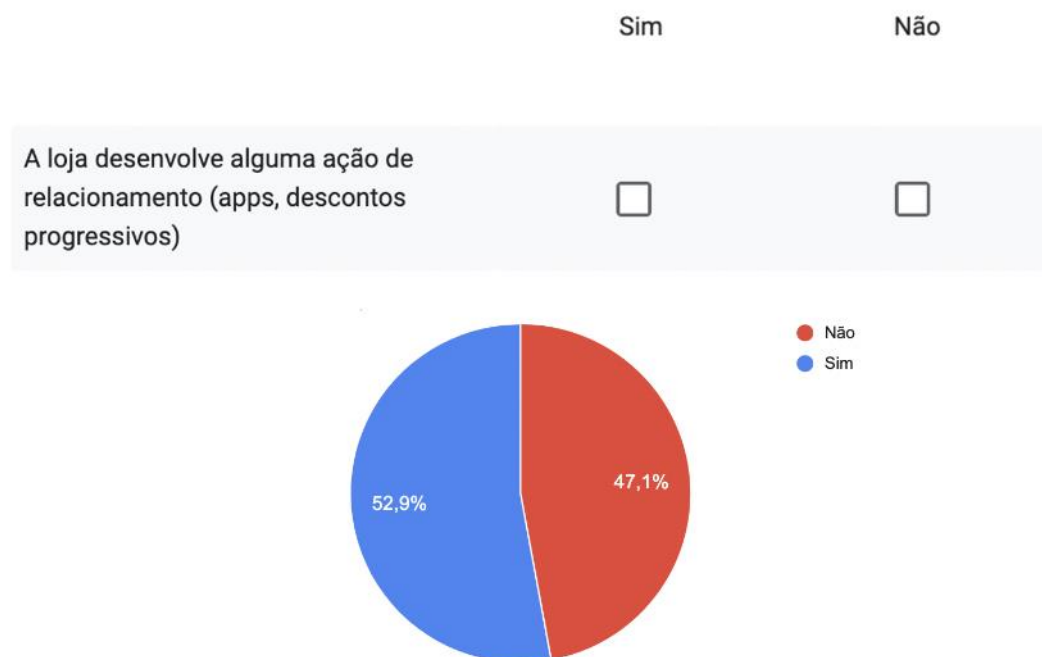
Fonte: Inquérito: O Serviço de Atendimento no Retalho Português – Google Forms

Gráfico 11- Pergunta e Respostas obtidas à Décima Primeira Pergunta do Inquérito



Fonte: Inquérito: O Serviço de Atendimento no Retalho Português – Google Forms

Gráfico 12 - Pergunta e Respostas obtidas à Décima Segunda Pergunta do Inquérito



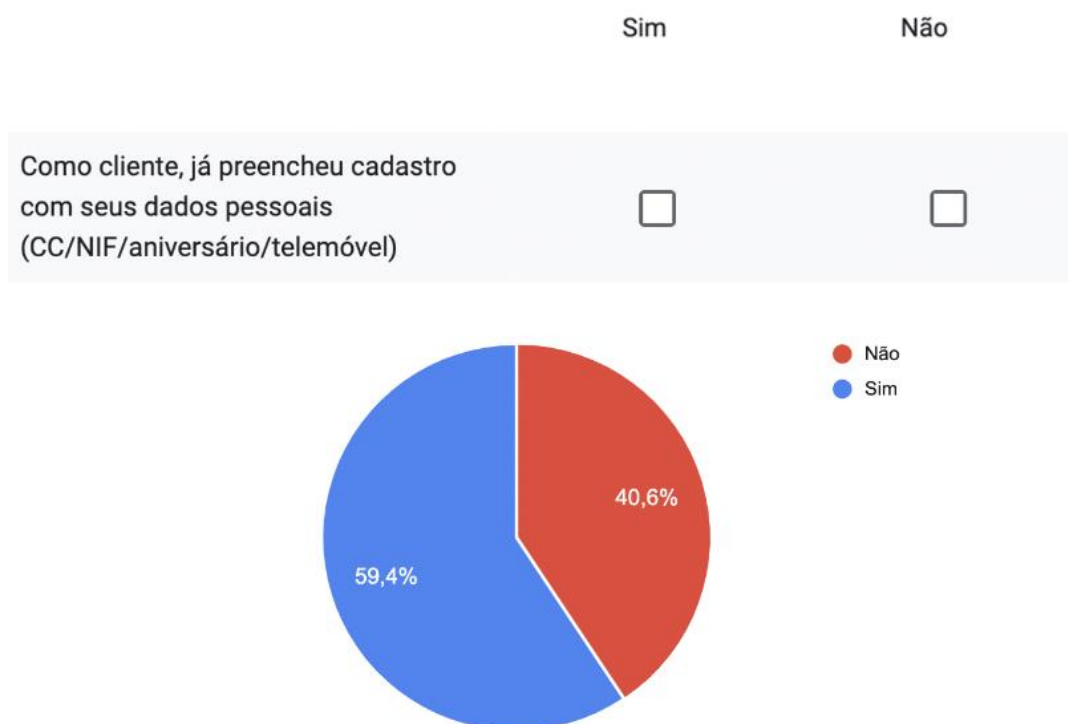
Fonte: Inquérito: O Serviço de Atendimento no Retalho Português – Google Forms

Gráfico 13 - Pergunta e Respostas obtidas à Décima Terceira Pergunta do Inquérito



Fonte: Inquérito: O Serviço de Atendimento no Retalho Português – Google Forms

Gráfico 14 - Pergunta e Respostas obtidas à Décima Quarta Pergunta do Inquérito



Fonte: Inquérito: O Serviço de Atendimento no Retalho Português – Google Forms

Considerações sobre as Principais Respostas:

As mulheres tiveram uma participação massiva no inquérito aplicado com 78,1% das respostas obtidas.

O maior percentual ficou concentrado entre as mulheres de 35 a 44 anos, com 25,2%. Em seguida, consolidou-se o público feminino entre 25 e 34 anos, com 23,2%.

Sobre esse contexto, a Martha Barletta, autora de “Como as Mulheres Compram” descreve alguns comportamentos e hábitos de consumo presentes no universo feminino: *“Os fabricantes de produtos industrializados e os retalhistas já reconheceram, há muito tempo, que as mulheres são a essência do seu mercado, pois contam com o efeito multiplicador exercido por cada mulher consumidora. O que as mulheres compram, elas “vendem”; quando estão satisfeitas com os produtos e serviços, falam para outras pessoas – mulheres e homens. O resultado dessa boca a boca é a ferramenta de marketing mais poderosa que pode-se esperar.”* (2003, p.22)

Barletta continua sobre as formas femininas de interagir: *“As mulheres enxergam o mundo a partir da perspectiva do grupo.*

Sua unidade básica é o “nós” (mesmo que sejam apenas dois) – e o melhor sentimento do mundo é estar com pessoas com quem se tem muito em comum. Elas se orgulham de seu carinho, consideração e lealdade, e uma forma de demonstrar isso é cuidar dos outros em seu clã informal, família, vizinhos, amigos e colegas de trabalho. Elas oferecem sugestões e ajuda com frequência, além de manter uma “percepção periférica”, ou seja, estar sempre atenta às coisas que podem ser relevantes para alguém que conhecem e com quem se importam.

Um dos principais valores das mulheres é o sentimento de proximidade e conexão com outra pessoa, porque, com raras exceções, a maioria dos homens não tem interesse nesse nível de intimidade.”

As mulheres retratadas na pesquisa aplicada gastam em média no retalho entre 36 a 50 euros, com 27,7% das respostas válidas. Apresentando 25,8% das respostas, disseram gastar entre 21 e 35 euros.

Sobre a frequência de consumo, ficou expresso que 34,8% desse público compram uma vez a cada três meses. Em segundo lugar, com 26,5%, as respostas mostraram uma frequência de consumo apenas nas liquidações sazonais.

O público brasileiro participou majoritariamente com 81,3% na pesquisa. Tendência ratificada através de dados fornecidos pelo website ‘Sapo’: o final do ano de 2020 foi marcado por números elevados de imigrantes residindo em Portugal.

Dos quase 700 mil imigrantes em território lusitânico, “204.694 são brasileiros, seguido dos cidadãos do Reino Unido (41.932), de Cabo Verde (34.093), Itália (30.819), Índia (30.251), Roménia (28.911), Ucrânia (27.195), França (26.719), Angola (25.802) e China (22.782).”

Baseado nesse ‘mix’ de nacionalidade é que foram selecionados os países mostrados na Pergunta 3 do Inquérito. Não foi surpresa que a maioria das respostas foi de brasileiros, visto que esse grupo, está a crescer quantitativamente em Portugal, além de ter sido propositalmente uma questão inicial da investigação.

Não foi percebido manifestações consistentes de xenofobia no atendimento inserido dentro do retalho de moda português.

O Perfil da Consumidora Brasileira no Retalho de Moda

Uma pesquisa realizada pela plataforma de descontos CupomValido.com.br, em 2021, sobre os hábitos de consumo de vestuário no Brasil, revelou que as brasileiras estão entre as que mais gastam com roupas no mundo. Em um universo total de 195 países, o Brasil tem o nono maior mercado de roupas e acessórios do planeta.

Já de acordo com um levantamento feito pelo Serviço de Proteção ao Crédito (SPC Brasil) e pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL), seis em cada dez brasileiras consideram-se pessoas vaidosas e preocupadas com sua aparência.

O fator preço é decisivo nos hábitos de consumo do brasileiro quando o assunto é comprar roupas.

Sendo assim, o preço baixo é o fator principal para a escolha do consumidor, com 38% da preferência dos entrevistados. Já a variedade e a qualidade dos produtos são os segundo e terceiro fatores mais importantes. Por fim, o serviço de pós-venda e bons descontos também são levados em consideração para a escolha.

Já de acordo com a distribuição socioeconômica, as classes B e C são as que mais gastam com roupas, alcançando quase 53% do consumo. A classe D fica na terceira posição, com 16% do consumo total.

A motivação da compra, ainda segundo a pesquisa, acontece para substituir uma peça antiga, com 22%, seguida pela intenção de se auto presentear, com 18% e se sentir melhor, com 13%.

A loja de moda C&A tem sede nos Países Baixos e filiais em mais de 20 países possui 300 lojas físicas no Brasil. Para a empresa, além dos canais de relacionamento que disponibiliza para o cliente, outras estratégias são colocadas em prática para entender a preferência do consumidor, como encontros periódicos entre a liderança da C&A e grupos de clientes que integram o chamado 'Conselho Fashion'. Além disso, tecnologias digitais têm sido amplamente utilizadas para aprender as preferências e enviar conteúdos personalizados para cada um dos seus clientes.

Apesar do mercado digital estar em plena ascensão, grande parte das brasileiras ainda têm preferência em comprar roupas em lojas físicas.

Segundo a pesquisa citada acima, 79% dos brasileiros preferem fazer compras de vestuário em lojas físicas, contra 17% pela internet e 3% através da venda direta.

Em Portugal, as mulheres começaram a trabalhar fora de casa, essencialmente, depois do 25 de Abril de 1974, onde começaram a receber uma remuneração, o que lhes garantiu a emancipação e permitiu-lhes participar mais intensamente nas decisões de consumo doméstico. Perceberam então que aquelas que possuíam maiores níveis de escolaridade conseguiam arranjar trabalhos com melhores condições e com remunerações mais altas. Assim, passou-se a assistir a um aumento do número de alunas inscritas nas escolas e nas universidades. Hoje, além de serem maioria nos núcleos académicos, conquistaram um importante papel nas decisões de compra no núcleo familiar.

A Influência da Cultura no Comportamento do Consumidor Regional

Segundo o Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, cultura pode ser definida como a *“Totalidade dos costumes, das tradições, das crenças, dos padrões morais, das manifestações artísticas e intelectuais e de outras características que distinguem uma sociedade ou grupo social (ex.: cultura portuguesa, cultura africana).” Ou seja, é “conjunto de características morais, artísticas e dos costumes ou traduções de um determinado povo, nação, lugar ou de um período específico.”* (2008)

Considerando que o objetivo da abordagem é entender a influência da cultura, Schiffman e Kanuk definem cultura como *“a soma total de crenças, valores e costumes – sentimentos acumulados e prioridades que os indivíduos têm sobre as “coisas” e posses - que servem para direcionar o comportamento de consumo dos membros de determinada sociedade”*. (2000, p.286)

O impacto da cultura é tão natural e automático que sua influência sobre o comportamento costuma ser dada como certa. Esta resposta aparentemente superficial reflete em parte a influência enraizada da cultura em nosso comportamento. A cultura existe para satisfazer às necessidades das pessoas dentro de uma sociedade. Ela oferece ordem, direção e orientação em todas as fases da solução do problema humano de satisfação das necessidades psicológicas, pessoais e sociais.

O público que respondeu ao inquérito aplicado reside principalmente nas áreas geográficas da Grande Porto e Norte de Portugal com 60,6% de participação.

No ano de 2021, através dos censos, a Região do Norte registou 3 588 701 habitantes, concentrando 34,6% da população residente em Portugal. O centro populacional da região encontra-se na Área Metropolitana do Porto, tendo mais de 1,7 milhões de habitantes. No Norte, a mobilidade urbana é eficiente, principalmente nas cidades como o Porto, que possui autocarro, comboio e metrô. Com relação a trabalho, o norte de Portugal tem sido líder na queda da taxa de desemprego, não somente no país, como também se destacando na União Europeia.

De acordo com os dados da Eurostat, a região teve a 15ª maior descida do bloco económico. A maioria dos empregos está ligada ao setor de turismo.

A Oportunidade de aumentar o Ticket Médio de Compra

Diferente do que foi apontado empiricamente como percepção inicial, a maioria entrevistada, 84,5%, considera cordial o serviço prestado no retalho, com colaboradoras atenciosas, em 83,7% das respostas.

Entretanto, em 76,8% das respostas não registaram em sua jornada de compra a oferta de itens extras no check out. Os consumidores preencheram cadastros (59,4%) e 61,3% mantém ativo o canal de comunicação com as lojas. Porém, não houve aparentemente, uma ação que incentivasse propositalmente o aumento do ticket médio.

Vale esclarecer que o termo “ticket médio” refere-se ao valor médio das vendas de um período. Ele é um indicador de desempenho, na medida em que mostra o quanto a equipa de vendas tem conseguido fechar negócios mais vantajosos para a empresa.

“A estratégia de aumentar o ticket médio está relacionada com o crescimento do faturamento e a otimização dos recursos da empresa. Com um ticket médio mais alto, o Retorno Sobre o Investimento (ROI) de Marketing e Vendas também aumenta. Ou seja: a empresa passa a ter resultados melhores sem precisar aumentar os custos e investir mais na atração de clientes. Se um concorrente consegue manter um ticket maior vendendo um produto similar, deve-se pesquisar o que ele faz de diferente para alcançar esse resultado.” (Folador, 2019)

Como resultado, percebe-se que a venda complementar permite que a compra de itens complementares seja incentivada.

Upselling é a prática de fazer com que os usuários comprem um produto com um valor maior do que aquele que eles estavam procurando originalmente. A venda complementar pode aumentar significativamente o valor médio da transação e maximizar a receita. Já o *Cross Selling*, ou venda cruzada, é oferecer um produto ou serviço complementar à compra original feita pelo cliente.

Os vendedores precisam ter conhecimento suficiente do produto para sugerir compras alternativas e adicionais que sejam relevantes para os desejos e necessidades do cliente.

Relatos de Experiências no Retalho

Para concluir o Inquérito, foi colocada a seguinte pergunta: “Queremos saber: uma experiência, positiva ou negativa, que gostava de partilhar connosco.”

Com o intuito de deixar o questionário curto, de resposta rápida e para respeitar o público, esta pergunta não foi assinalada como obrigatória e, assim como as restantes perguntas, é de resposta anónima. Foi então criado um ambiente seguro para que as pessoas expressassem o que sentiam em relação ao atendimento no retalho português e poder partilhar situações que já vivenciaram como clientes durante a jornada de compra. No final da pesquisa, 32,2% ($n_{\text{pessoas}} = 50$) das pessoas colaboraram com histórias e momentos presenciados no retalho.

Entre as respostas obtidas, foram selecionadas algumas que refletissem, em geral, o sentimento do público quanto ao atendimento no retalho português, são elas:

“Uma vez rasguei minhas calças na primeira utilização, fui na loja, sem muitas expectativas, perguntar se trocavam e expliquei a situação. A vendedora foi 5 estrelas, permitiu que eu fizesse a troca da calça e eu sigo mais fidelizada do que nunca a essa loja.” (Mulher, idade entre os 25 a 34 anos)

“Fui trocar um produto que avariou no Mediamarkt que paguei 29 euros e tinha passado para 19. Não só trocaram o produto por um novo como também me devolveram 10 euros

em dinheiro para compensar o desconto que na ocasião da compra não existia.” (Mulher, idade entre os 45 a 54 anos)

“Pedi a pessoa do caixa para colocar um papel de seda dentro do saco, para ficar mais bonito pois era um presente. No balcão havia uma pilha de papel de seda. Ela se negou porque disse que o papel de seda era para embrulhar itens que quebram.

Falei que ela poderia cobrar, sugeri o preço do saco. Ela se negou e falou novamente que era só para embrulhar itens que quebram. Então fiquei quieta e deixei assim.” (Mulher, idade entre os 55 a 64 anos)

“Acho os atendimentos muito frio, em geral as vendedoras estão ali só para tirar pedido e não para vender, ajudar o cliente.” (Mulher, idade entre os 35 a 44 anos)

“Acho que as pessoas precisam estar mais bem treinadas em atendimento” (Mulher, idade entre os 35 a 44 anos)

“Uma experiência negativa aconteceu há cerca de mês na Zara quando dois dias seguidos ia comprar umas calças e sempre que as via expostas, tinham defeito. Pedi a uma funcionária outras de armazém, pelas expostas terem defeito e demorou mais de 45 minutos a trazer-me as calças, sendo que, entretanto, me trouxeram umas erradas. Apenas um funcionário mostrou simpatia em resolver-me o problema, a funcionária a quem solicitei as calças ainda disse perto de mim ao colega -Esta aqui ainda ontem aqui estive à procura das calças e não vai embora -” (Mulher, idade entre os 19 a 24 anos)

“Sempre muito cordiais” (Mulher, idade entre os 55 a 64 anos)

“Sou sempre super bem atendido em todas as lojas de uma forma geral.” (Homem, idade entre os 35 a 44 anos)

“Em algumas lojas você espera demais para alguém te atender. Normalmente o atendente está fazendo outra coisa e não dá prioridade ao cliente.” (Mulher, idade entre os 25 a 34 anos)

“Fui comprar um tênis e o preço no caixa estava diferente do mostruário, solicitei que o funcionário fosse comigo verificar e ele disse que não iria, q o preço era o do caixa e perguntou: vai querer levar ou não? Ele estava irritado e só tinha eu para ser atendido.” (Mulher, idade entre os 35 a 44 anos)

“Uma negativa loja WS51. Comprei um vestido e acabando de pagar ainda no caixa. Vi um mais bonito queria trocar pagando a diferença e a caixa não aceitou. Escrevi no livro de reclamação e não adiantou nada.” (Mulher, idade entre os 65 ou mais)

“Fui a Sportino comprar um tênis e enquanto eu segurava dois pares para saber se tinham o tamanho que eu precisava, 5 funcionários conversavam e me ignoraram. Aguardei mais de 5 minutos olhando para eles, tive de pedir desculpas por interrompê-los para alguém me atender.” (Homem, idade entre os 45 a 55 anos)

“Comportamentos que indicam xenofobia por parte das atendentes de loja” (Mulher, idade entre os 45 a 54 anos)

“Durante uma troca de um produto, a atendente prontamente me ofereceu devolver meu dinheiro porque não tinha naquela loja o que eu queria” (Mulher, idade entre os 55 a 64 anos)

“Comparando ao Brasil, como cliente mesmo sendo mais barato aqui. Sinto que estou sempre a perder. Não vejo cordialidade das empresas em trocas e até devolver o dinheiro. Tirando quando vou em grandes marcas, mas se paga para isso também.” ((Mulher, idade entre os 55 a 64 anos)

“Há pouca preparação no atendimento. A inter-relação com o cliente está muito comprometida.” (Mulher, idade entre os 45 a 54 anos)

“Sempre muito bem atendida” (Mulher, idade entre os 65 ou mais)

“Fico impressionado com o péssimo atendimento aqui em Portugal.” (Mulher, idade entre os 55 a 64 anos)

“Positiva: são cordiais e nos apresentam os produtos. Negativa: apontam onde tem o produto nem se deslocam para mostrar o produto” (Mulher, idade entre os 55 a 64 anos)

“Negativas: longas filas, falta de vontade em ajudar, ignoram-te. Positivo: buscam peça no estoque e são simpáticos.” (Mulher, idade entre os 25 a 34 anos)

Considerações Finais | Conclusão

A escolha do objeto de pesquisa foi especialmente curiosa, pois quando percebi, eu estava a perseguir os mesmos temas que me interessaram há anos. O início desse “namoro” aconteceu durante o MBA em Marketing de Varejo (Retalho), realizada nos anos 2000. Gosto de trabalhar com pessoas e de observar comportamentos. Em uma loja de departamentos brasileira, presenciei investimentos volumosos naufragarem por falta de qualificação dos vendedores. O momento de encantamento com os clientes simplesmente não acontecia na área de vendas.

Por isso, percebi empiricamente, que as estratégias de marketing de serviço aplicadas ao universo do retalho dependem principalmente da formação da equipa de venda. Treinadas ou não, simpáticas ou não, são elas a força de vendas, aquelas que detêm o poder de impulsionar a faturação do negócio. Repousam em seu discurso e sorriso, as possíveis pontes de conexão entre a empresa e seus clientes. São fundamentais na cadeia de serviço para estabelecer relações, vínculos, identificar as necessidades do cliente, encantá-lo ou até mesmo, decepcioná-lo.

No percurso da investigação, encontrei algumas situações inesperadas.

Fiquei surpresa com a quantidade excessiva de conteúdo superficial sobre o tema. Alguns apresentam “verdades incontestáveis” sobre o serviço de atendimento, técnicas infalíveis para alavancar negócios e vendas, cases de sucesso, etc.

Foi necessário filtrar as diferentes abordagens, através de uma análise minuciosa do autor/instituição responsável por essas afirmações.

Por essa razão, resolvi contextualizar o marketing de serviço clássico, suas características e desafios, confrontando às ações que ocorrem no retalho para entender e mensurar as percepções de clientes.

Uma vez selecionadas, foram citadas pesquisas que, mesmo transversais, corroboraram para a construção de algumas conclusões.

Com o objetivo de organizar as conclusões sobre o serviço de atendimento realizado em operações de retalho, escolhi demonstrá-las através de uma análise SWOT - técnica de planejamento e gestão estratégica usada para ajudar organizações a

identificar Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças relacionadas à competição de negócios ou planejamento de projetos:

Pontos Fortes | “Strengths”

Para minha surpresa, as respostas do inquérito mostraram que o serviço de atendimento encontrado no retalho é percebido como “cordial” por impressionantes 84,5% das entrevistadas.

Podem não ter recebido treinamento ou formação, mas as vendedoras do retalho português são consideradas atenciosas e simpáticas em situações de trocas e devoluções, por um honroso percentual de 83,9% de respostas.

Ao analisá-las, minha dúvida passou a ser, diante dessa situação: mesmo sendo recetivas e cordiais, elas conseguem ser, de facto, eficazes? Conseguem potenciar todas as possibilidades para realizar uma venda maior? Se sugerem ao cliente itens complementares para aumentar o ticket médio da operação?

Ao desdobrar a investigação em novas questões, percebo que a investigação passa a ter um novo protagonista. O foco de um novo conjunto de entrevistas é deslocado da cliente do retalho para a vendedora, a verdadeira responsável pelo serviço de atendimento. Esse objeto pode significar um novo domínio de investigação, complementar ao tema abordado nesse trabalho.

Pontos Fracos | ‘Weaknesses’

Não percebi nas operações que observei um padrão de atendimento implementado pelas equipas de venda. Há uma variação expressiva nas práticas de venda, como por exemplo, no atendimento pós-venda. Por ser um serviço essencialmente intangível, é recomendável criar procedimentos e processos para garantir um padrão de qualidade estável, de mínima variabilidade.

Em consonância, vale enfatizar que a pergunta sobre ações de relacionamento mostrou uma divisão de respostas equilibrada: 52,9% disseram que a loja desenvolve alguma ação de relacionamento, seja por aplicativos ou através de descontos progressivos, contra 47,1% que não testemunharam nenhuma ação. Ou seja, mesmo considerando

diferentes operações, marcas com promessas e posicionamentos distintos, não se percebe práticas básicas, comuns no serviço de atendimento.

Aproveitei como pesquisa de campo para conversar informalmente com alguns vendedores em lojas de moda, e percebi que muito deles mantém o emprego por pouco tempo. O *'turn over'* é alto e caro, mesmo considerando a sazonalidade planejada do retalho. De uma forma geral, esse grupo não considera esse tipo de trabalho como uma oportunidade real de plano de carreira. Isso torna o ciclo vicioso: não há investimento em treinamento porque além de custoso, não vale já que as vendedoras ficam pouco tempo na operação, e estas não encontram estímulo a permanecer e desenvolver suas habilidades.

Oportunidades | “*Opportunities*”

Percebe-se uma necessidade premente em investir na formação da “linha de frente” da operação. Saber mais sobre o produto que estão a vender, identificar as motivações que levaram os clientes à loja.

Colaboradores que vendem bons produtos e prestam bom atendimento tornam-se a equação vencedora de um retalho. Vale garantir um plano de carreira aos funcionários, mostrando-lhes uma oportunidade de mobilidade hierárquica.

A equipa de atendimento possui inequívoco destaque na jornada do cliente. Sua participação é especialmente importante quando se trata de vendas complementares e *'upselling'* de produtos e serviços.

Considerando os produtos oferecidos no retalho de moda, os vendedores deveriam reconhecer a importância e alavancar o *'ticket médio'*. Práticas que funcionam como um indicativo importantíssimo no acompanhamento da eficiência de seu atendimento.

A pesquisa indicou que em 76,8% dos casos não foram oferecidos itens extras aos entrevistados no check out, por isso, a identificação de oportunidade óbvia para aumentar a venda.

Podemos deduzir que a adoção de um conjunto de ações teria potencial de provocar resultados mais positivos na faturação e rentabilidade da operação, como:

- Implementar atualizações e otimização de processos, padrões e rotinas do serviço de atendimento;
- Revisar a política de preços, promoções e descontos. Acompanhar, constantemente, os movimentos e tendências do mercado e de concorrentes;
- Praticar a adoção de novas tecnologias, ferramentas digitais e práticas no relacionamento com o cliente para estreitar vínculos, fidelizar e fortalecer o 'branding'.
- Incentivar estratégias de aumento de ticket médio, como recomendar produtos complementares ao que o cliente está comprando.
- Enfatizar os benefícios mais do que as características. Ao fazer o 'upselling', procurar as necessidades que os clientes possam ter e que podem ser resolvidas com o produto de maior valor;
- Conhecer o cliente, suas necessidades, e assim, prever comportamentos de compra. Incentivar perguntas sobre o que mais o cliente pode precisar e sugerir soluções, produtos;
- Valorizar os investimentos em pessoas, identificando novos talentos, tanto quanto os investimentos tradicionais em equipamentos e lojas físicas.
- Usar a tecnologia para apoiar os esforços de seu time na linha de frente, não apenas para monitorá-los ou substituí-los.
- Tornar o recrutamento e o treinamento (formação) tão cruciais para vendedores como para gerentes e alto executivos.
- Vincular a remuneração ao desempenho, para colaboradores de todos os níveis, e não apenas para os gestores ou o 'boarding' da empresa.

Ameaças | “Threats”

Acredito que a perpetuação de práticas antigas, típicas dos retalhos tradicionais familiares, que excluem a adoção de processos modernos, um risco real para o sucesso da operação.

As velocidades das conexões de empresas com seus clientes demandam uma agilidade que não ocorre nos retalhos observados.

Por isso, a fim de evitar surpresas desagradáveis, deve-se planejar ações, investimentos de recursos humanos e promoções, como as listadas:

- Reconhecer que é necessário analisar performances, implementar metas de crescimento, mesmo que em alguns casos possa significar uma mudança no time de vendas, através de novas contratações, promoções e desligamentos.
- Oferecer treinamentos e formações contínuas aos vendedores, com novas técnicas de vendas e conhecimento profundo dos produtos oferecidos para tornar o serviço de atendimento mais fluido e eficaz. O time deverá estar apto a contornar objeções,
- Utilizar gatilhos de persuasão, manter ativo o fluxo de contatos, e acima de tudo, identificar as necessidades dos clientes durante as negociações;

A satisfação do comprador é uma condição “*sine qua non*” de uma estratégia eficiente, pois os clientes precisam voltar para repetir negócios.

Uma Proposta de Modelo de Serviço

Assim, diante de ‘*inputs*’ advindos do inquérito, sugiro como proposta de modelo de serviço, adequada ao modelo disruptivo das operações de retalho, no ambiente da Indústria Criativa: uma gestão participativa horizontal, com remuneração variável através de comissão e participação nos lucros, para integrar colaboradores e lideranças com transparência e empoderamento.

Um possível resultado positivo será decorrente de um esforço coletivo, que visa o bem comum, onde todos sentem-se responsáveis, os “donos do negócio” e assim conseguem prosperar.

A fim de justificar esses investimentos, no âmbito de administração, a proposta considera o impacto dos custos agregados da rotatividade de clientes e empregados. Ou seja, empregados eficientes, bem treinados e bem remunerados prestam melhores serviços, necessitam de menos supervisão e são mais passíveis de permanecer no emprego. Quando satisfeitos, os clientes tendem a retornar com mais frequência e comprar mais do que normalmente pretendiam.

Essa estratégia aponta para uma maior competitividade, enquanto para a economia significa gerar mais empregos na indústria de serviços, fomentando um desenvolvimento sustentável para o setor.

Referências Bibliográficas

Agariya, A. K., & Singh, D. (2011). What really defines Relationship Marketing? A review of definitions and general and sector-specific defining constructs. *Journal of Relationship Marketing*.

Baer, J. Hug. (2016) *Your Haters: How to Embrace Complaints and Keep Your Customers* – Portfolio, New York, USA

Ballantyne, D., Christopher, M., & Payne, A. (2003). Relationship marketing: Looking back, looking forward. *Marketing Theory*.

Barletta, M. (2003). *Como as Mulheres Compram*.

Berry, L. (1981) The Employee as a Customer. *Journal of Retail Banking*

Blumer, H. (1969) *Symbolic Interactionism. Perspective and Method*. Englewood

Cannon, J. P., & Perreault, W. D., Jr. (1999). Buyer-seller relationships in business markets. *Journal of Marketing Research*.

Carvalho, N. (2021, September 22). Mix de Marketing: o que é? Quem criou? [Consultado em 15.09.22] Disponível em <https://ninocarvalho.com/blog/mix-de-marketing-o-que-e-quem-criou/>

Casas, A. (2000). *Excelência em Atendimento ao Cliente: Atendimento e Serviço ao Cliente como Fator Estratégico e Diferencial Competitivo*, M Books, Brasil

Cleeren, K., Van Heerde, H., & Dekimpe, M. G. (2013). Rising from the ashes : How brands and categories can overcome product-harm crises. *Journal of Marketing*.

Crosby, P. (1979). *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain: How to Manage Quality* .

Dodds, W. B., Monroe, K. B., & Grewal, D. (1991). Effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluations. *Journal of Marketing Research*.

Domingos, C. (2011). *Oportunidades disfarçadas – Sextante, Brasil*

Eisner, M. (2016). *O Jeito Disney de Encantar Clientes – Editora Saraiva, Brasil*

Erdem, T., Swait, J., Broniarczyk, S., & Kapferer, J.-N. (1999). Brand equity, consumer learning and choice. *Marketing Letters*, 10(3), 301-318.

Friedman, R. A., & Podolny, J. (1992). Differentiation of boundary spanning roles. *Administrative Science Quarterly*, 37, 28-47.

Fiore, A. M., & Kimle, P. A. (1997). *Understanding aesthetics: For the merchandising & design professional*. New York: Fairchild.

Folador, M. (2019). *O que é e como aumentar o ticket médio na sua empresa. Resultados Digitais/vendas*

Geyskens, I., Steenkamp, J., & Kumar, N. (1999). A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 36(2), 223-238.

Global Powers of Retailing 2022 [Consultado em 15.09.22] Disponível em <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing.html>

Gummesson, E. (2008). *Total relationship marketing* (3rd ed.). Oxford, UK: Elsevier: Butterworth-Heinemann.

Gummesson, E. (2017). From relationship marketing to total relationship marketing and beyond. *Journal of Services Marketing*, 31(1), 16-19.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* Thousand Oaks, CA: Sage.

Holovko, B. (2013). O Grande Desafio do Bom Atendimento. Face a Face com clientes que reclamam – Brasil, Editora RG.

Infographic: How Much Privacy People Will Give Up for Personalized Experiences. (2018). [Em linha] [Consultado em 19.09.22] Disponível em <https://www.media-marketing.com/en/news/infographic-how-much-privacy-people-will-give-up-for-personalized-experiences/>

Jacoby, J., Olson, J., & Haddock, R. (1973). Price, Brand Name and Product Composition Characteristics as Determinants of Perceived Quality. *Journal of Applied Psychology*, 55.

Kanuk, L., & Schiffman, L. (2000). *Comportamento do Consumidor*.

Kotler, P. (2002). *Marketing de Serviços Profissionais* (Manole, Ed.; 2nd ed.).

Lennon, S. J., & Fairhurst, A. E. (1994). Categorization of the quality concept. *Home Economics Research Journal*, 22(3), 267-285.

Lipovetsky, G. (2007). *A Felicidade Paradoxal: Ensaio Sobre a Sociedade do Hiperconsumo*. Edição 70.

McCarthy, J. (1976). *Basic Marketing: a Managerial Approach* (2nd ed.).

McConnell, J. (1968). Effect of Pricing on Perception of Product Quality. *Journal of Applied Psychology*, 52.

Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Monroe, K., & Krishnan, R. (1983). A Procedure for Integrating Outcomes Across Studies. *Association for Consumer Research*.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.

Palmatier, R. W. (2008). *Relationship marketing* Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

Palmatier, R. W., Dant, R., Grewal, D., & Evans, K. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 136-153.

Parassuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *The Journal of Marketing*, 49 (4), 41–55.

Payne, A., & Frow, P. (2017). Relationship marketing: Looking backwards towards the future. *Journal of Services Marketing*, 31(1), 11-15.

Peçanha, V. (2020, December 20). 4 Ps do Marketing: entenda tudo sobre o conceito de Mix de Marketing. [Consultado em 15.09.22] Disponível em <https://rockcontent.com/br/blog/4-ps-do-marketing/>

Plewa, C. (2009). Exploring organizational culture difference in relationship dyads. *Australasian Marketing Journal*, 17(1), 46-57.

Pressman, L. (2021). Fashion Color Trend Report. Pantone Color Institute.

Priberam Informática "cultura", in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa 2008-2021, [Consultado em 20-09-2022] Disponível em <https://dicionario.priberam.org/cultura>

Rabolt, N., & Solomon, M. (2004). Consumer behavior in fashion. Massachusetts: Prentice-Hall.

Richardson, P. S., Dick, A. S., & Jain, A. K. (1994). Extrinsic and intrinsic cue effects on perceptions of store brand quality. *Journal of Marketing*, 58(4), 28-36.

Saenz, M. J., Revilla, E., & Knoppen, D. (2014). Absorptive capacity in buyer-supplier relationships: Empirical evidence of its mediating role. *Journal of Supply Chain Management*, 50(2), 18-40

Schakett, T., Flaschner, A., Gao, T., & El-Ansary, A. (2011). Effects of social bonding in business-to-business relationships. *Journal of Relationship Marketing*, 10(4), 264-280.

Scheer, L. K., Miao, C. F., & Palmatier, R. W. (2015). Dependence and interdependence in marketing relationships: Meta-analytic insights. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(6), 694-712

Shim, S., & Bickle, M. C. (1994). Benefit segments of the female apparel market: Psychographics, shopping orientations, and demographics. *Clothing and Textiles Research Journal*, 12(2), 1-12.

Shostack, L. (1977). Breaking Free From Product Marketing Volume 41, Issue 2 [Consultado em 20.09.22] Disponível em <https://doi.org/10.1177/00222429770410021>
Simmel, G. (2014). *Filosofia da Moda*. Edições Texto & Grafia Ltda, 2014 .

Singh, J., & Rhoads, G. K. (1991). Boundary role ambiguity in marketing oriented positions: A multidimensional, multifaceted operationalization. *Journal of Marketing Research*, 28(3), 328-338.

Swinker, M. E., & Hines, J. D. (2006). Understanding consumers' perception of clothing quality: A multidimensional approach. *International Journal of Consumer Studies*, 30(2), 218-223.

Takeuchi, H., & Quelch, J. (1983). Quality Is More Than Making a Good Product. *Harvard Business Review*.

Tungate, M. (2005). *Fashion brands: Branding style from Armani to Zara* United Kingdom: Kogan Page Publishers.

Veblen, T. (1987). *A teoria da classe ociosa: um estudo econômico das instituições*. Editora Nova Cultural.

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *The Journal of marketing*, 52, 2-22.

Anexos

Figura 1 - A paleta de cores NYFW da Primavera/Verão 2022

Cores diversificadas e distintas se unem para criar uma paleta que traz conforto e familiaridade junto com um prazer inesperado.



PANTONE 12-4401
Spun Sugar

Spun Sugar é um tom pastel adocicado com uma natureza arejada.



PANTONE 13-1513
Gossamer Pink

Suave e empoeirada, *Gossamer Pink* tem um toque leve e macio.



PANTONE 18-2042
Innuendo

O *Innuendo* tem alta visibilidade e traz uma mensagem tentadora.



PANTONE 19-4151
Skydiver

Skydiver nos inspira a novas alturas.



PANTONE 14-0850
Daffodil

O alegre *Daffodil* nos conecta com a espontaneidade de um jardim de primavera.



PANTONE 16-4118
Glacier Lake

Calmante e refrescante *Glacier Lake* transmite serenidade e quietude.



PANTONE 18-4728
Harbor Blue

Harbor Blue reflete nossa busca por um espaço seguro.



PANTONE 18-1019
Coca Mocha

A saborosa *Coca Mocha* aquece o espírito.



PANTONE 18-3324
Dahlia

Dahlia é um roxo evidente que exala uma vibração dinâmica.



PANTONE 18-1564
Poinciana

Um tinto aquecido e dominante, *Poinciana* faz uma afirmação dramática.

Fonte: Pantone Color Institute

Figura 2 - Primavera/ Verão 2022 Cores Clássicas

Tons clássicos sem estação, cuja versatilidade expressam longevidade.



PANTONE 11-0602
Snow White

Snow White é um branco puro e limpo, que expressa o desejo por simplicidade e paz interior infinitas.



PANTONE 13-0003
Perfectly Pale

Um bege arenoso e sutil, *Perfectly Pale* fala do conforto e da calma de uma praia acolhedora e convidativa.



PANTONE 16-6216
Basil

Doce e saboroso, *Basil* emana saúde e bem-estar.



PANTONE 14-4104
Northern Droplet

Northern Droplet é um cinza claro que inspira sentimentos tranquilos.



PANTONE 18-4004
Poppy Seed

O poder silencioso do cinza profundo *Poppy Seed* reflete a familiaridade atemporal.

Fonte: Pantone Color Institute