

2025

Clara da Conceição
Fernando Duarte

O Efeito da Metamorfose Digital nas
Lojas Físicas e o Novo Papel do Vendedor

2025

Clara da Conceição
Fernando Duarte

Dissertação apresentada ao IADE - Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Design Management, realizada sob a orientação científica do Doutor Luiz Botega, Professor do IADE - Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação da Universidade Europeia.

Dedicatória

Aos meus pais, que mesmo distantes, nunca deixaram de acreditar em mim. Nas quedas e incertezas, foram o vento invisível que me ensinou a voar alto. Este trabalho é para vocês, que me inspiram a nunca desistir.

Agradecimentos

Quero começar por agradecer ao meu pai, que sempre esteve presente para me apoiar em cada passo desta jornada. À minha mãe, agradeço pelas noites e madrugadas quase em claro, quando não conseguia dormir, preocupada e a acompanhar cada esforço meu. Aos meus pais, nenhuma palavra será suficiente para expressar a gratidão que sinto pela vossa vida. Honrarei para sempre os vossos esforços e o amor incondicional que me dedicaram.

Agradeço ao meu orientador e mentor, Dr. Luiz Botega, pela generosidade com que transmitiu o seu conhecimento e pela disponibilidade ao longo de todo este processo. A sua dedicação foi exemplar — faltariam palavras para descrever a atenção e o rigor com que acompanhou cada etapa. Serei eternamente grata por ter sido guiada com paciência e pelos feedbacks construtivos que foram fundamentais para a evolução da investigação.

À professora Sara Gancho, orientadora do curso, manifesto o meu agradecimento pelo entusiasmo contagiante e pela entrega genuína à profissão. A sua acessibilidade, prontidão e rapidez em ajudar foram fundamentais para que pudesse avançar com confiança e motivação.

À minha companheira de escrita, com quem partilhei longas horas em reuniões e idas à biblioteca, deixo o meu reconhecimento. Motivámo-nos mutuamente e essa cumplicidade fez toda a diferença para a conclusão da tese.

Aos meus amigos, agradeço por celebrarem cada conquista comigo, mesmo à distância.

Por fim, não poderia deixar de expressar a minha profunda gratidão a Deus, por me permitir experienciar todas as etapas do processo, pelos desafios, vitórias, e pela força que me dá para seguir em frente.

A todos, o meu mais sincero obrigada.

Índice Geral

Resumo	1
Abstract	2
Introdução	3
I. Contextualização da Investigação	3
II. Contextualização do problema da investigação	5
III. Enquadramento	7
IV. Origem da Pesquisa	9
V. Objetivos da Investigação	10
VI. Benéficos da Investigação	12
VII. Perguntas de Investigação	14
VIII. Justificação Pessoal e Científica da Investigação	15
IX. Metodologia Aplicada	16
X. Estruturação e Desenvolvimento da Investigação	17
Capítulo I	2
1. A Evolução do Retalho Físico e o Papel do Vendedor	2
1.1 História e Transformação do Retalho Físico	2
1.2 A digitalização no ponto de venda: contexto, marcos e impactos	5
1.3. O novo comportamento do consumidor na era híbrida	7
1.4. O vendedor no retalho físico contemporâneo	9
1.5. O vendedor como figura funcional, simbólica e emocional	12
1.6. Design centrado no humano aplicado ao ponto de venda	14

1.7. A Metamorfose Digital e o Desafio da Conexão	17
1.8 Estado da arte do retalho	21
Capítulo II	25
2. Investigação e análise dos dados	25
2.1 Metodologia de investigação e recolha de dados	25
2.2 Limitações do Estudo	27
2.3. Ética da Investigação	28
2.4. Apresentação dos Dados	29
2.5. Valor Percebido do Vendedor	30
2.6. Uso e Limitações da Tecnologia	31
2.7 Expectativas dos Consumidores vs. Vendedores	32
2.8. Conflitos e Oportunidades	34
Capítulo III	37
3. Aplicação prática e ferramentas do design thinking	37
3.1 Consumer Journey Map	37
3.2. Service Blueprint	40
3.3 Apresentação da Ferramenta R.I.S.E. no Sistema Elementar do Retalho	42
3.3.1 Testes e validação	47
Capítulo IV	48
4. Conclusão, contribuições e recomendações	48
4.1 Respostas às perguntas de investigação	48
4.2 Contributo académico na área de estudo	50
4.3 Contributo para o setor empresarial do retalho	52

4.4 Contributo para profissionais de venda	53
4.5 Síntese Crítica	54
4.6 Reflexão sobre a humanização no retalho tecnológico	56
4.7 Visão de futuro para o vendedor no ponto de venda	58
4.8 Sugestões para futuras investigações	60
4.9 Conclusão	62
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	2
ANEXOS	7

Resumo

Num cenário de crescente digitalização e automatização do retalho físico, a presente investigação propõe uma análise crítica sobre o papel do vendedor contemporâneo, identificando os impactos dessa transformação na experiência de compra, na dinâmica das equipas e na relação marca-consumidor. Longe de entender a tecnologia como antagonista da relação humana, esta dissertação defende a necessidade de reposicionar os elementos tecnológicos como extensões complementares da mediação humana, devolvendo centralidade ao capital relacional e emocional no ponto de venda. Com base numa abordagem mista quantitativa e qualitativa que inclui observação em loja, entrevistas e análise aplicada em contextos reais, o estudo revela um desequilíbrio recorrente: a hiper-automação de processos em detrimento da escuta ativa, da empatia e da personalização. A investigação oferece ainda uma proposta estratégica original o sistema R.I.S.E. (Retail Interaction System for Engagement) concebido como ferramenta de análise e intervenção para melhorar a qualidade das interações no retalho físico. Os contributos desta investigação abrangem as áreas do Design de Serviços, Design Thinking, Gestão de Equipas, Psicologia do Consumo e Vendas, resultando numa reflexão aplicada e transdisciplinar. Ao recuperar o valor da presença humana num setor em mutação, esta tese convida a repensar o futuro do retalho não apenas como espaço de transação, mas como lugar de relação, escuta e significado.

Palavras-chave: Retalho físico; Vendedor; Digitalização; Humanização; Experiência do consumidor; Design centrado no humano;

Abstract

In an era of increasing digitalization and automation of physical retail, this research presents a critical analysis of the evolving role of the contemporary in-store salesperson, examining the impact of this transformation on customer experience, team dynamics, and brand-consumer relationships. Rather than viewing technology as an antagonist to human connection, this dissertation argues for the repositioning of technological tools as complementary extensions of human mediation, restoring emotional and relational capital at the heart of the retail environment. Grounded in a mixed-methods approach combining in-store observation, interviews, and applied analysis in real-world contexts, the study reveals a recurring imbalance: the over-automation of processes at the expense of active listening, empathy, and personalization. The research introduces an original strategic proposal, the R.I.S.E. system (Retail Interaction System for Engagement), designed as a practical framework for analysing and improving the quality of interactions within physical retail. The contributions of this research span the fields of Service Design, Design Thinking, Team Management, Consumer Psychology, and Sales, resulting in a practical and transdisciplinary reflection. By reclaiming the value of human presence in a transforming sector, this thesis invites us to rethink the future of retail not merely as a place of transaction, but as a space for relationship, listening, and meaning.

Keywords: Physical retail; Salesperson; Digitalization; Humanization; Customer experience; Human-centered design

Introdução

I. Contextualização da Investigação

Desde os primórdios do comércio, a interação humana tem sido o alicerce das relações de compra e venda. Dos mercados tradicionais às grandes lojas de departamento, a habilidade de vender começou a desempenhar um papel central na mediação entre produto e consumidor, dado que na antiguidade, muitas vezes o vendedor era reconhecido como produtor. Contudo, nas últimas décadas, o avanço tecnológico alterou drasticamente essa dinâmica, conduzindo-nos a um cenário em que a conveniência digital desafia a essência da experiência presencial. A digitalização do retalho não é um fenómeno recente. Desde a introdução das caixas registadoras eletrónicas nos anos 1970, passando pelo crescimento exponencial do comércio eletrónico no início dos anos 2000, até à recente aplicação da inteligência artificial na personalização do consumo, o setor tem experienciado uma adaptação constante às inovações tecnológicas (Brynjolfsson & McAfee, 2014) ¹. Contudo, é na última década que se verifica uma transformação mais acelerada e disruptiva, marcada pela automação nas lojas físicas, a redução do contacto humano e a ascensão de assistentes virtuais e sistemas de self-checkout (Pantano, Pizzi, Scarpi, & Dennis, 2020).

Esta tendência suscita um questionamento central: as lojas físicas continuarão a ser espaços de interação e experiência, ou transformar-se-ão em ambientes completamente automatizados e desprovidos de contacto humano? Por um lado, a tecnologia responde às necessidades do consumidor moderno, que procura eficiência, rapidez e personalização (Verhoef, Kannan, & Inman, 2017). A introdução de quiosques de auto-atendimento, provedores inteligentes, pagamentos por reconhecimento facial e assistentes de inteligência artificial são respostas diretas a essas exigências. Por outro lado, uma parte significativa dos consumidores continua a valorizar a presença de um vendedor experiente, capaz de guiar, aconselhar e proporcionar um atendimento mais humanizado (Grewal, Roggeveen, & Nordfält, 2017).

¹ O livro descreve a evolução tecnológica no comércio e no retalho, destacando a importância da digitalização desde meados do século XX.

O retalho físico, portanto, enfrenta um paradoxo: deve tornar-se cada vez mais tecnológico para se manter competitivo, mas não pode perder a dimensão humana que o diferencia do comércio eletrónico. É neste ponto que o papel do vendedor assume uma nova conotação.

II. Contextualização do problema da investigação

A crescente digitalização do retalho físico tem provocado um efeito complexo: ao mesmo tempo que promete melhorar a eficiência e otimizar processos, tem contribuído para uma experiência de compra mais impessoal e fragmentada (Verhoef, Kannan, & Inman, 2017). A transformação digital, impulsionada por inteligência artificial (IA), self-checkouts, quiosques interativos e assistentes virtuais, tem remodelado a interação entre clientes e marcas, frequentemente enfraquecendo a conexão emocional do consumidor com o ponto de venda (Pantano et al., 2020). Esta dissertação foca-se na forma como essa digitalização tem sido implementada, destacando a importância de preservar um elemento essencial do processo de compra: a relação humana e a experiência sensorial do cliente no espaço físico.

Por um lado, os avanços tecnológicos possibilitam maior autonomia ao consumidor; por outro, surgem sentimentos de distanciamento, despersonalização e redução da percepção de valor associada à marca (Grewal et al., 2017). Como consequência, muitas lojas físicas enfrentam uma “crise de identidade”, tornando-se meros espaços transacionais, sem uma diferenciação clara face ao comércio eletrónico, situação que ocorre mesmo quando a marca não está presente no digital, dado que outra pode vender o mesmo produto em plataformas online, Pantano et al. (2020).

No entanto, a tecnologia, por si só, não é a vilã desta equação. O verdadeiro desafio reside no desequilíbrio entre a automação e a experiência humana no ambiente de loja, um fator que impacta diretamente a conversão de vendas e a fidelização dos clientes. Zaltman (2003) defende que cerca de 95% das decisões de compra são tomadas de forma inconsciente e influenciadas por processos emocionais, pelo que garantir uma experiência de compra memorável exige a valorização do fator humano.

Outro fator que complica esta equação é a transformação do papel do vendedor, que sofreu uma metamorfose significativa nas últimas décadas. Antigamente, o vendedor era a principal fonte de informação sobre produtos, desempenhando um papel crucial na decisão de compra. Hoje, com a presença crescente de tecnologia nos espaços físicos e o fácil acesso à

informação pela internet, essa função está descentralizada, tornando o profissional de vendas menos relevante aos olhos de muitos clientes. Este cenário reforça a necessidade de reconfigurar a interação cliente-vendedor para que esta se torne um diferencial competitivo e não apenas uma formalidade do processo de compra.

Além do desafio da desvalorização da profissão de vendedor, há o problema da sobrecarga funcional. Cada vez mais, os vendedores assumem múltiplas tarefas além do atendimento, incluindo gestão de inventário, atendimento omnicanal, suporte técnico a dispositivos digitais e até tarefas administrativas. Esta sobrecarga prejudica a qualidade do atendimento, a performance e a motivação dos vendedores, resultando em desmotivação, exaustão emocional e na perda da capacidade de gerar conexões genuínas com os consumidores. De acordo com Goleman (2011), níveis elevados de stress e pressão prejudicam a escuta ativa, a empatia e a comunicação eficaz, competências essenciais ao desempenho do vendedor. A exaustão emocional compromete o pensamento estratégico e a tomada de decisão rápida, afetando não só a experiência do cliente, mas também os resultados da loja.

O grande desafio do retalho físico não reside apenas na adoção de novas ferramentas tecnológicas para promover eficiência e rapidez, mas na capacidade de reinventar a experiência do cliente, tornando-a mais personalizada, envolvente e diferenciadora. Somente as marcas que integrarem eficazmente os elementos do sistema físico conseguirão potencializar a conversão de vendas, e gerar o impacto esperado, o tão desejado efeito “Wow”, Verhoef et al. (2017).

Deste modo, esta dissertação visa valorizar o papel do vendedor no contexto da digitalização do retalho físico atual, propondo soluções estratégicas para a melhoria do atendimento, através do reposicionamento dos elementos tecnológicos e do reforço das conexões humanas num estabelecimento comercial. O objetivo é não só analisar os efeitos da transformação digital, mas também apresentar estratégias que assegurem que o fator humano continue a ser um diferencial competitivo e emocionalmente impactante no ambiente de loja.

III. Enquadramento

No decorrer da evolução da sociedade, os avanços tecnológicos sempre foram catalisadores de mudanças estruturais na forma como as pessoas interagem com o mundo e entre si. Desde a Revolução Industrial até à era digital, a inovação tem sido um fator determinante na reorganização dos mercados, das relações laborais e das experiências de consumo. O retalho físico, enquanto espaço de encontro entre marcas e clientes, não ficou imune a este processo, sendo atualmente um dos setores mais afetados pela digitalização e automação (Verhoef et al., 2017).

Apesar dessas transformações, o vendedor manteve-se como uma peça-chave na experiência de compra, funcionando como mediador entre o produto e o consumidor. Cada vez mais, as lojas físicas incorporam soluções tecnológicas que prometem otimizar a experiência do consumidor, reduzindo o tempo de espera e aumentando a conveniência. No entanto, num contexto em que a interação humana se torna escassa, é importante analisar o impacto destas mudanças na perceção de valor do cliente, assim como garantir que a experiência digital não elimine os benefícios da personalização e do envolvimento emocional proporcionados pelo vendedor.

Embora a tecnologia assuma um papel crescente na experiência do cliente, a interação humana continua a ser valorizada em momentos decisivos da jornada de compra, especialmente em setores onde a confiança e a experiência sensorial são fundamentais. Ainda assim, a presença do vendedor tem vindo a diminuir em muitas lojas, sendo substituída por tecnologias que prometem conveniência, mas que nem sempre correspondem às expectativas dos consumidores. No contexto europeu, muitas empresas têm investido fortemente na digitalização do retalho, implementando sistemas de self-checkout e provadores inteligentes que permitem uma experiência de compra mais fluida. Contudo, enquanto estas soluções beneficiam consumidores que valorizam rapidez e autonomia, existe um segmento significativo que sente falta da interação humana, particularmente quando procuram aconselhamento para produtos mais complexos, Deloitte (2020).

O fenómeno da hiper-conectividade digital, amplamente analisado por autores como Sherry Turkle (2015), sugere que a tecnologia não apenas altera a forma como comunicamos, mas também impacta a nossa capacidade de interação presencial. No retalho, essa mudança comportamental traduz-se numa preferência crescente por processos automatizados e numa diminuição da paciência para interações prolongadas com vendedores.

Outro factor importante, esta relacionado com o impacto da linguagem corporal do vendedor, do tom de voz, do ambiente da loja e da interação interpessoal são fatores que influenciam a perceção de valor e a satisfação do cliente. Empresas que negligenciam esta dimensão da experiência de compra podem estar a comprometer a sua capacidade de fidelização a longo prazo.

Com a crescente automação no setor do retalho, o papel do vendedor tem vindo a passar por uma transformação significativa. Se antes este profissional assumia tarefas transacionais, como processar pagamentos e organizar produtos, hoje a sua função evoluiu para um papel consultivo e estratégico. Empresas como a Apple e a Sephora são exemplos de marcas que perceberam esta mudança e apostaram na formação de equipas de vendas altamente especializadas, Deloitte (2020). Nestes espaços, o vendedor não se limita a intermediar a compra, mas assume o papel de especialista e curador da experiência do cliente, utilizando ferramentas digitais para oferecer recomendações personalizadas e estabelecer uma relação de confiança com o consumidor.

Para que esta transição seja bem-sucedida, é fundamental garantir que os vendedores tenham acesso às ferramentas e à formação adequadas para desempenhar este novo papel. A gamificação e a aplicação de modelos de neurociência no ambiente laboral surgem como soluções promissoras para aumentar a motivação e a performance dos profissionais do retalho (Goleman, 2011).

IV. Origem da Pesquisa

A motivação para esta investigação surgiu a partir da observação empírica das mudanças no setor do retalho físico nos últimos anos, nomeadamente no que se refere à transformação digital das lojas e ao novo papel do vendedor neste ecossistema. A intersecção entre tecnologia, consumo e experiência humana nunca foi tão evidente, nem tão determinante para o sucesso ou fracasso das marcas. O que inicialmente parecia ser uma tendência de digitalização dos espaços comerciais acabou por se tornar um movimento irreversível, impactando não apenas a forma como os consumidores interagem com as marcas, mas também o papel dos profissionais que atuam nestes espaços.

Alguns questionamentos surgiram, não apenas de uma análise teórica ou estatística, mas de uma experiência pessoal e profissional no setor do retalho. Após vários anos de atuação na área de vendas, tornou-se evidente a transformação que este mercado sofreu e, mais importante, o impacto que essas mudanças tiveram no comportamento do consumidor e também na forma como os vendedores desempenham as suas funções. Ao regressar ao setor do retalho em 2024, após um período afastada, tornou-se impossível ignorar o distanciamento emocional que se instalou nas interações comerciais, tanto do lado dos consumidores como dos vendedores. A sensação de desumanização na experiência de compra, o foco excessivo na eficiência operacional e a perda da relação de proximidade entre cliente e marca são evidências que motivaram esta pesquisa.

V. Objetivos da Investigação

A presente investigação insere-se no contexto das profundas transformações que o setor do retalho físico tem vindo a experienciar face ao avanço da digitalização. Num cenário em que as tecnologias inteligentes, a automação e os sistemas interativos estão a remodelar a experiência de compra, torna-se imperativo refletir sobre o papel do vendedor humano e sobre as formas de o reposicionar estrategicamente no ponto de venda. Longe de ser uma figura obsoleta, o vendedor pode assumir um papel renovado e mais relevante, desde que devidamente capacitado para integrar soluções tecnológicas no seu desempenho e, simultaneamente, potenciar as dimensões emocionais e relacionais da experiência do consumidor.

Partindo desta premissa, o objetivo central deste estudo consiste em investigar a transformação do papel do vendedor no retalho físico com a crescente inserção de tecnologias digitais, propondo soluções que permitam o seu reposicionamento estratégico, em equilíbrio com as novas exigências dos consumidores e os desafios da digitalização.

Para sustentar este objetivo geral e garantir uma análise abrangente do fenómeno, definem-se os seguintes objetivos específicos:

- Analisar de que modo a digitalização tem vindo a alterar a experiência do consumidor em lojas físicas e a redefinir o papel do vendedor no contexto atual do retalho;
- Compreender de que forma as tecnologias digitais podem ser aliadas da personalização e da interação humana, contribuindo para experiências mais satisfatórias e emocionalmente ricas;
- Identificar boas práticas e estratégias inovadoras adotadas por marcas e profissionais do retalho que demonstram uma integração eficaz entre atendimento humano e recursos tecnológicos;

- Mapear a jornada do consumidor em espaços comerciais físicos, identificando os momentos em que a presença do vendedor agrega valor à experiência, bem como os pontos em que a automação oferece vantagens operacionais;
- Estudar o impacto das tecnologias emergentes, como a Inteligência Artificial, a Realidade Aumentada, a Internet das Coisas e os sistemas de self-service, na interação entre consumidores e vendedores;
- Investigar a evolução funcional do vendedor no contexto digital, analisando a transição de um perfil predominantemente operacional para um papel consultivo e estratégico, com competências digitais e relacionais reforçadas;
- Analisar o impacto do desgaste físico e emocional dos vendedores, nomeadamente o modo como a pressão para atingir metas e a necessidade constante de adaptação tecnológica afetam a sua motivação, bem-estar e capacidade de gerar conexões com os clientes;
- Apresentar recomendações práticas e estratégicas para empresas do setor do retalho, orientadas para a valorização do capital humano em loja, através do equilíbrio entre tecnologia, desempenho humano e a excelência da experiência do consumidor.

VI. Benéficos da Investigação

A relevância desta investigação está no impacto direto que pode gerar para profissionais do setor do retalho, marcas, consumidores e também para o meio académico, ao explorar de forma aprofundada as transformações que a digitalização tem vindo a provocar nas lojas físicas. O estudo não se limita a identificar desafios e tendências, mas propõe um modelo estratégico de atuação que visa reposicionar o vendedor como elemento central da experiência de compra, num equilíbrio eficaz entre presença humana e integração tecnológica no atendimento presencial.

Os benefícios esperados com este trabalho organizam-se em três eixos principais:

Eixo profissional e académico

- Aquisição de conhecimento aprofundado sobre a evolução do retalho físico e as novas dinâmicas provocadas pela digitalização, com foco na valorização do papel do vendedor enquanto mediador relacional e não apenas executor de tarefas transacionais;
- Contributo para a área de Design Management, através da disponibilização de ferramentas estratégicas que apoiem a concepção de experiências de compra mais eficazes, envolventes e centradas no consumidor;
- Desenvolvimento de um framework inovador para redefinir o papel do vendedor no retalho digitalizado, oferecendo um referencial útil para a formação, gestão e atuação de equipas de venda em contextos híbridos e tecnologicamente assistidos.

Eixo científico e tecnológico

- Consolidação do conhecimento sobre a interação entre consumidor, tecnologia e atendimento humano, permitindo compreender como diferentes modelos de automação influenciam a percepção de valor da marca, a satisfação e a fidelização do cliente;
- Criação de um Service Blueprint adaptado ao contexto do retalho físico digitalizado, que funcione como ferramenta de análise dos pontos de contacto críticos ao longo da jornada do consumidor, destacando o papel estratégico do vendedor em momentos-chave.

Eixo do setor empresarial e social

- Identificação de boas práticas para otimizar a experiência do consumidor nas lojas físicas, promovendo um equilíbrio entre conveniência tecnológica e personalização no atendimento;
- Geração de insights estratégicos para marcas e empresas do setor do retalho, orientando a implementação eficaz de soluções digitais sem comprometer os pilares humanos da relação comercial;
- Proposta de soluções para melhorar as condições de trabalho dos vendedores, através da valorização das suas competências emocionais e digitais, e da mitigação dos efeitos do desgaste físico e psicológico associados à pressão por resultados e adaptação a novas tecnologias;
- Promoção de um debate qualificado sobre o futuro das lojas físicas, incentivando as empresas a repensarem a forma como integram a tecnologia na experiência de compra e como investem na valorização das suas equipas comerciais.

VII. Perguntas de Investigação

A observação direta de contextos reais de retalho, aliada à análise das dinâmicas relacionais entre consumidores, vendedores e tecnologias digitais, permite identificar um conjunto de questões fundamentais que orientam a presente investigação. Mais do que diagnosticar sintomas de mudança ou tendências de mercado, estas perguntas procuram aprofundar o debate em torno do papel atual do vendedor no ecossistema físico, bem como refletir sobre as implicações estratégicas da digitalização no ponto de venda.

Ao questionar de que forma se pode compatibilizar a eficiência proporcionada pela automação com a autenticidade e a empatia que caracterizam a interação humana, a investigação propõe-se a construir uma visão mais equilibrada e sustentável para o futuro das lojas físicas.

Neste enquadramento, colocam-se as seguintes questões de investigação:

- De que forma a transformação digital está a reconfigurar o papel do vendedor no retalho físico contemporâneo?
- Que impacto têm as tecnologias implementadas em loja na qualidade da relação entre consumidor e vendedor?
- Em que momentos da jornada do consumidor em loja física a presença do vendedor se revela essencial para gerar valor emocional, confiança na marca e influência na decisão de compra?
- Que sinais de desgaste físico, emocional e cognitivo são observáveis nos vendedores, resultantes das exigências de multifuncionalidade e adaptação tecnológica no ambiente de loja?
- De que forma o design, enquanto prática centrada no humano, pode contribuir para a reconfiguração da experiência de compra presencial e para a valorização do papel do vendedor?

- É possível conceber um sistema aplicável ao contexto de loja física que permita equilibrar, de forma estratégica e mensurável, as interações humanas e tecnológicas?

VIII. Justificação Pessoal e Científica da Investigação

A escolha deste tema não é, por isso, meramente teórica ou acidental: resulta de anos de contacto direto com o chão de loja, da escuta de colegas de equipa, da observação minuciosa dos comportamentos dos consumidores e da constante adaptação às exigências de um mercado em transformação. Ao longo dessa jornada, foi evidente o impacto da digitalização nos processos operacionais, mas também, e sobretudo, na forma como o papel do vendedor foi sendo progressivamente diluído, desvalorizado ou mal compreendido pelas próprias marcas. Se, por um lado, a tecnologia trouxe benefícios indiscutíveis em termos de agilidade e eficiência, por outro, revelou um paradoxo crescente: consumidores mais conectados e informados que nunca, mas também mais solitários e emocionalmente distantes; vendedores sobrecarregados por tarefas administrativas e tecnológicas, mas cada vez menos treinados ou reconhecidos como agentes de experiência. Esta constatação pessoal transformou-se em motivação de pesquisa, impulsionando o desejo de propor soluções concretas e inovadoras que devolvam sentido, propósito e estratégia ao papel do vendedor.

A nível científico, esta dissertação pretende colmatar uma lacuna relevante na investigação sobre a transformação do retalho físico no contexto da digitalização. Embora existam múltiplos estudos sobre tecnologia, automação e comportamento do consumidor, são ainda escassos os trabalhos que colocam o vendedor como protagonista da análise, não apenas enquanto executor de tarefas, mas como figura central da experiência de compra, dotado de competências emocionais, comunicacionais e estratégicas. Neste sentido, o estudo contribui para áreas como o Design Management, o Service Design, a Neurociência aplicada à performance, a Psicologia das relações comerciais e o Design Centrado no Humano, integrando-as numa abordagem holística e transdisciplinar.

Ao propor a criação de uma ferramenta prática, pensada para apoiar equipas de loja na sua performance, na gestão das interações e no equilíbrio entre tecnologia e presença humana,

esta investigação pretende gerar impacto para além da academia. O objetivo é inspirar marcas, consultores e futuros profissionais do setor a repensarem o ponto de venda não apenas como um local de transação, mas como um espaço de relação, presença e intencionalidade.

IX. Metodologia Aplicada

Para compreender a complexidade do fenómeno em estudo e responder às questões de investigação delineadas, foi adotada uma abordagem metodológica qualitativa, com ênfase na dimensão experiencial e relacional das interações entre consumidores, vendedores e tecnologia em espaços de retalho físico. Esta escolha metodológica permitiu aceder a perspetivas subjetivas e captar nuances que são frequentemente invisíveis em abordagens puramente quantitativas.

O estudo recorreu, numa primeira fase, à realização de entrevistas semi-estruturadas com profissionais do setor (vendedores e gerentes), bem como com consumidores que frequentam lojas com diferentes níveis de digitalização. Estas entrevistas permitiram compreender as perceções, emoções, tensões e estratégias envolvidas na experiência de compra e venda em ambientes fisicamente tecnologizados.

Paralelamente, procedeu-se à observação direta em loja, com recurso a técnicas de *shadowing* e registo comportamental. Este método revelou-se essencial para identificar dinâmicas subtis, como momentos de fricção, hesitações no contacto humano ou falhas na integração entre o atendimento presencial e os sistemas digitais, que muitas vezes não são verbalizadas, mas têm forte impacto na experiência.

Complementarmente, foram aplicadas ferramentas provenientes do universo do Design Thinking e do Design de serviço, nomeadamente o mapa da jornada do consumidor e o Service Blueprint. O mapa da jornada do consumidor permitiu cartografar os principais pontos de contacto e emoções do consumidor ao longo da experiência de compra em loja física. Já o Service Blueprint possibilitou uma análise detalhada da atuação do vendedor,

integrando tanto as ações visíveis ao cliente como os processos de bastidores, revelando as interdependências críticas entre pessoas, tecnologia e sistemas internos.

Todo o processo de recolha e análise de dados foi conduzido com rigor metodológico e em conformidade com os princípios éticos da investigação académica. Garantiram-se o anonimato dos participantes, o consentimento informado e a possibilidade de desistência a qualquer momento da investigação.

A abordagem qualitativa adotada permitiu não apenas descrever as transformações em curso no retalho físico, mas também fundamentar propostas estratégicas orientadas para a valorização do papel do vendedor, num equilíbrio entre eficiência tecnológica e autenticidade relacional.

X. Estruturação e Desenvolvimento da Investigação

O percurso desta dissertação foi delineado de forma a assegurar uma construção lógica, coerente e progressiva do raciocínio investigativo, transitando entre a fundamentação teórica, a análise empírica e a proposta de aplicação prática. Esta estrutura foi desenhada para garantir clareza argumentativa, profundidade analítica e relevância no contexto do retalho físico contemporâneo.

A primeira parte, dedicada à introdução, reúne os elementos fundamentais que sustentam a pesquisa: a contextualização e origem empírica da problemática, os objetivos gerais e específicos, as perguntas de investigação, a justificação pessoal e científica, a metodologia aplicada, bem como a apresentação da estrutura global do trabalho.

A segunda parte (Capítulo I e II) integra o enquadramento teórico, desenvolvido em dois capítulos interligados. O percurso inicia-se com uma análise da evolução histórica do retalho físico, os marcos da transformação digital no ponto de venda e a emergência de um novo perfil de consumidor, mais exigente, autónomo e fragmentado na sua atenção. A partir desta base, aprofunda-se a reconfiguração do papel do vendedor no ambiente híbrido, abordando a

descentralização das suas funções, os sinais de desgaste emocional e os desafios colocados pela crescente automação e pela multi-funcionalidade exigida. Esta análise é enriquecida com contributos das áreas da psicologia do consumo, neurociência e design centrado no humano, permitindo compreender os impactos emocionais e cognitivos vividos no espaço de loja física.

A terceira parte (Capítulo III) é dedicada à investigação de campo, conduzida através de uma abordagem qualitativa. A recolha e análise dos dados foram realizadas com rigor ético e metodológico, assegurando o anonimato e o consentimento informado dos participantes.

A quarta parte da dissertação (Capítulo IV) é dedicada à aplicação prática e ao desenvolvimento de ferramentas estratégicas, resultantes da análise empírica realizada. Neste âmbito, são apresentados modelos visuais como o Consumer Journey Map e o Service Blueprint, adaptados ao contexto específico do retalho físico contemporâneo, permitindo visualizar de forma clara os principais pontos de contacto, fricção e oportunidade ao longo da jornada do consumidor em loja.

Complementarmente, é introduzida a ferramenta autoral R.I.S.E. (Retail Interaction System for Engagement), concebida como proposta estratégica para fortalecer o papel do vendedor num cenário cada vez mais tecnológico. Trata-se de um modelo visual e adaptável, criado para ser utilizado em contextos de formação, *onboarding* e melhoria contínua, com o objetivo de promover a auto-avaliação, a escuta ativa e o reposicionamento relacional dos profissionais de loja. Através da observação prática e da reflexão orientada, o sistema visa melhorar a performance comercial e a qualidade das interações humanas no ponto de venda, com foco na conexão emocional, empatia e impacto positivo na experiência do cliente.

Por fim, a quinta e última parte (Capítulo V) contempla as contribuições, recomendações e a conclusão da investigação. Nesta secção, são discutidas as respostas às perguntas de investigação, os contributos científicos, empresariais e profissionais alcançados, bem como uma reflexão crítica e prospetiva sobre o futuro do vendedor no ecossistema físico, num cenário de digitalização crescente. Enunciam-se ainda sugestões para futuras investigações e possíveis caminhos de continuidade deste projeto, com vista à sua aplicação em contextos reais de retalho.

Capítulo I

1. A Evolução do Retalho Físico e o Papel do Vendedor

“...there is a realization that the conscious design and manipulation of the physical environment in order to enhance atmospherics for consumers is not just internal to retail environments but is being extended to the fabric of space itself and the aesthetic experiences and social interactions that occur within it.”

C. Michael Hall (2008)

1.1 História e Transformação do Retalho Físico

O retalho físico constitui um dos pilares mais antigos da vida económica e social das comunidades humanas. A prática da troca de bens, inicialmente realizada em feiras, mercados abertos e pontos de encontro sazonais, é tão antiga quanto as primeiras civilizações. Desde a Mesopotâmia até às ágoras gregas, o espaço comercial foi simultaneamente lugar de transação, de encontro e de construção simbólica (Braudel, 1979). Com o avanço da urbanização e da organização económica, especialmente a partir do século XIX, assiste-se ao surgimento de novas tipologias de espaços comerciais, como os grandes armazéns em Paris (*Le Bon Marché*, 1852), as “galerías comerciales” espanholas ou os mercados municipais portugueses, como o Mercado da Ribeira, em Lisboa (Santos, 2018). Estas estruturas não só democratizaram o consumo como também reconfiguraram a experiência de compra, colocando o cliente no centro de uma nova lógica de encantamento visual, diversidade de oferta e ritualização do ato de consumo (Lipovetsky, 2006).

Durante o século XX, o retalho físico europeu expandiu-se significativamente, impulsionado pela reconstrução pós-guerra, pelo crescimento das classes médias e pela consolidação de cadeias de supermercados e hipermercados. A partir dos anos 1980, surgem os centros comerciais como modelos de lazer e consumo, liderados em Portugal por exemplos como o Colombo (Lisboa, 1997) ou o NorteShopping (Porto, 1996), e em Espanha pelo El Corte

Inglés, cuja expansão territorial se tornaria um ícone do consumo urbano ibérico, (Alzola, 2020). No entanto, a viragem do milénio trouxe um novo paradigma: a progressiva digitalização do retalho. Com a emergência do e-commerce, impulsionado por plataformas como Amazon e Alibaba, e o desenvolvimento de tecnologias móveis, os hábitos de consumo alteraram-se drasticamente. O consumidor passou a ter acesso permanente à oferta global, tornando-se mais autónomo, informado e exigente.

Em Portugal e Espanha, as estratégias de digitalização seguiram tendências semelhantes: a introdução de aplicações móveis, quiosques de autoatendimento, pagamentos contactless, e programas de fidelização personalizados, como os desenvolvidos pelas marcas ZARA, FNAC, Sephora ou Mercadona. Contudo, apesar da modernização das infraestruturas, muitos espaços mantêm ainda uma forte dependência do fator humano, seja na venda consultiva, no atendimento personalizado ou na ativação emocional do consumidor (Turley & Milliman, 2000) ². Paralelamente, observa-se um fenómeno das práticas de retalho, na Europa, com as grandes marcas internacionais a padronizarem experiências, visual merchandising e arquitetura de loja. No entanto, na Península Ibérica, resiste uma dimensão cultural e emocional do ponto de venda, muito enraizada nos hábitos mediterrânicos de sociabilidade, contacto pessoal e ritual de compra (Han et al., 2024) ³. Em Portugal, o pequeno comércio tradicional ainda é relevante em zonas urbanas e suburbanas; em Espanha, os mercados municipais reformulados (como o Mercado de San Miguel em Madrid) tornaram-se exemplos de fusão entre tradição e inovação, consumo e experiência sensorial.

² Os autores ressaltam que, mesmo em ambientes modernizados, “o comportamento dos consumidores continua fortemente influenciado por estímulos humanos, como as interações com vendedores, que exercem efeitos cognitivos, emocionais e comportamentais significativos”.

³ O artigo realça que, em países do sul da Europa, o valor emocional e a sociabilidade são elementos centrais na experiência de consumo, num contraste com abordagens mais funcionais predominantes noutros países.

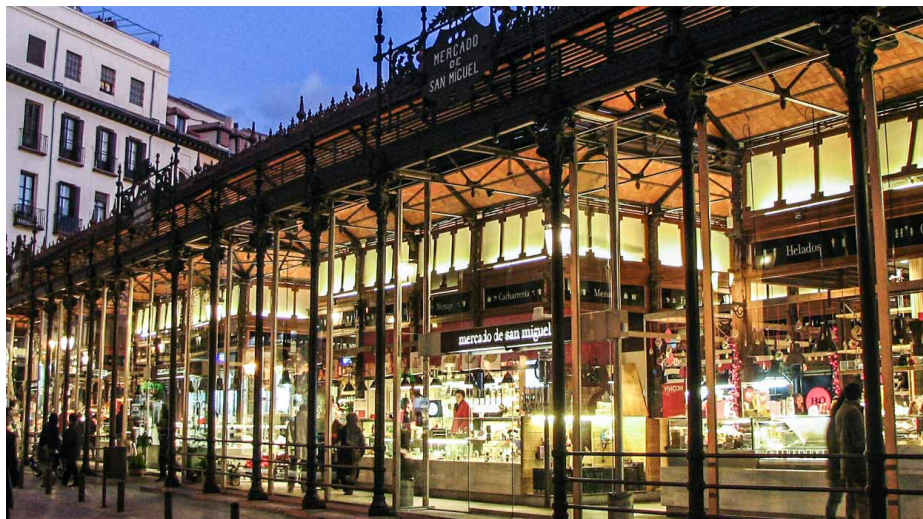


Figura 1-Ayuntamiento de Madrid. (2018). *Mercado de San Miguel: Historia y transformación de un icono gastronómico*. Madrid: Dirección General de Patrimonio Cultural. Recuperado de <https://www.esmadrid.com/informacion-turistica/mercado-de-san-miguel>



Figura 2- Câmara Municipal de Lisboa. (2015). *Mercado da Ribeira: História e Património*. Lisboa: Departamento de Cultura. Recuperado de <https://www.cm-lisboa.pt/viver/patrimonio/mercado-da-ribeira>

Em resposta, emergiram novas estratégias que procuram reumanizar o ponto de venda através do design de experiências, da valorização da presença do vendedor e da criação de espaços que vão além da transação, espaços de convivência, descoberta e autenticidade. A história do

retalho físico é, por isso, marcada por uma constante reinvenção: da feira ao showroom, do balcão à experiência imersiva, do contacto manual ao toque digital. E neste movimento contínuo, o papel do vendedor permanece em mutação, entre a tradição do acolhimento humano e os imperativos da eficiência tecnológica.

1.2 A digitalização no ponto de venda: contexto, marcos e impactos

A digitalização no retalho físico não surgiu de forma súbita, mas como resultado de uma evolução progressiva impulsionada pelas transformações tecnológicas, mudanças nos hábitos de consumo e pela crescente exigência de eficiência operacional. O ponto de venda — tradicionalmente encarado como um espaço de interação humana, aconselhamento e experiência sensorial — tem vindo a ser progressivamente redesenhado para incorporar soluções tecnológicas que prometem agilidade, autonomia e personalização.

Desde a introdução das caixas registadoras eletrónicas nas décadas de 1970 e 1980, passando pela integração de sistemas de ponto de venda informatizados (POS), até ao recente desenvolvimento de interfaces digitais como tablets, quiosques interativos, provedores inteligentes e pagamentos por aproximação ou reconhecimento facial, os marcos tecnológicos reconfiguraram a forma como se consome, se vende e se experiencia o espaço de loja. No início dos anos 2000, com a explosão do e-commerce, muitos especialistas chegaram a prever o declínio definitivo do retalho físico (Ellis-Chadwick & Doherty, 2002) ⁴. Contudo, observou-se o contrário: as marcas começaram a compreender que o espaço físico detinha um potencial de envolvimento emocional, de construção de marca e de fidelização que o digital, por si só, não conseguia reproduzir. O surgimento do conceito "*phygital*" (físico + digital) traduz esta fusão de canais, onde se procura oferecer uma experiência de compra integrada, fluida e consistente, independentemente do ponto de contacto com o cliente (Deloitte, 2023). Hoje, a presença de displays digitais, painéis LED interativos, smart shoppers, apps de fidelização, assim como o uso de dados em tempo real para personalizar ofertas, fazem parte

⁴ Embora se esperasse o desaparecimento do comércio físico, muitos centros comerciais resistiram graças à sua capacidade de adaptação, indicando que o impacto inicial do e-commerce foi mais moderado do que se antecipava.

do cenário quotidiano de inúmeras lojas. Estas tecnologias, ao mesmo tempo que otimizam processos e reduzem custos operacionais, alteram profundamente a forma como os clientes se movem no espaço, tomam decisões e interagem com os produtos e, sobretudo, com os colaboradores humanos.

Contudo, nem todos os impactos são neutros ou positivos. O excesso de interfaces digitais pode gerar fricção no processo de compra, sobretudo em consumidores menos familiarizados com tecnologia, ou em situações onde se esperava um atendimento mais humano e personalizado. A digitalização excessiva, sem uma estratégia centrada no utilizador, pode reforçar sensações de frieza, anonimato e despersonalização, fatores que, segundo a neurociência e a psicologia do consumo, impactam negativamente a perceção de valor da marca e a memorabilidade da experiência (Damasio, 1994; Goleman, 2011).

Em particular, no contexto ibérico com destaque para Portugal e Espanha, observa-se uma adoção gradual mas crescente destas tecnologias, sobretudo em grandes cadeias internacionais como a Zara, Decathlon ou El Corte Inglés. Ainda assim, muitos consumidores continuam a valorizar a figura do vendedor como mediador, especialista ou conselheiro (IE Insights, 2017). Isto mostra que, apesar da sofisticação tecnológica, a loja física permanece um território híbrido onde coabitam inovação e tradição, automatização e relação humana, eficiência e emoção.



Figura 3- Digitalização do ponto de venda: eficiência operacional ou fragmentação da experiência?

Zara Rossio: segunda maior loja do mundo. <https://lisboasecreta.co/zara-do-rossio/>

1.3. O novo comportamento do consumidor na era híbrida

A digitalização do retalho físico deu origem a um novo perfil de consumidor: simultaneamente mais autónomo, mais informado, mais exigente e, paradoxalmente, mais solitário. Este novo comportamento, marcado pela fluidez entre canais físicos e digitais, traduz-se numa expectativa crescente por experiências integradas, personalizadas e sem atritos. O consumidor da era híbrida navega com naturalidade entre o online e o offline, entre o ecrã e o espaço físico, sem fazer distinção entre ambos, o que obriga as marcas a repensarem radicalmente os seus modelos de atendimento. Este fenómeno foi particularmente acentuado na Europa do Sul, sobretudo em países como Portugal e Espanha, onde o contacto humano sempre teve um papel relevante na cultura de consumo (Pais et al., 2022). A pandemia de COVID-19 acelerou esse processo, ao forçar os consumidores a explorar os canais digitais, mas também a valorizar, posteriormente, o regresso ao espaço físico como um momento de experiência e contacto sensorial. O resultado é um cliente híbrido: um indivíduo

que deseja autonomia, mas também atenção; rapidez, mas também conexão emocional; digitalização, mas com toque humano.

A exigência emocional do consumidor híbrido é outro fator-chave. Influenciado por redes sociais, influenciadores, conteúdo gerado por utilizadores e campanhas omnicanal, este consumidor desenvolveu uma sensibilidade refinada às experiências de marca. Espera ser reconhecido, atendido com empatia e, muitas vezes, surpreendido. Além disso, os consumidores atuais são mais intolerantes a falhas. Um erro na comunicação, um tempo de espera elevado ou a ausência de assistência personalizada pode comprometer toda a experiência, levando à frustração ou mesmo à perda da venda. Isto implica que, para além de investir em tecnologia, as marcas precisam investir na inteligência emocional das suas equipas, desenvolvendo competências relacionais, escuta ativa, empatia e adaptabilidade.

Este novo consumidor, mais informado, mais exigente e mais solitário, representa tanto um desafio quanto uma oportunidade. Se, por um lado, exige uma operação mais complexa e interligada, por outro, oferece às marcas a possibilidade de criar vínculos mais profundos e duradouros, desde que saibam combinar eficiência tecnológica com autenticidade relacional.

Para aprofundar esta análise, é relevante considerar os fatores críticos que moldam as experiências de compra dos clientes com tecnologias inovadoras. Ylilehto et al. (2021) identificam três fatores essenciais: a escolha do canal, as dimensões de valor relacionadas com conveniência e prazer, e a interação social. Estes fatores estão altamente interligados e influenciam-se mutuamente, destacando a importância de uma abordagem holística na conceção de experiências de compra que respondam às expectativas do consumidor híbrido. Além disso, a ascensão dos consumidores "solitários" na era pós-COVID-19 tem implicações psicológicas, comerciais e sociais significativas. Este fenómeno destaca a necessidade de as marcas considerarem estratégias de marketing que abordem as necessidades emocionais dos consumidores, promovendo conexões significativas que vão além da simples transação comercial.

Por fim, a compreensão do comportamento de consumo híbrido é essencial para adaptar as estratégias de marketing e segmentação. Ehrnrooth e Grönroos (2013) exploram este comportamento emergente, revelando que os consumidores híbridos optam tanto por alternativas premium como por opções mais económicas, ignorando frequentemente as opções de gama média. Esta tendência desafia as práticas tradicionais de segmentação e exige uma abordagem mais flexível e personalizada para atender às preferências diversificadas dos consumidores modernos.

1.4. O vendedor no retalho físico contemporâneo

O papel do vendedor no retalho físico tem sofrido uma metamorfose silenciosa, mas profunda. Num cenário cada vez mais híbrido, onde os consumidores chegam às lojas munidos de informação, reviews, vídeos explicativos e comparadores de preços, o antigo modelo de vendedor como “detentor do conhecimento” deixou de ser suficiente. A função evoluiu ou, em alguns casos, dissolveu-se abrindo espaço para novas nomenclaturas, novas exigências e, sobretudo, uma urgente redefinição de valor.

O termo "Sales Assistant", amplamente adotado no contexto europeu, sobretudo por grandes cadeias internacionais como Zara, Bershka, Mango e H&M, transmite uma visão funcional e muitas vezes limitada do papel do profissional de loja. A palavra “assistente” pressupõe uma atuação reativa: alguém que está ali para auxiliar se for solicitado, cumprir tarefas operacionais e encaminhar o cliente para o ponto de pagamento.⁵ Em contraste, o conceito de "Vendedor Consultor" resgata a dimensão relacional e estratégica da venda. Inspirado em práticas de luxo e atendimento personalizado (ex: Apple, Sephora, Chanel), este perfil não apenas conhece profundamente os produtos, mas também é capaz de escutar, interpretar necessidades, educar o consumidor e construir uma experiência emocionalmente significativa.

⁵ A expressão "Sales Assistant" surge com mais frequência em países como Portugal, Espanha e Reino Unido, refletindo uma tendência de padronização e operacionalização da função.

Trata-se de uma abordagem mais centrada no cliente do que no produto, mais focada na criação de valor do que na simples finalização da transação. A diferença entre os dois modelos não é meramente semântica, ela reflete uma cultura de retalho. Marcas que tratam os seus vendedores como meros assistentes tendem a investir menos na sua formação, oferecer remunerações mais baixas e ignorar o potencial estratégico dessas interações (“Improving Performance and Customer Satisfaction,” 2023). Já empresas que apostam numa visão consultiva reconhecem o vendedor como representante da marca, mediador de experiência e catalisador de fidelização.

No século XXI, a função do vendedor tornou-se cada vez mais polivalente. Para além de vender, este profissional é chamado a repor stock, limpar cabides, fazer atendimento omnicanal, operar sistemas de auto-atendimento, monitorizar redes sociais internas e, em alguns casos, recolher dados sobre o comportamento do consumidor ⁶. O acúmulo de tarefas operacionais, muitas vezes invisíveis aos olhos do consumidor, tem contribuído para a erosão da identidade profissional do vendedor. Essa hiper-funcionalidade tem implicações diretas na performance: diminui o foco no cliente, aumenta o desgaste emocional e compromete a qualidade da interação. Não surpreende, portanto, que os níveis de burnout e exaustão emocional estejam a aumentar entre os trabalhadores do retalho, especialmente no segmento de loja. Estudos recentes demonstram que fatores como a pressão por metas, o ritmo acelerado de trabalho, a interação constante com clientes exigentes e a instabilidade laboral contribuem diretamente para o esgotamento psicológico (Gaspar et al., 2024). O burnout no retalho está fortemente associado à percepção de injustiça organizacional, à fraca identificação com a empresa e à ausência de canais de apoio ou valorização profissional (Correia, 2019). Esta situação agrava-se em contextos onde o vínculo contratual é precário, como em muitos contratos a tempo parcial ou por turnos, típicos do setor. Nestes casos, a rotatividade elevada e a falta de planos de progressão transformam o trabalho de loja numa experiência de desgaste contínuo e despersonalização.

Paradoxalmente, no momento em que as interações humanas ganham peso estratégico como diferencial competitivo, o vendedor é a figura mais pressionada, menos ouvida e menos

⁶ A Inditex, grupo dono da Zara, implementou sistemas de comunicação internos como o Yammer e o ZARA People para digitalizar processos internos, embora isso tenha aumentado significativamente a carga multitarefa dos colaboradores (Inditex Sustainability Report, 2022).

valorizada na cadeia de experiência de loja. A descentralização da autoridade informacional é um dos principais marcos da nova relação entre consumidor e vendedor. Se antes era o vendedor quem dominava as especificações, os preços, as campanhas e as novidades, hoje essa informação está acessível a qualquer pessoa com um smartphone. Este movimento desloca o centro de poder da venda para o cliente, obrigando o vendedor a reconstruir a sua relevância emocional e comunicacional.

Este processo não é, por si só, negativo mas exige uma mudança de mentalidade. O vendedor do presente precisa dominar competências emocionais (como a empatia, a escuta ativa e a inteligência emocional), mas também tecnológicas, para saber interagir com ferramentas digitais, consultar stocks em tempo real, ativar promoções omnicanal ou sugerir produtos com base no histórico do cliente. A venda já não é apenas uma transação: é uma co-criação de significado, onde o papel do vendedor é mediar, conectar e transformar a experiência. O verdadeiro risco, portanto, não está na tecnologia em si, mas na invisibilização crescente do vendedor como agente central da experiência de compra ⁷. Reconhecer, valorizar e capacitar este profissional não é um luxo, mas uma necessidade estratégica para qualquer marca que deseje manter relevância no ambiente físico.

⁷ Um estudo conduzido pela Universidade de Bocconi (Itália) identificou que a sobreposição de funções operacionais com funções de venda é um dos principais fatores de desmotivação dos vendedores em ambientes físicos digitalizados. Bocconi University – SDA Bocconi School of Management. (2021). *Human Capital in Hybrid Retail Environments*.

1.5. O vendedor como figura funcional, simbólica e emocional

No ecossistema do retalho físico, a figura do vendedor permanece como um dos elementos mais visíveis, mas paradoxalmente, também um dos mais negligenciados em termos estratégicos. A sua presença no ponto de venda não se limita ao cumprimento de tarefas operacionais. O vendedor, no contexto atual, deve ser compreendido a partir de uma tríade de funções interligadas: funcional, simbólica e emocional, cuja articulação é determinante para a criação de experiências de compra relevantes, diferentes e memoráveis.

No plano funcional, o vendedor é tradicionalmente visto como executor de ações associadas ao processo de venda: acolher, informar, demonstrar, finalizar a compra. Contudo, o avanço tecnológico trouxe consigo uma reconfiguração desta função. Com a introdução de ferramentas como quiosques de auto-atendimento, provadores inteligentes e assistentes virtuais, muitas dessas tarefas foram parcialmente automatizadas. Ainda assim, o contacto humano continua a ser fundamental para resolver situações de maior complexidade, adaptar discursos a perfis específicos e reconhecer nuances emocionais do cliente que sistemas automatizados ainda não são capazes de interpretar. Além disso, a sobrecarga de funções operacionais e administrativas tem desviado o foco do vendedor daquilo que deveria ser o seu principal contributo: a construção de uma experiência de compra significativa. Ao acumular responsabilidades, muitos profissionais acabam por não conseguir entregar o nível de atenção e envolvimento desejado pelo consumidor, o que empobrece a relação e reduz o seu impacto na decisão de compra.

Na sua dimensão simbólica, o vendedor representa a personificação da marca. A forma como se expressa, o seu comportamento não-verbal, o domínio sobre o produto e a sua capacidade de empatia, traduzem-se em mensagens implícitas que moldam a perceção do cliente sobre a empresa. Como defende Erving Goffman (1959), toda interação social envolve uma performance, e o vendedor, neste contexto, é o protagonista do “palco” da loja. A sua atuação não é meramente técnica, mas carrega códigos culturais, estéticos e emocionais que comunicam valores da marca. Em muitas lojas, especialmente no segmento do luxo ou do

lifestyle, o vendedor é mais do que um interlocutor — é um curador da experiência. É neste ponto que se torna evidente a necessidade de repensar o seu posicionamento. Não basta considerar o vendedor como um intermediário entre produto e consumidor. É necessário compreendê-lo como um mediador simbólico entre o propósito da marca e o imaginário do cliente. A sua performance não se esgota no atendimento, mas estende-se à construção de uma relação que envolve confiança, autenticidade e presença.

Por fim, na dimensão emocional, o vendedor opera como um agente sensível à linguagem dos afetos. Em ambientes onde a pressão por metas é elevada e a rotatividade é uma constante, manter a capacidade de conexão humana torna-se um desafio. No entanto, são justamente essas interações emocionais, olhares, escuta ativa e validação, que criam memorabilidade e estabelecem vínculos. Estudos de Goleman (1995) e Damasio (1994) reforçam a ideia de que decisões de compra são profundamente influenciadas por estados emocionais e pela capacidade de criar empatia durante o processo. Um vendedor emocionalmente disponível, com escuta apurada e domínio de técnicas relacionais, pode transformar uma simples compra num momento de fidelização.

No contexto ibérico, em particular nas realidades portuguesa e espanhola, a figura do vendedor mantém ainda traços de uma cultura relacional que valoriza o acolhimento, a proximidade e o toque humano (Andrade, 2019; Randstad, 2023). Em muitos bairros, centros comerciais e espaços históricos, é possível observar como o papel do vendedor transcende o transacional e se aproxima de uma figura de confiança, conselheiro ou até mesmo amigo. É precisamente neste equilíbrio entre tradição e inovação, entre proximidade e eficiência, que reside o potencial de reinvenção deste papel para o futuro do retalho físico.

1.6. Design centrado no humano aplicado ao ponto de venda

O design centrado no humano (HCD) ⁸ configura-se como uma abordagem estratégica que, mais do que resolver problemas funcionais, procura compreender as necessidades, emoções, contextos e aspirações dos utilizadores finais. No retalho físico, essa abordagem assume uma importância singular ao reconhecer o espaço de loja como um palco relacional, onde o design deve mediar não apenas o consumo, mas também as interações humanas, os rituais de compra e as micro-experiências sensoriais que constroem vínculos entre marca e cliente. Segundo Don Norman (2013), “o bom design começa com empatia” ⁹, e é precisamente esse princípio que desloca o foco da estética para a escuta ativa, da forma para a experiência. Em ambientes comerciais, isso traduz-se na criação de layouts intuitivos, zonas de conforto, fluxos que respeitam o ritmo do consumidor e pontos de contacto que reforçam a conexão com a marca. No entanto, o HCD aplicado ao retalho não se limita à experiência do cliente: deve estender-se também à experiência do colaborador, especialmente do vendedor, reconhecendo-o como parte integrante e sensível do ecossistema da loja.

O vendedor, frequentemente reduzido a um papel operacional, deve ser reposicionado como co-designer da experiência de compra. Isso significa que os seus conhecimentos tácitos sobre o cliente, o produto, o espaço e os momentos críticos da jornada, devem ser integrados nas fases de ideação e prototipagem de novos sistemas e espaços de venda. A lógica do co-design, defendida por autores como Ezio Manzini (2015), sustenta que os melhores sistemas de inovação nascem da colaboração entre os stakeholders, respeitando o saber empírico dos que habitam o terreno.

Ao incluir o vendedor no processo criativo, não só se desenvolvem soluções mais eficazes e ancoradas na realidade, como se promove o sentimento de pertença e motivação interna. Isto é particularmente relevante num contexto em que muitos vendedores se sentem desvalorizados,

⁸ Sigla para a tradução em inglês Human-Centered Design. Human-Centered Design (HCD) é uma abordagem de design que visa resolver problemas considerando as necessidades, desejos e limitações dos usuários, colocando-os no centro do processo de design.

⁹ Tradução livre do autor: Norman, D. (2013). *The Design of Everyday Things: Revised and Expanded Edition*. Estados Unidos: Basic Books.

subutilizados ou sobrecarregados por tarefas que não potenciam as suas capacidades relacionais.

Richard Buchanan (1992) propõe que o design é, antes de tudo, uma disciplina das relações. Esta visão encontra eco no ambiente físico de loja, onde cada elemento, desde a iluminação ao som ambiente, passando pelo mobiliário e a sinalética, influencia subtilmente o comportamento, a emoção e a perceção de valor. Um espaço centrado no humano é aquele que respeita o corpo e a mente: que permite respirar, explorar, descobrir, conversar e decidir sem fricção. Lojas como a Apple Store, a Muji ou a Aesop tornam-se referências não apenas pela estética minimalista, mas porque criam atmosferas onde o consumidor é convidado a experienciar, não apenas a comprar. O espaço comunica calma, foco, atenção, valores intangíveis, mas profundamente humanos. E em todos esses casos, o vendedor é parte ativa da coreografia da experiência, treinado para escutar, adaptar e guiar, mais do que persuadir.

Aplicar uma lógica centrada no humano ao design de lojas físicas implica também repensar o papel da tecnologia. O objetivo não é substituir o contacto, mas sim amplificá-lo, removendo ruídos e otimizando o tempo e a energia do cliente e do vendedor. Um exemplo disso é o uso de tablets móveis nas lojas da Decathlon, que permitem ao vendedor consultar stocks em tempo real sem abandonar o cliente. Outro exemplo são os provadores inteligentes da H&M, que facilitam a experimentação autónoma, mas que não eliminam a possibilidade de interação pessoal, caso o cliente deseje ¹⁰. Aqui, o design atua como mediador entre o humano e o digital, entre a eficiência e a empatia. É nesse equilíbrio que se constrói uma experiência memorável.

¹⁰ Espelho inteligente instalado em loja piloto da H&M nos EUA, equipado com tecnologia de reconhecimento por RFID e interface interativa. O sistema identifica automaticamente os produtos levados ao provador, sugere combinações e permite aos clientes solicitar tamanhos ou cores adicionais sem sair da cabine.



Figura 4- Espelho inteligente em loja piloto da H&M nos EUA, com tecnologia RFID (Fonte: H&M Group, 2022)



Figura 5- Espelho inteligente testado nas lojas COS, da H&M. (Fonte: Repko, 2022)

Por fim, é importante destacar a dimensão ética e afetiva do design centrado no humano. No contexto do retalho, isso implica pensar ambientes menos exaustivos, mais inclusivos e emocionalmente acolhedores, que respeitem o ritmo do corpo, o tempo da decisão e a vulnerabilidade da relação comercial. O vendedor, enquanto figura de ligação entre a marca e o consumidor, é um agente chave nesse cuidado. E o design é a linguagem silenciosa que torna essa ligação possível.

1.7. A Metamorfose Digital e o Desafio da Conexão

A transformação digital no retalho não se traduz apenas na introdução de novos dispositivos ou soluções tecnológicas, redefine por completo a natureza do trabalho humano em loja, nomeadamente o papel do vendedor. Em um contexto onde a eficiência, a automação e a autonomia do consumidor ganham protagonismo, o grande desafio passa a ser o de preservar a conexão humana. Em Portugal, este processo ainda caminha a ritmos distintos, e o vendedor continua a ser a figura que mais é impactada e que mais precisa se adaptar a esta metamorfose.

A implementação de tecnologias como *tablets*, quiosques digitais ou soluções de *self-service* (smart shopper) tem sido apresentada como uma resposta à crescente exigência dos consumidores por conveniência e autonomia. Em alguns casos, estas tecnologias permitem que o cliente explore, compare e finalize a compra sem qualquer intervenção humana ¹¹. No entanto, esta mediação tecnológica, ao mesmo tempo que melhora a fluidez da experiência, redesenha a função do vendedor: de figura central do processo, passa muitas vezes a ser um apoio técnico, em segundo plano.

Esta deslocação de protagonismo obriga o vendedor a se reinventar e adaptar o seu papel em loja. Em lojas equipadas com elementos tecnológicos, como acontece em lojas com maior capacidade de investimento de forma atender a necessidade do mercado, o caso de marcas internacionais, espera-se que o colaborador domine não só os produtos, mas também o

¹¹ EOS Ibérica. (2024). *A revolução dos quiosques de autoatendimento: a solução para o futuro do retalho em Portugal*. <https://eosiberica.pt/a-revolucao-dos-quiocques-de-autoatendimento-a-solucao-para-o-futuro-do-retalho-em-portugal/>

funcionamento dos sistemas, conseguindo, por exemplo, verificar stock em tempo real ou ativar promoções omnicanal. Isso requer competências digitais, mas também uma nova sensibilidade relacional. O uso da tecnologia não deve tornar o atendimento mais frio, mas sim mais personalizado.

Neste contexto, a crescente automação traz consigo um risco real: a fragmentação da relação humana no ponto de venda. O uso de caixas automáticas, por exemplo, reduz drasticamente o tempo de contacto entre cliente e colaborador, tornando mais difícil construir vínculos emocionais, algo que em vendas é essencial para a fidelização, segundo estudos da psicologia do consumo (TV Europa, 2018). Para além disso, este baixo nível de interação humana limita significativamente as oportunidades de *cross-selling* e *up-selling*, uma vez que a ausência de contacto direto com o vendedor reduz a possibilidade de compreender as necessidades do cliente e recomendar produtos adicionais ou complementares. Como demonstram Muzumdar, Basyal e Vyas (2021), as competências interpessoais do vendedor influenciam positivamente tanto a intenção de recompra como a eficácia das estratégias de venda complementar e sugestiva.

Este afastamento também afeta o vendedor, que vê o seu papel reduzido à ajudante de caixa para o bom manuseamento do sistema. A repetição de tarefas operacionais sem interação significativa pode levar ao esvaziamento emocional da função. É aqui que os estudos sobre burnout se tornam particularmente relevantes: a ausência de reconhecimento e de propósito claro é um dos principais preditores de exaustão emocional e quebra de motivação (Maslach & Leiter, 2016).

A neurociência organizacional tem vindo a revelar de que forma fatores como autonomia, reconhecimento e sentido de utilidade ativam circuitos neuronais que estimulam a motivação, a empatia e o desempenho. Quando o trabalho perde sentido, quando o vendedor sente que está a “cumprir função” sem ser valorizado, há uma quebra de expectativa, logo os níveis de dopamina e oxitocina reduzem significativamente, comprometendo o envolvimento emocional e a qualidade da relação com o cliente (Boyatzis & McKee, 2005).

Se por um lado a tecnologia é implementada com o intuito de “libertar” o vendedor das tarefas repetitivas, o efeito prático em muitos contextos tem sido o oposto. Sem uma redefinição estratégica da função, o profissional torna-se uma extensão da máquina.

Na realidade, os estudos de comportamento do consumidor reconhecem o valor das interações humanas significativas no processo de decisão. George Zaltman (2003) argumenta que 95% das decisões de compra são tomadas com base em fatores inconscientes e emocionais. Isto significa que a presença de um vendedor atento, empático e bem treinado continua a ser um elemento essencial e que resulta como complemento para provocar o impacto significativo na experiência de compra dos consumidores.

Aprofundando esta perspectiva, a neurociência cognitiva tem demonstrado de forma consistente que o sistema límbico, a região cerebral diretamente associada às emoções que desempenha um papel decisivo no processo de decisão do consumidor. Longe de ser uma escolha estritamente racional, a decisão de compra é profundamente influenciada por estímulos emocionais ativados desde o primeiro contacto com a marca até ao pós-venda. Este envolvimento emocional, mesmo que inconsciente, ativa áreas cerebrais associadas à recompensa, à confiança e ao sentimento de pertença, tornando-se um fator central para a criação de vínculos duradouros com o cliente (Pantano & Timmermans, 2014).

Neste contexto, surge o termo “high-touch”, uma abordagem estratégica centrada na humanização e personalização da experiência do cliente (Lipinski, 2020). Este termo reflete o privilégio nas interações humanas significativas e emocionalmente conectadas, procurando responder às necessidades emocionais do consumidor para além das expectativas funcionais. Trata-se de criar momentos de empatia, surpresa e personalização que não apenas satisfazem, mas verdadeiramente encantam o cliente. Um dos casos mais paradigmáticos da aplicação bem-sucedida desta abordagem é o da Disney, cuja estratégia de experiência do cliente assenta fortemente na criação de memórias emocionais duradouras. Ao integrar princípios da neurociência na conceção de cada interação, a marca não apenas proporciona momentos inesquecíveis, como consolida relações de lealdade que ultrapassam a lógica do consumo pontual, (Oliveira, 2024).

Estudos recentes sustentam esta visão, demonstrando que marcas que conseguem estabelecer conexões emocionais profundas com os seus consumidores podem gerar até 306% mais valor ao longo do ciclo de vida do cliente. Para além disso, clientes emocionalmente conectados revelam-se 52% mais valiosos do que aqueles que estão meramente satisfeitos com a experiência (Greenbook, 2023).

Em mercados como o português, onde a digitalização avança de forma mais lenta e desigual, a estratégia de criar proximidade com o cliente pode, aliás, ser a verdadeira vantagem competitiva. Trata-se, sobretudo, de saber implementar ferramentas tecnológicas trabalhadas em simultâneo com ferramentas de inteligência emocional aplicadas ao retalho.

1.8 Estado da arte do retalho

O processo da metamorfose em lojas físicas não deve ser entendido apenas como um fenómeno tecnológico, mas como um novo paradigma que exige o reposicionamento de todos os intervenientes na experiência de compra, com destaque para o colaborador de loja. No entanto, alguns estudos recentes, tanto nacionais como internacionais, começam a refletir uma mudança de foco.

Wang (2024), investigou o impacto das tecnologias interativas no ambiente de loja física, demonstrando como estas podem ser utilizadas para enriquecer a experiência do consumidor e, simultaneamente, reposicionar o papel do vendedor como mediador entre o cliente e a inovação. Este papel mediador é reforçado quando o vendedor é capacitado a interpretar os dados digitais em tempo real para adaptar a sua abordagem a cada cliente, criando relações mais relevantes e personalizadas.

No contexto nacional, Wanying Li (2024), explora a integração entre canais físicos e digitais, sublinhando que, no retalho omnicanal, o vendedor deve ser entendido como um elo estratégico que assegura a continuidade da experiência, independentemente do canal utilizado. Esta visão, no fundo, contribui para ultrapassar a dicotomia entre online e offline, posicionando o ponto de venda físico como uma extensão sensorial, emocional e relacional da marca.

Por sua vez, Mishima (2022) enfatiza que a inovação no retalho deve ser orientada não apenas para o cliente, mas também para os seus mediadores diretos, ou seja, os vendedores. A autora alerta para o risco de uma digitalização desumanizante e defende a adoção de tecnologias que reforcem a autonomia e a criatividade dos colaboradores de loja.

Estas perspetivas são sustentadas pela lógica dominante de serviço (Service-Dominant Logic), desenvolvida por Vargo & Lusch (2004), segundo a qual o valor é co-criado através de interações humanas significativas, e não simplesmente entregue por meio de produtos ou interfaces digitais. Assim, o vendedor, dotado de competências relacionais e tecnológicas, torna-se uma peça-chave na co-construção da experiência de valor.

Estudos mais recentes, como o de Lesiak et al. (2024), analisam a utilização de assistentes digitais em pontos de venda, salientando que estes dispositivos só são eficazes quando

integrados com a inteligência emocional e relacional dos vendedores humanos. Em vez de substituir o humano, a tecnologia deve amplificar as suas capacidades.

Na mesma linha, Roe et al. (2022) abordam os desafios e oportunidades da Internet das Coisas (IoT) em espaços comerciais inteligentes, concluindo que a verdadeira inovação acontece quando os sistemas digitais estão ao serviço de interações mais humanas, informadas e eficientes. Além disso, é possível compreender por meio dos estudos e relatórios de tendências como os do *Retail Innovation Lab* (2023) e da *McKinsey & Company* (2024) que as marcas que mais se destacam são aquelas que investem na capacitação dos seus colaboradores com ferramentas digitais intuitivas e relevantes, mas também com formações orientadas para o soft skills, empatia e escuta ativa.

A presente investigação assume especial relevância no contexto atual do retalho físico, marcado por uma transição contínua para modelos digitais. Esta transformação exige não apenas reestruturações tecnológicas, mas também um novo olhar sobre os papéis desempenhados pelos profissionais de venda. A atenção ao vendedor, frequentemente subvalorizado em estudos sobre inovação no retalho, revela-se fundamental, uma vez que é ele quem assegura o elo emocional, técnico e experiencial entre a marca e o consumidor no espaço físico.

Além disso, a ausência de uma abordagem crítica sobre o impacto humano da digitalização pode comprometer a eficácia das inovações implementadas. O estudo é, assim, oportuno ao propor estratégias que valorizam as competências humanas no ponto de venda, sem desconsiderar o potencial transformador da tecnologia. Tal abordagem está alinhada com os princípios do design centrado no humano, que privilegia soluções baseadas nas necessidades reais das pessoas envolvidas, consumidores e trabalhadores (Norman, 2013).

A investigação empreendida neste estudo adopta, por um lado, uma abordagem transversal, ancorada em perspetivas teóricas distintas mas complementares, que ajudam a compreender a situação atual do vendedor no retalho físico digitalizado. A neurociência oferece uma base

essencial: a *hipótese dos marcadores somáticos*, formulada por Antonio Damasio, sustenta que as decisões não resultam de um mero cálculo racional, mas são profundamente influenciadas por sinais emocionais corporais inconscientes, os chamados marcadores somáticos, que orientam o comportamento num contexto de incerteza¹². No ambiente de loja, isso implica que fatores como a percepção de apoio ou rejeição emocional, transmitidos através de contacto visual, tom de voz e postura — podem ativar essas respostas somáticas, afetando diretamente a predisposição do cliente para comprar.

Em conjunto, a psicologia do consumo fornece outra lente. Pesquisas como as de Kahneman sobre heurísticas e enviesamentos demonstram que os clientes recorrem a atalhos mentais sob pressão, o que reforça a necessidade de criar estímulos sensoriais claros e positivos que atinjam o sistema límbico de forma imediata¹³. Os modelos de design thinking, por seu lado, enfatizam a empatia, prototipagem e teste iterativo num contexto humanizado, algo especialmente relevante no retalho, onde a experiência sensorial e relacional deve ser desenhada com intenção e cuidado.

Além disso, correntes mais recentes de neuroeconomia juntam estas abordagens e demonstram como a integração das emoções na lógica da decisão comercial não só é possível, como necessária para criar experiências de compra memoráveis¹⁴. Quando conjugados com os princípios do design centrado no ser humano, estes contributos teóricos permitem desenhar intervenções que não são apenas orientadas para a funcionalidade, mas que atendem, simultaneamente, à dimensão emocional, comportamental e cognitiva da experiência de compra.

Por último, a filosofia, em particular a crítica ao paradigma puramente racional, e a psicologia organizacional aspetos como autonomia e reconhecimento, têm demonstrado que estes

¹² A hipótese dos marcadores somáticos foi proposta por António Damasio em 1994 como um mecanismo através do qual processos emocionais influenciam as decisões, associando sensações corporais a valências emocionais.

¹³ Estudos em psicologia cognitiva, como os de Kahneman, demonstram que o ser humano utiliza heurísticas sob pressão, o que reforça a importância de estímulos emocionais claros no retalho físico.

¹⁴ A neuroeconomia surge como um campo interdisciplinar que vincula emoção e razão na tomada de decisões, reforçando a relevância dos vetores emocionais na experiência comercial. pmc.ncbi.nlm.nih.gov.

elementos são fundamentais para manter os vendedores emocionalmente alinhados e motivados.

A experiência prática é também um elemento central para compreender as dinâmicas reais do retalho físico. Desde 2017, atuando pessoalmente em lojas físicas de diferentes marcas, foi possível acompanhar, de forma prolongada, a evolução dos processos de venda e o modo como a figura do vendedor tem sido, pouco a pouco, relegada para um papel técnico ou auxiliar, frequentemente subordinado a metas, sistemas ou interfaces.

Ao longo destes anos, tornou-se cada vez mais evidente o declínio da performance comercial de muitos vendedores, não por falta de empenho, mas por ausência de preparação e suporte. Em diversas marcas, a remuneração por comissão tem sido usada como estratégia motivacional, numa tentativa de estimular resultados rápidos. No entanto, esta abordagem, apesar de válida sob certos prismas, gerou efeitos colaterais que não podem ser ignorados. O ambiente de loja torna-se, muitas vezes, excessivamente competitivo, impedindo a construção de equipas coesas. A partilha de conhecimento dá lugar à rivalidade silenciosa e vendedores com perfis mais tímidos ou introvertidos acabam por ser penalizados, não pela falta de competência, mas pela falta de estrutura emocional e formativa adequada para lidar com tais exigências.

Este estudo propõe-se a preencher esta lacuna, explorando estratégias, através da aplicação de ferramentas do design thinking, para valorizar o papel do vendedor, integrando elementos tecnológicos e humanos de forma sinérgica. Ao fazê-lo, contribui para o desenvolvimento de modelos de retalho mais equilibrados e sustentáveis, que reconhecem a importância não só das interações humanas na criação de experiências de compra significativas, como a preocupação com o bem-estar e performance individual e profissional de cada colaborador de loja.

Capítulo II

2. Investigação e análise dos dados

“The goal is to turn data into information, and information into insight.”

Carly Fiorina, ex-CEO da Hewlett-Packard

2.1 Metodologia de investigação e recolha de dados

A presente investigação adota uma abordagem de natureza qualitativa, com suporte complementar em dados quantitativos exploratórios, seguindo assim uma metodologia mista. O objetivo central foi compreender, de forma profunda e situada, as dinâmicas do retalho físico contemporâneo em Portugal, com especial atenção à experiência do vendedor, à integração da tecnologia no ponto de venda e às perceções do consumidor. Foram empregues três técnicas principais de recolha de dados:

1. Entrevistas informais exploratórias com profissionais do setor do retalho e clientes;
2. Observação direta em loja, de carácter naturalista e não estruturado;
3. Análise documental e pesquisa secundária, baseada em artigos científicos e publicações especializadas da área do retalho, experiência do cliente e tecnologias digitais.

A seleção dos participantes e dos contextos observados nesta investigação foi orientada por critérios de relevância empírica, acessibilidade e pertinência para os objetivos do estudo. Embora o processo de investigação formal tenha decorrido num período aproximado de três meses, a experiência prévia da investigadora no setor do retalho, sobretudo no segmento de moda e acessórios, contribuiu significativamente para a construção de um olhar crítico e informado sobre os fenómenos observados.

A escolha dos participantes centrou-se em dois grupos principais: consumidores e profissionais de venda. Foram entrevistados 38 clientes, com especial incidência em jovens adultos e membros da geração Z, e 24 profissionais de diferentes níveis hierárquicos no retalho, incluindo vendedores, assistentes de loja, subgerentes e gerentes. As interações ocorreram em espaços físicos de lojas de centros comerciais de referência, sem, no entanto, serem explicitamente identificadas, por respeito à confidencialidade e às normas de ética profissional adotadas neste estudo.

A natureza informal de grande parte das entrevistas permitiu uma recolha de dados mais espontânea e genuína, facilitada pelo contexto de proximidade entre a investigadora e os profissionais envolvidos. Estas conversas, seguiram um fio condutor coerente com os temas centrais do estudo: o impacto da tecnologia na experiência de compra, a perceção do papel do vendedor, os desafios enfrentados no ambiente de loja e as expectativas dos consumidores.

Em complemento, foram realizadas observações diretas em loja, adotando uma abordagem naturalista e não intrusiva. Este método permitiu captar dinâmicas interpessoais, padrões de comportamento e reações emocionais dos diferentes intervenientes em contexto real. Os dados recolhidos foram posteriormente organizados e interpretados com base em categorias emergentes da própria análise.

Importa sublinhar que a escolha dos participantes e dos locais de observação foi feita de forma intencional e estratégica, priorizando a relevância para o objeto de estudo e a viabilidade de acesso aos dados. As marcas e lojas observadas não são identificadas, de forma a garantir o anonimato das fontes e a integridade do processo de investigação. O foco está, assim, nas experiências relatadas e nas perceções analisadas, mais do que nos contextos institucionais específicos.

A abordagem mista, de cariz predominantemente qualitativo, permitiu aceder a perspetivas ricas e detalhadas sobre os fenómenos em estudo, priorizando a experiência vivida e a interpretação subjetiva dos intervenientes.

Este processo não teve o apoio de software de análise qualitativa, mas beneficiou de uma estrutura reflexiva contínua, ancorada em esquemas visuais criados ao longo da investigação com recurso a ferramentas como o Miro e o Excel. A análise foi guiada por um processo iterativo e progressivo, em que as categorias foram sendo refinadas à medida que os dados revelavam novas nuances e inter-relações. A natureza empírica do estudo e a proximidade com o cenário de estudo conferiram uma riqueza interpretativa que sustenta a validade interna da análise.

2.2 Limitações do Estudo

Apesar de a investigação ter sido conduzida com rigor e atenção à realidade empírica, importa reconhecer as limitações que marcaram o processo, tanto a nível metodológico como operacional.

Em primeiro lugar, a recolha de dados baseou-se maioritariamente em entrevistas informais e observações em contexto real de loja, o que limitou a sistematização e comparação entre respostas. A ausência de instrumentos quantitativos, como surveys estruturados ou questionários validados, restringe igualmente a amplitude estatística da análise, ainda que essa não fosse a prioridade metodológica do estudo.

Outra limitação prende-se com a ausência de autorização formal por parte das marcas envolvidas no contexto de observação e entrevista. Por uma questão de ética profissional e de proteção da confidencialidade das organizações e dos indivíduos, optou-se por não identificar as empresas nem apresentar dados internos específicos. Esta opção, embora justificável, limita a profundidade com que certas práticas institucionais poderiam ser analisadas ou contextualizadas.

Acresce ainda o facto de a recolha ter ocorrido num intervalo temporal concentrado, de aproximadamente três meses, o que pode não refletir de forma abrangente a sazonalidade, as flutuações de comportamento de compra ou as dinâmicas de vendas em diferentes ciclos do

ano. Do mesmo modo, a proximidade da investigadora com o terreno de estudo, embora tenha favorecido a empatia e a profundidade qualitativa, poderá também ter introduzido enviesamentos interpretativos, uma questão inevitável, mas que foi mitigada através de um processo reflexivo contínuo e triangulação de perspetivas.

Por fim, deve-se considerar que a amostra, embora diversificada em termos etários e funcionais, não seguiu critérios probabilísticos nem pretende ser representativa do universo total de profissionais e consumidores do setor. Trata-se, antes, de um retrato localizado, mas profundamente enraizado na vivência concreta dos participantes.

2.3. Ética da Investigação

A ética da investigação foi respeitada em todas as fases do processo, com especial atenção à confidencialidade, ao consentimento informal e à integridade no tratamento das informações recolhidas. Dada a natureza da abordagem qualitativa, baseada em entrevistas informais, observação participante e proximidade com o campo, foi fundamental assegurar que os dados obtidos não comprometessem a identidade ou o contexto profissional dos intervenientes.

Todos os participantes foram previamente informados de que a recolha de dados se inseria num trabalho académico e que a sua colaboração era voluntária. Embora o formato informal de muitas interações não tenha seguido protocolos clássicos de entrevista, garantiu-se que os princípios fundamentais, como o respeito, o anonimato e a não intrusão, fossem cumpridos. Por esse motivo, os nomes utilizados neste relatório são fictícios e foram criados de forma a proteger a identidade dos envolvidos, incluindo vendedores, gerentes e restantes profissionais.

Além disso, evitou-se a divulgação de dados sensíveis sobre o funcionamento interno das empresas observadas, respeitando acordos de confidencialidade e a ética profissional da própria autora, que esteve diretamente inserida em algumas das lojas e marcas estudadas. Optou-se, assim, por descrever contextos e situações de forma generalizada e analítica, sem

expor procedimentos estratégicos ou operacionais que possam comprometer os intervenientes ou as organizações envolvidas.

2.4. Apresentação dos Dados

A análise dos dados recolhidos durante o processo de investigação permitiu a identificação de padrões e categorias recorrentes que refletem a realidade experienciada tanto por consumidores como por profissionais do retalho. A partir da combinação entre observação direta em loja e entrevistas informais com clientes e vendedores, foi possível organizar os principais achados empíricos, dentre eles, o valor percebido do vendedor, o uso e limitações da tecnologia, as expectativas dos vendedores e dos consumidores, os conflitos gerados em ambiente de loja e, por fim, as oportunidades percebidas ao longo do processo de transformação digital.

Estas categorias não surgiram de forma isolada, mas sim como resultado de um processo contínuo de interpretação, refinamento e síntese dos dados. A construção destas dimensões analíticas teve como base não apenas os relatos e observações diretas, mas também os comportamentos subtis, reações emocionais, contradições e silêncios identificados ao longo da investigação. As falas dos participantes, tanto clientes como vendedores, revelam nuances fundamentais para compreender as dinâmicas de interação no ponto de venda, sobretudo em contextos de elevada competitividade ou baixa performance digital.

De modo a tornar esta leitura mais visual e objetiva, as categorias são apresentadas nas próximas secções com o apoio de quadros-resumo e excertos de entrevistas, que permitem ilustrar a complexidade e a riqueza dos dados recolhidos.

2.5. Valor Percebido do Vendedor

A figura do vendedor permanece central na experiência de compra física, sobretudo em contextos onde o fator humano é valorizado, como no retalho de moda e acessórios. A investigação revelou que, apesar da presença crescente de soluções tecnológicas, os clientes continuam a atribuir elevado valor à presença de um vendedor empático, disponível e genuíno.

Durante as entrevistas informais, muitos clientes destacaram que a sua decisão de compra foi influenciada diretamente pela forma como foram recebidos, orientados ou aconselhados. Essa percepção ganha especial relevo em segmentos como o luxo acessível, onde a personalização e o toque humano são percebidos como parte integrante da proposta de valor da marca.

Por outro lado, os próprios profissionais reconheceram que o seu papel vai muito além de "vender", muitos identificaram-se como consultores, mediadores e até intérpretes das necessidades emocionais dos consumidores. Contudo, esse reconhecimento não é sempre acompanhado por uma valorização efetiva por parte das marcas ou das estruturas internas de gestão, o que gera frustração e desgaste.

Eixo de Análise	Observações e Insights	Quotes dos Participantes
Importância da interação humana	A presença e atitude do vendedor foram decisivas na experiência de compra para a maioria dos entrevistados.	“Foi a atenção dela que me fez comprar, mais do que os óculos.” – <i>cliente, 28 anos</i>
Papel de mediação	Vendedores atuam como facilitadores e conselheiros na tomada de decisão.	“Sinto que às vezes sou mais psicólogo do que vendedor.” – <i>Tiago, vendedor-nome fictício</i>
Procura por personalização	Os clientes valorizam abordagens mais humanas, com escuta ativa e menor foco em	“Não quero sentir que sou só mais uma venda.” – <i>cliente, 35 anos</i>
Falta de reconhecimento interno	Apesar da importância do seu papel, muitos profissionais não se sentem valorizados pelas	“Damos tudo e no fim parece que só olham para números.” – <i>Paula, subgerente-nome fictício</i>

Tabela 1- síntese dos principais eixos observados.

2.6. Uso e Limitações da Tecnologia

A presença de tecnologias interativas no cenário de estudo, como o *Smart Shopper*, é muitas vezes interpretada como um sinal de modernização e conveniência, por parte dos consumidores. No entanto, a análise empírica demonstra que a eficácia destas soluções depende fortemente do contexto de uso e da percepção dos seus intervenientes, tanto clientes como vendedores.

Embora exista um processo formal de formação durante o *onboarding* dos colaboradores, onde se apresenta o funcionamento do equipamento e as suas vantagens, na prática observou-se pouca adesão e entusiasmo por parte da maioria dos profissionais. A falta de envolvimento não estava necessariamente ligada à ausência de instrução, mas sim ao desinteresse generalizado em utilizar um recurso que, aos olhos de muitos, não acrescentava valor real à experiência de compra.

“Insistem que temos que usar durante a venda, mas na prática quase ninguém está interessando. A maior parte dos clientes quer sair da loja com o produto.” - Paula, subgerente¹⁵.

Do lado dos consumidores, a situação era semelhante. O mesmo dispositivo, permitia encomendar artigos não disponíveis no inventário físico da loja, por exemplo, determinados modelos ou cores, no entanto, o interesse por essa funcionalidade era reduzido. A maioria dos clientes procurava satisfação imediata, preferindo adquirir produtos prontos para levar. A ideia de esperar por uma encomenda digital, mesmo num ambiente de luxo ou inovação, surgia como um entrave em vez de uma vantagem.

“Para esperar, prefiro comprar online em casa. Se vim à loja é porque quero já.” – cliente, 29 anos

O dispositivo, embora funcional, não se integrou de forma orgânica no fluxo natural da jornada de compra. A interação com o interface era esporádica, muitas vezes ignorada pelos

¹⁵ Preservou-se a identidade dos entrevistados, utilizando nomes fictícios.

clientes, especialmente em momentos de maior movimento em loja ou quando a presença do vendedor se mostrava mais eficaz. Em vez de facilitar o processo, a tecnologia acabava por ser esquecida ou colocada em segundo plano, particularmente quando o foco estava na relação humana e no atendimento personalizado .

“Se o cliente está decidido, não vale a pena mostrar o tablet. Só atrasa.” – Bruno, vendedor.

Dimensão	Observações Recolhidas	Quotes
Formação dos colaboradores	A empresa promoveu onboarding com explicação do funcionamento do dispositivo.	“Aprendemos no início, mas quase não se usa”-Paula, subgerente-nome fictício
Adoção prática limitada	Desinteresse por parte de vendedores, que não viam valor direto na ferramenta.	“Não trazia vendas, então era deixado de lado.” – Joana, vendedora
Preferência por gratificação imediata	Consumidores não demonstravam interesse em esperar por encomendas feitas	“Se não têm aqui, deixo para outra altura.” – cliente, 34 anos
Falta de integração no fluxo real de loja	A presença do dispositivo não estava alinhada com o comportamento dos clientes ou com o momento da venda.	“Às vezes nem lembrávamos que aquilo estava ali.” – Francisco, gerente- nome fictício

Tabela 2- síntese da análise feita sobre o uso da tecnologia no retalho.

2.7 Expectativas dos Consumidores vs. Vendedores

A análise das entrevistas revelou uma clara discrepância entre as expectativas dos consumidores e as percepções dos vendedores em relação à experiência de compra, especialmente no contexto de lojas de moda e acessórios. Esta divergência de expectativas não apenas influencia a eficácia da interação em loja, como também evidencia zonas de tensão e oportunidades de melhoria no design da experiência.

Do lado dos consumidores, particularmente os mais jovens, existe uma valorização crescente da autenticidade e personalização. As entrevistas demonstraram que os clientes procuram

mais do que produtos: desejam sentir-se compreendidos, acolhidos e respeitados no seu tempo e espaço. A interação com o vendedor é muitas vezes vista como intrusiva se for excessivamente direcionada para o fecho de venda, e não para a construção de uma relação.

"Gosto quando me deixam explorar. Não curto quando me pressionam." – cliente, 34

O tempo e a liberdade para explorar são fatores valorizados, sendo a autonomia do cliente um elemento central da experiência positiva. A abordagem consultiva é mais bem recebida quando parte de uma escuta ativa, e não de um discurso pré-formatado.

Por outro lado, os vendedores, muitas vezes pressionados por metas e comissões, revelam uma expectativa mais transacional. Para muitos, o foco é naturalmente a concretização da venda, não por falta de interesse genuíno, mas como reflexo de um sistema que valoriza resultados imediatos.

"Se não vendes, parece que estás ali só a passar o tempo. Por isso, às vezes temos de puxar mais, mesmo que o cliente ainda esteja só a ver." – Carol, vendedora.

Essa tensão entre o tempo do cliente e o tempo da loja gera situações em que o consumidor se sente pressionado, enquanto o vendedor se sente frustrado por não conseguir converter o interesse em ação. Este desencontro é intensificado pela dificuldade em interpretar sinais subtis: expressões, linguagem corporal ou hesitações que poderiam ser sinais de interesse, são por vezes mal interpretadas como desinteresse.

Outro ponto de fricção prende-se com o uso da tecnologia. Enquanto muitos consumidores demonstram pouca disposição para utilizar soluções digitais em loja, preferindo o toque humano, os vendedores ficam numa posição ambígua: obrigados a sugerir o uso da tecnologia, mesmo sabendo que esta raramente é bem recebida ou compreendida.

"A empresa quer que usemos as ferramentas, mas a maior parte dos clientes olha para aquilo e nem quer saber." – Bruno, vendedor

Em síntese, os consumidores esperam experiências mais emocionais, fluídas e empáticas, enquanto os vendedores, pressionados por estruturas rígidas de avaliação e produtividade, nem sempre conseguem corresponder a estas expectativas. Esta disparidade evidencia a necessidade de alinhar as práticas comerciais com as reais motivações de quem compra e de quem vende.

Expectativa	Consumidores	Vendedores
Relação com o tempo	Tempo para explorar, decidir com calma	Rapidez na decisão, conversão rápida
Interação humana/emocional	Escuta, empatia, personalização	Foco na persuasão e fecho de venda
Tecnologia em loja	Baixa adesão, preferência pela interação humana	Pressão para sugerir tecnologia, com baixa eficácia prática
Reconhecimento	Sentir-se valorizado, compreendido	Ser reconhecido pelo esforço, não só pelas vendas

Tabela 3- Resumo da análise das expectativas dos vendedores e consumidores.

2.8. Conflitos e Oportunidades

A análise dos dados recolhidos durante a fase empírica permitiu identificar diversos conflitos latentes no ambiente de loja, bem como oportunidades relevantes para a reconfiguração da experiência de compra e da atuação dos vendedores no retalho físico contemporâneo.

Entre os conflitos mais recorrentes, destacou-se a tensão gerada pelos modelos de remuneração com base em comissões. Embora concebidos para incentivar o desempenho, esses sistemas muitas vezes acentuam um ambiente competitivo pouco saudável entre colegas, criando climas de rivalidade que afetam a coesão da equipa e a qualidade do atendimento ao cliente. Como partilhou um dos vendedores entrevistados, “parece que estamos todos a competir pelo mesmo cliente, mesmo quando seria mais produtivo colaborar.” Essa pressão constante, somada às metas exigentes e à oscilação no fluxo de clientes, contribui para estados de frustração e desgaste emocional.

Outro ponto crítico observado refere-se à desvalorização do papel do vendedor por parte de algumas estruturas empresariais, que parecem priorizar resultados numéricos em detrimento da experiência emocional no ponto de venda. A falta de reconhecimento, feedbacks construtivos ou apoio emocional por parte das chefias diretas foi apontada como uma das principais fontes de desmotivação entre os colaboradores. Como relatado numa das conversas informais, *“nós tentamos dar o nosso melhor, mas quando sentimos que somos apenas números, é difícil manter o entusiasmo.”*

Paralelamente, identificaram-se oportunidades significativas de melhoria, especialmente no que toca ao aproveitamento mais estratégico da tecnologia e ao reposicionamento do vendedor como figura-chave na construção da experiência de marca. A presença de tecnologias, ainda que limitada no impacto direto sobre as vendas, abre espaço para um reposicionamento do papel do vendedor como curador e facilitador da experiência digital em loja.

Do lado dos consumidores, ficou evidente o desejo por um atendimento mais empático, centrado nas suas necessidades reais e menos automatizado. Em particular no segmento de moda e acessórios, onde a compra envolve aspetos emocionais e simbólicos, a possibilidade de interagir com um vendedor bem preparado, disponível para escutar e sugerir, foi destacada como um fator determinante para a satisfação da experiência.

Conflitos Identificados	Oportunidades Potenciais
Ambiente competitivo gerado por comissões, afetando o espírito de equipa	Reconfiguração do papel do vendedor como curador da experiência, além de mero executor
Pressão por metas e frustração em contextos de fraco movimento	Uso da tecnologia como apoio à personalização e não como substituição do atendimento humano
Falta de reconhecimento e valorização do trabalho dos vendedores	Reforço da formação contínua e reconhecimento de soft skills (escuta, empatia, adaptação)
Fraca interação com interfaces como o Smart Shopper em momentos de fluxo intenso	Exploração da tecnologia de forma estratégica e situacional, guiada pelo vendedor
Desmotivação e burnout em contextos de liderança pouco empática	Desenvolvimento de ambientes colaborativos e com foco no bem-estar do colaborador
Distanciamento emocional entre cliente e marca em atendimentos excessivamente robotizados	Reforço da humanização como diferencial competitivo no retalho de moda e luxo

Tabela 4- Resumo dos conflitos e oportunidades no contexto do retalho físico.

Capítulo III

3. Aplicação prática e ferramentas do design thinking

“Design thinking is a human-centered approach to innovation that draws from the designer’s toolkit to integrate the needs of people, the possibilities of technology, and the requirements for business success.”

Tim Brown, CEO da IDEO, Harvard Business Review (2009)

3.1 Consumer Journey Map

A experiência de compra no ponto de venda físico vai muito além da transação comercial. Trata-se de um processo relacional, sensorial e emocional que se desenrola ao longo de diferentes momentos, desde o surgimento de uma necessidade até à reflexão pós-compra. Compreender esta jornada é essencial para que as marcas consigam alinhar as suas estratégias de atendimento, comunicação e ambientação com as reais expectativas e comportamentos dos consumidores.

O mapeamento da jornada do consumidor, neste contexto, foi desenvolvido a partir de observações em lojas físicas de retalho, com foco em interações reais entre consumidores, vendedores e os elementos do espaço. A metodologia aplicada na investigação procurou captar não apenas os pontos de contacto formais (como a abordagem de um vendedor ou a passagem na caixa), mas também os micro-momentos de hesitação, descoberta ou frustração, frequentemente ignorados por ferramentas mais tradicionais.

Este mapa não representa uma jornada idealizada, mas sim uma representação próxima da realidade observada, revelando falhas, potenciais e zonas críticas ao longo do percurso. A sua função é diagnóstica e estratégica: permite identificar onde ocorrem atritos, onde se perdem oportunidades de conexão emocional e onde a experiência pode ser amplificada por meio de

pequenas, mas significativas, alterações no serviço, na formação de equipas ou na integração tecnológica.

Importa ainda destacar que, ao contrário dos percursos digitais, a jornada física envolve um ecossistema multi-sensorial onde fatores como iluminação, cheiro, temperatura, postura corporal e expressões faciais desempenham um papel ativo na perceção da marca. Esta característica exige uma abordagem metodológica mais sensível à subjetividade e à dimensão emocional da experiência.

O Customer Journey Map apresentado a seguir está estruturado em diferentes etapas sequenciais, desde o momento em que o cliente reconhece uma necessidade até ao pós-compra. Cada fase considera o estado emocional predominante, os pontos de contacto relevantes, as fricções existentes e as oportunidades estratégicas identificadas. Adicionalmente, foram incluídas anotações extraídas da pesquisa de campo, que enriquecem a análise e ancoram as recomendações em observações empíricas.

A análise da jornada permitiu identificar pontos críticos recorrentes no retalho físico contemporâneo, como a falta de orientação no espaço, a dificuldade em obter apoio humano qualificado e a descontinuidade emocional entre os diferentes momentos da experiência. Estes fatores do percurso reforçam a pertinência da solução proposta com a RISE, que nasce precisamente da necessidade de qualificar o atendimento, integrar de forma sensível o digital e o humano, e potenciar a experiência através de microinterações significativas. Assim, o mapeamento assume um papel estratégico no alinhamento entre diagnóstico e proposta de intervenção.

3.2. Service Blueprint

A construção do Service Blueprint nesta investigação teve como ponto de partida a observação direta de práticas no retalho físico, com registo sistemático de interações entre clientes, colaboradores e sistemas tecnológicos em contexto real. O objetivo foi mapear de forma crítica os fluxos de serviço, desde a entrada do cliente até ao pós-venda, identificando falhas recorrentes, pontos de fricção e desalinhamentos entre a proposta de valor da marca e a experiência efetivamente entregue em loja.

Diferentemente de modelos idealizados que muitas vezes ignoram a realidade operacional, o blueprint aqui desenvolvido procura representar a complexidade viva do ponto de venda: um ecossistema onde tecnologia, pessoas e processos nem sempre se articulam harmoniosamente. Foram detetadas fragilidades na integração dos canais digitais com a experiência física, zonas de ausência emocional no contacto vendedor-cliente, e momentos de quebra no percurso do consumidor devido a inconsistências nos sistemas de apoio à decisão, como dispositivos mal posicionados ou comunicação deficiente.

A distinção entre *frontstage* e *backstage* revelou-se particularmente relevante, expondo lacunas entre os comportamentos visíveis ao cliente e as dinâmicas internas de formação, gestão e cultura organizacional. Verificou-se, por exemplo, que a existência de ferramentas digitais e sessões de *onboarding* não garante, por si só, a sua apropriação prática pelos vendedores, sobretudo quando a cultura interna não promove a escuta, o treino contínuo ou a valorização do capital emocional.

Adicionalmente, o blueprint tornou evidente que tarefas operacionais, como reposição de stock ou manutenção do sistema de *self-checkout*, muitas vezes sobrepõem-se à função relacional dos colaboradores, reduzindo o seu papel a meros executores de processos. Esta desconexão compromete o potencial de criação de vínculo emocional com o cliente, um fator-chave para a fidelização e recomendação espontânea.

Neste sentido, o Service Blueprint assume-se não apenas como ferramenta descritiva, mas como instrumento estratégico de diagnóstico e intervenção. Fornece uma base sólida para repensar a formação prática, reconfigurar papéis no ecossistema de loja e fortalecer os momentos de verdade que definem a percepção de valor e de marca. Na tabela 6 é apresentado o Service Blueprint mapeado.

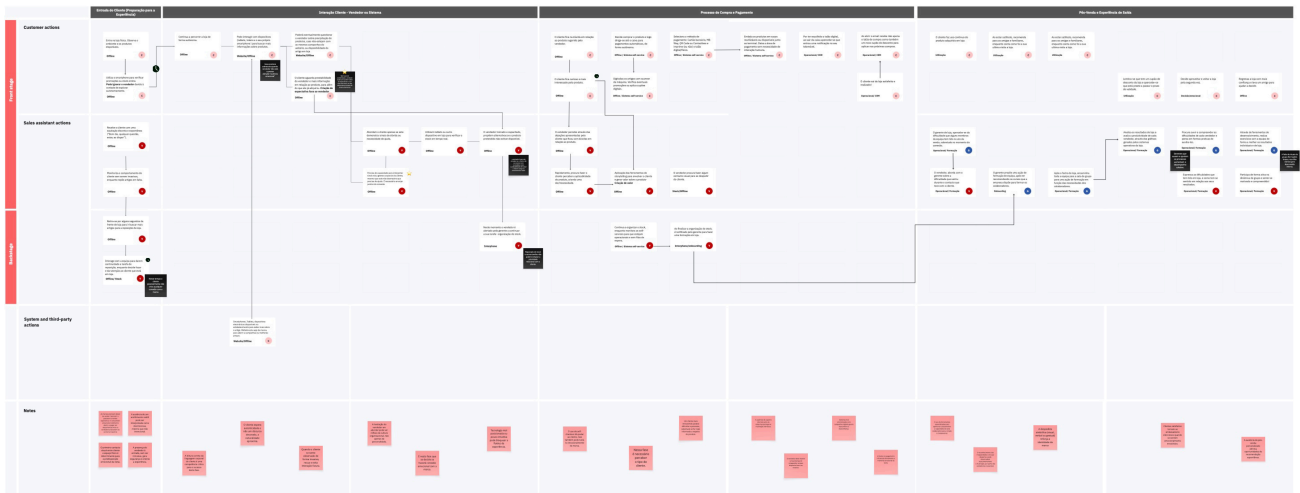


Tabela 6- Service Blueprint- mapeamento do processo de venda no retalho, em loja física.

3.3 Apresentação da Ferramenta R.I.S.E. no Sistema Elementar do Retalho

A introdução da ferramenta R.I.S.E. (Retail Interaction System for Engagement) representa uma solução para o contexto da gestão de performance em loja física, procurando aliar simplicidade operacional com profundidade analítica ¹⁶.

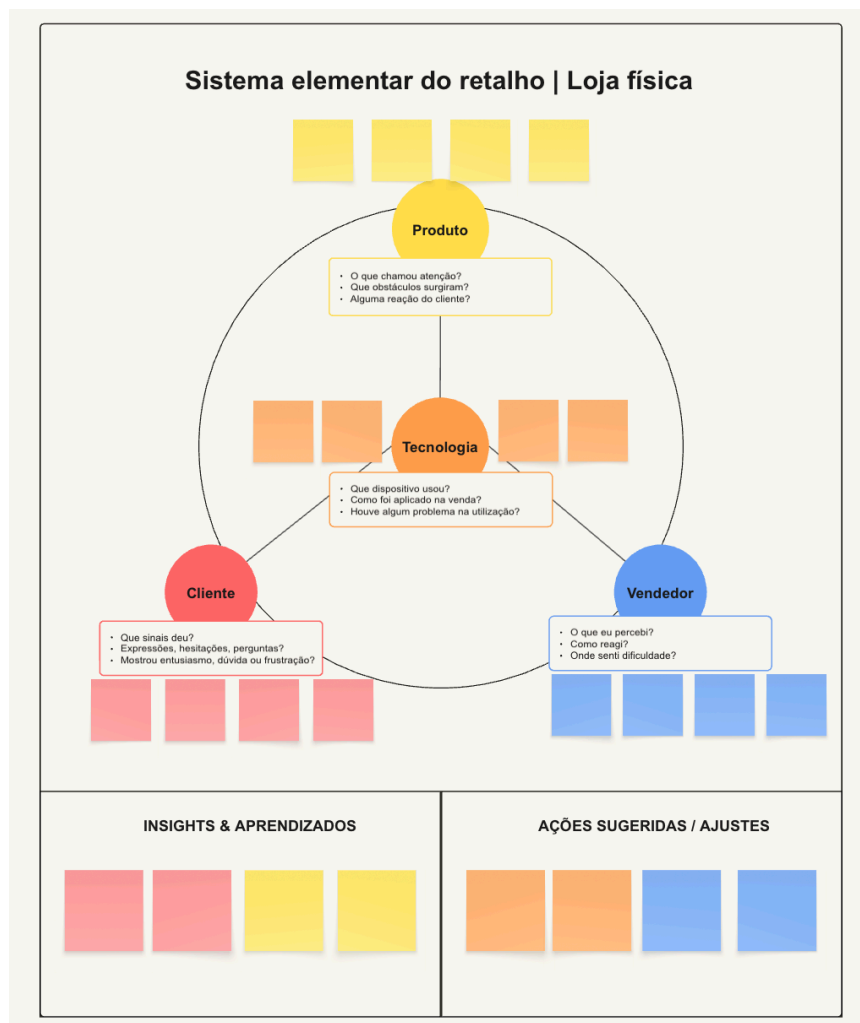


Tabela 7- Canvas R.I.S.E- Após fase de teste e validação com profissionais da área do retalho.

¹⁶ Consultar a primeira e segunda versão do canvas R.I.S.E nos anexos.

Concebida como um instrumento de auto-diagnóstico e desenvolvimento contínuo, esta ferramenta assume particular relevância num cenário de constante transformação do retalho, onde a capacidade de gerar valor através da interação humana e emocional se torna cada vez mais diferenciadora.

No âmbito desta investigação, a loja física é tratada como um sistema elementar do retalho, composto por quatro dimensões essenciais: produto, cliente, vendedor e tecnologia. Estes elementos, interligados num ecossistema de experiência, constituem os pilares fundamentais sobre os quais assentam as dinâmicas de venda, serviço e relacionamento com a marca. A ferramenta R.I.S.E. emerge, assim, como uma metodologia prática que permite capturar e analisar essas interações a partir da perceção direta do vendedor, que passa a desempenhar simultaneamente os papéis de observador e protagonista do seu desempenho.

Esta proposta insere-se no cruzamento entre três áreas disciplinares: design de serviços, gestão de experiência do cliente e formação de equipas em contexto de retalho. Do ponto de vista teórico, inspira-se no modelo do Design Thinking, que valoriza a compreensão empática das interações e a experimentação prática como forma de aprendizagem. Simultaneamente, apoia-se em princípios do retalho centrado no humano, propondo uma inversão da lógica tradicional de avaliação de desempenho, que frequentemente se baseia em métricas quantitativas descontextualizadas.

Na vertente prática, a ferramenta atua como catalisador de reflexão individual e coletiva, promovendo uma cultura de melhoria contínua baseada na observação do real. O modelo parte da premissa de que a performance comercial se constrói na micro-gestão da experiência, nos detalhes da escuta, nas hesitações do cliente, nas dificuldades do colaborador ao utilizar um dispositivo tecnológico, ou mesmo nas reações emocionais não verbalizadas. Ao registar e interpretar essas ocorrências, o vendedor amplia a sua consciência de papel, e o gestor adquire matéria-prima qualificada para orientar, com maior precisão, o desenvolvimento das suas equipas.

A aplicação prática do sistema elementar assente na metodologia R.I.S.E. inicia-se com a observação e o preenchimento individual por parte do vendedor, logo após uma interação concreta em loja. Este registo, embora simples na sua forma, possui um valor formativo elevado, pois convida à introspeção estruturada em torno de quatro dimensões críticas da experiência de venda: produto, tecnologia, cliente e vendedor. No que respeita ao produto, o colaborador identifica o que chamou a atenção do cliente, eventuais obstáculos à sua apresentação ou compreensão, e as perceções geradas ao longo da interação. Relativamente à tecnologia, descreve que dispositivos foram utilizados como tablets, scanners, POS digitais ou sistemas de consulta online – relatando se houve dificuldades na sua utilização e de que forma foram integrados no processo de venda. A componente centrada no cliente desafia o vendedor a interpretar sinais subtis como expressões faciais, hesitações, perguntas, demonstrações de entusiasmo, dúvida ou frustração, oferecendo pistas valiosas sobre o impacto da interação. Por fim, o elemento centrado no próprio vendedor promove a autorreflexão ao explorar como reagiu, onde sentiu insegurança ou dificuldade, e que aprendizados retirou da experiência. Este exercício, que pode ser feito em poucos minutos, permite desenvolver o autoconhecimento profissional e identificar padrões pessoais de atuação, constituindo-se como um primeiro passo essencial para a construção de práticas mais conscientes e consistentes.

Na sequência desta observação individual, realizam-se sessões de partilha em equipa com frequência semanal ou quinzenal, onde cada colaborador apresenta os seus registos e experiências. Estes encontros têm um carácter colaborativo e reflexivo, fomentando uma cultura de aprendizagem partilhada em que o erro é valorizado como fonte de evolução. O gestor assume aqui o papel de facilitador, guiando a conversão de observações dispersas em aprendizagens estruturadas, práticas e acionáveis. A visualização conjunta dos elementos do sistema elementar permite uma leitura holística das situações vividas, evidenciando a interdependência entre fatores aparentemente isolados. Com frequência, situações que à primeira vista se apresentam como falhas individuais revelam, sob análise coletiva, causas sistémicas, por exemplo, a utilização deficiente de um dispositivo digital pode comprometer a fluidez da venda, gerar frustração no cliente e criar tensão emocional no vendedor. Estes momentos de confronto partilhado com a realidade de loja revelam-se fundamentais para

promover a coesão de equipa, alinhar práticas e aprofundar o entendimento sobre os desafios do retalho contemporâneo.

Com base nos insights recolhidos nestas sessões, cada vendedor é incentivado a definir micro-objetivos práticos para a semana seguinte, em linha com as áreas de melhoria identificadas. Estes objetivos podem incluir desde o domínio mais aprofundado de um dispositivo tecnológico, ao reforço do conhecimento de uma determinada linha de produtos, até ao treino de competências interpessoais como a escuta ativa ou a gestão emocional. Esta estratégia de progressão incremental revela-se mais eficaz e sustentável do que intervenções corretivas pontuais, na medida em que permite consolidar mudanças comportamentais a partir de metas realistas e mensuráveis, reforçando o sentimento de progresso e motivação individual.

A simplicidade da metodologia R.I.S.E., aliada à sua profundidade conceptual, permite uma aplicabilidade transversal a diferentes tipologias de loja, modelos de negócio e estruturas de equipa. Pode ser facilmente adaptada a lojas de moda, beleza, eletrónica, lifestyle ou decoração, ajustando-se tanto a ambientes altamente tecnológicos como a contextos mais relacionais, com forte presença de atendimento personalizado. A ferramenta revela-se igualmente útil em dinâmicas de auto-serviço assistido, onde a autonomia do cliente é mediada por interações pontuais mas significativas. Do ponto de vista operacional, a estabilidade do modelo é garantida pela sua independência tecnológica: pode ser implementado tanto em suporte físico como formulários impressos ou cadernos de campo, quanto em formatos digitais, como formulários online ou aplicações internas da marca, conferindo uma flexibilidade essencial face à diversidade de recursos e culturas organizacionais existentes no setor do retalho.

O impacto da adoção do sistema elementar com base no R.I.S.E. é observável em múltiplas frentes. Para as marcas, trata-se de uma ferramenta estratégica que permite reforçar a coerência e qualidade da experiência em loja, ao mesmo tempo que oferece um canal de identificação precoce de fragilidades operacionais ou comunicacionais, como inconsistências na apresentação de produtos, dificuldades recorrentes na utilização de tecnologias ou lacunas formativas nas equipas. No plano das equipas, o modelo promove o desenvolvimento de competências-chave como a escuta ativa, a empatia, a análise crítica e a comunicação

interpessoal. Além disso, ao valorizar o conhecimento tácito do colaborador e promover o sentimento de autoria no processo de melhoria contínua, reforça o engagement interno e contribui para uma cultura organizacional mais participativa e centrada no desenvolvimento humano. Para o cliente final, os benefícios são igualmente tangíveis: as interações tornam-se mais fluídas, personalizadas e significativas, reduzindo-se os pontos de fricção na jornada de compra e ampliando a percepção de profissionalismo, cuidado e consistência por parte das equipas de atendimento.

O potencial de uso da ferramenta R.I.S.E. ultrapassa a sua função imediata como instrumento de reflexão em loja. Pode ser desdobrada em múltiplas vertentes estratégicas dentro das organizações, desde o suporte a programas de formação contínua em marcas multicanal até ao mapeamento de necessidades formativas por parte de departamentos de recursos humanos ou desenvolvimento organizacional. Revela-se ainda particularmente útil como instrumento de diagnóstico em consultorias especializadas em experiência de cliente, podendo contribuir para projetos de inovação operacional ou de digitalização do ponto de venda. A capacidade de transitar do registo analógico para plataformas de feedback em tempo real reforça ainda mais a sua relevância, posicionando o R.I.S.E. como uma ferramenta versátil, escalável e profundamente alinhada com os desafios do retalho atual.

Ao valorizar a observação situada, a prática reflexiva e a co-responsabilização dos vendedores no processo de melhoria, a ferramenta R.I.S.E. oferece uma alternativa contemporânea às tradicionais abordagens de avaliação de performance em loja. O seu valor reside na capacidade de tornar visível o invisível, os pequenos gestos, emoções e barreiras que, somados, fazem a diferença entre uma venda assistida e uma experiência memorável. A sua integração nos processos de retalho contribui para alinhar os interesses da marca, das equipas e dos clientes, consolidando a loja física como um espaço de experiência, relação e aprendizagem contínua.

3.3.1 Testes e validação

A eficácia da metodologia R.I.S.E. foi testada numa fase inicial de validação com um grupo composto por cinco vendedores e um gerente de loja, permitindo aferir a clareza do seu formato e a usabilidade prática em contexto real. Durante este processo, identificou-se que o layout original (apresentado no Anexo I) e a disposição das perguntas geravam alguma confusão na perceção dos utilizadores, levando à reformulação do Canvas de registo, com maior organização e estrutura orientadora. Uma das conclusões centrais emergidas foi a importância de integrar de forma clara a dimensão da tecnologia, reconhecida pelos participantes como um componente indissociável da prática comercial contemporânea, essencial na otimização de tarefas e processos de venda.

Paralelamente, constatou-se que as perguntas propostas eram de fácil compreensão e rápidas de responder, sendo destacadas como especialmente adequadas para dinâmicas de grupo. Em média, os participantes levaram entre 6 minutos e 45 segundos e 7 minutos para completar o exercício, o que foi considerado um ponto positivo, dado o ritmo acelerado do ambiente de loja, onde a atenção e o tempo disponíveis são frequentemente limitados. Outro fator valorizado foi o uso de cores vibrantes no Canvas, que ajudou a despertar o interesse, guiar visualmente o preenchimento e tornar a experiência mais dinâmica e intuitiva.

Capítulo IV

4. Conclusão, contribuições e recomendações

“We do not learn from experience... we learn from reflecting on experience.”

Dewey, Experience and Education (1938).

4.1 Respostas às perguntas de investigação

A investigação desenvolvida ao longo deste trabalho permitiu explorar de forma aprofundada o impacto da transformação digital nas dinâmicas do retalho físico, com especial foco na reconfiguração do papel do vendedor e na qualidade da interação entre consumidor, marca e tecnologia. A partir da observação empírica, da análise crítica do setor e da aplicação prática das ferramentas do design thinking, foi possível responder de forma estruturada às questões de investigação, trazendo à superfície um conjunto de evidências que validam a relevância de pensar o retalho não apenas sob o prisma da eficiência tecnológica, mas sobretudo como um sistema vivo, onde o vendedor continua a desempenhar um papel central.

A metamorfose digital em curso tem vindo a alterar profundamente as funções atribuídas ao vendedor em loja física. Se anteriormente o seu papel era eminentemente transacional, centrado em informar, convencer e finalizar a venda, hoje é exigido que actue como um consultor estratégico, mediador da experiência, e intérprete das necessidades emocionais do cliente. A presença de dispositivos digitais no ponto de venda, como terminais móveis, tablets, e quiosques de auto-atendimento, redesenhou o espaço da interação, mas não eliminou a importância da dimensão relacional. Pelo contrário, evidenciou-a. A tecnologia tornou-se um suporte para a personalização, desde que tanto a marca como o profissional saiba usá-la de modo estratégico, ou ajustada às reais necessidades dos colaboradores, como na redução de tarefas de backoffice. A investigação demonstrou que a adoção de ferramentas digitais mal

integradas ou sem apoio formativo adequado pode gerar frustração tanto no consumidor quanto no colaborador, comprometendo a experiência de compra e o desempenho da equipa.

As interações observadas ao longo do trabalho evidenciam que os momentos de maior impacto emocional na jornada do consumidor em loja são justamente aqueles em que o contacto humano se manifesta de forma empática e autêntica. Seja para resolver uma dúvida específica, contornar uma limitação técnica ou apenas validar uma escolha, a presença do vendedor continua a ser determinante para gerar confiança, reforçar o valor percebido da marca e aumentar a probabilidade de conversão. Esta constatação contrasta com a tentação, por parte de algumas organizações, de reduzir o número de colaboradores em loja em troca de implementar elementos tecnológicos, de modo a gerar autonomia no espaço físico. O estudo aponta que essa opção, quando levada ao extremo, pode resultar numa experiência fria, impessoal e menos eficaz do ponto de vista comercial.

Paralelamente, a investigação também identificou sinais preocupantes de desgaste físico, emocional e cognitivo nos profissionais de loja, decorrentes da sobreposição de tarefas, da pressão por resultados e da exigência constante de adaptação às novas ferramentas tecnológicas. A multi-funcionalidade do vendedor contemporâneo, que alterna entre conselheiro, técnico, animador de experiência e operador de sistemas, tem implicações claras na sua motivação e capacidade de entrega. Esta realidade exige que as empresas adotem estratégias mais humanizadas de gestão, com foco não apenas nos indicadores de desempenho, mas na criação de ambientes de trabalho sustentáveis e emocionalmente seguros.

Ao longo do estudo, ficou também evidente que o design, sobretudo quando ancorado numa abordagem centrada no humano, pode desempenhar um papel estratégico na reconfiguração da experiência em loja. O design permite olhar para o ponto de venda como um ecossistema integrado, onde espaço, processos, ferramentas e pessoas são desenhados de forma coerente com os objetivos da marca e as necessidades reais dos consumidores e colaboradores. O modelo R.I.S.E., neste contexto, surge como um exemplo concreto de como é possível sistematizar essa abordagem: ao permitir que o vendedor reflita sobre a sua atuação,

identifique padrões, e receba feedback qualitativo da equipa e da liderança, cria-se um ciclo virtuoso de aprendizagem e melhoria contínua.

Por fim, a investigação confirma a viabilidade de construir um sistema aplicável em loja física que permita equilibrar, de forma mensurável e escalável, as interações humanas e tecnológicas. A simplicidade operacional do R.I.S.E., aliada à profundidade das reflexões que promove, evidencia que é possível implementar soluções que não dependem exclusivamente de grandes investimentos tecnológicos, mas sim de metodologias inteligentes, que valorizam o conhecimento tácito das equipas e apostam na inteligência coletiva como motor de inovação.

4.2 Contributo académico na área de estudo

A presente investigação oferece um contributo significativo para o campo académico, com especial relevância para a área de Design Management, ao propor uma abordagem inovadora de análise e intervenção no retalho físico contemporâneo. Ao colocar o foco na intersecção entre tecnologia, experiência humana e desempenho profissional, este estudo amplia o escopo tradicional do Design centrado no utilizador e orienta-o para um Design centrado na equipa de venda, reconhecendo o vendedor como um agente estratégico da experiência de marca. Esta perspetiva, ainda pouco explorada na literatura académica, revela-se particularmente pertinente num contexto em que o retalho vive uma tensão constante entre automação e humanização.

No domínio do Design Management, o trabalho oferece ferramentas metodológicas concretas, que contribuem para a operacionalização de princípios de gestão do design em ambientes comerciais de alta complexidade. Em vez de abordar o design apenas como uma dimensão visual ou espacial do ponto de venda, a investigação assume-o como um sistema de mediação relacional e de construção de valor simbólico, onde a experiência vivida pelo cliente depende, em grande medida, da qualidade da atuação humana que lhe dá forma. Ao estruturar essa atuação através de um modelo reflexivo e colaborativo, a pesquisa demonstra que é possível

transformar a prática de venda em loja numa prática projetual, pautada por ciclos contínuos de observação, análise, prototipagem de condutas e aprendizagem partilhada.

Este contributo reveste-se de particular relevância no quadro da evolução do Design Management enquanto disciplina que se posiciona na interface entre estratégia, inovação e cultura organizacional. O estudo fornece evidências empíricas que sustentam a ideia de que o design pode e deve, assumir um papel facilitador na transição digital do retalho, não apenas através do desenho de interfaces ou ambientes, mas através da concepção de modelos de interação que articulem pessoas e tecnologias de forma equilibrada. O R.I.S.E., nesse sentido, pode ser compreendido como uma micro-estrutura de design organizacional aplicada à prática da venda, uma espécie de "design do comportamento de equipa" com impacto direto na experiência do cliente.

Além disso, ao incorporar elementos como a escuta ativa, a auto-avaliação e a inteligência emocional na prática de loja, esta investigação contribui para expandir o campo de atuação do Design Management para áreas tradicionalmente geridas por departamentos de operações ou recursos humanos. Esta transdisciplinaridade reforça a pertinência do design como lente estratégica para repensar não só o que se vende, mas como se vende, e sobretudo, quem o faz com que ferramentas, com que suporte, e com que reconhecimento simbólico.

Em suma, esta investigação inscreve-se num movimento mais amplo de resignificação do design enquanto disciplina interventiva e crítica, capaz de lidar com complexidades humanas em sistemas tecnodigitais. Ao propor uma abordagem aplicável, escalável e centrada na melhoria contínua das interações humanas em loja, oferece ao Design Management uma base sólida para futuros desenvolvimentos teóricos e aplicações práticas em contextos de retalho, aprendizagem organizacional e gestão da experiência.

4.3 Contributo para o setor empresarial do retalho

A presente investigação oferece ao setor empresarial do retalho um conjunto de contributos estratégicos que resultam da análise aprofundada das dinâmicas emergentes no ponto de venda físico, num contexto de crescente digitalização e reformulação das expectativas do consumidor. Longe de se limitar à identificação de tendências tecnológicas ou mudanças de comportamento, o estudo propõe uma leitura crítica da forma como as marcas têm integrado a tecnologia nos seus espaços físicos, revelando oportunidades negligenciadas e desequilíbrios estruturais que impactam diretamente a qualidade da experiência de compra.

Ao evidenciar a importância de repensar o papel do vendedor num ambiente cada vez mais automatizado, a investigação oferece às empresas uma base sólida para reconfigurar os seus modelos operacionais. Em vez de encarar o avanço tecnológico como um substituto da mediação humana, o estudo propõe que a tecnologia seja pensada como extensão do capital humano, permitindo ganhos de eficiência sem sacrificar a dimensão relacional que historicamente caracteriza o retalho presencial. Este posicionamento desafia abordagens redutoras e oferece uma visão mais sustentável da inovação, assente na co-existência entre eficiência técnica e empatia comercial.

No plano prático, a investigação contribui para que os gestores do setor compreendam melhor os pontos críticos da jornada do cliente onde a presença humana é insubstituível, assim como os momentos em que a automação pode de facto acrescentar valor. Ao mapear essas interações e analisar o impacto emocional, cognitivo e funcional da presença do vendedor, o estudo fornece orientações concretas para otimizar a alocação de recursos, desenhar percursos de compra mais equilibrados e personalizar a experiência do consumidor de forma mais estratégica.

Outro contributo relevante reside na capacidade de alertar para o risco de desgaste emocional e funcional das equipas de loja, frequentemente confrontadas com múltiplas exigências, domínio tecnológico, cumprimento de métricas, personalização do atendimento, sem que lhes sejam fornecidos os recursos, o tempo ou o suporte adequados. Ao incluir este diagnóstico no

corpo da análise, a investigação permite às marcas repensar os seus modelos de formação, avaliação de desempenho e organização do trabalho, valorizando o bem-estar como fator de performance sustentável.

Complementarmente, o estudo oferece um ponto de partida sólido para projetos de inovação centrados no design organizacional. A abordagem crítica ao uso da tecnologia no retalho abre espaço para o desenvolvimento de soluções mais sensíveis ao contexto humano, orientadas por critérios de usabilidade, sentido de pertença e autonomia no trabalho.

4.4 Contributo para profissionais de venda

Esta investigação oferece uma reflexão aprofundada sobre a evolução do papel do vendedor no retalho físico contemporâneo, num cenário marcado pela digitalização acelerada e pela transformação dos comportamentos de consumo. Ao desvelar as tensões e desafios que os profissionais enfrentam, o estudo contribuiu para uma compreensão mais clara das suas necessidades específicas, ultrapassando abordagens meramente técnicas e valorizando a dimensão humana da função comercial.

Um dos contributos centrais desta dissertação reside na identificação do desgaste multifatorial que afeta os vendedores, não apenas o esforço físico e emocional inerente ao atendimento ao público, mas também a pressão para dominar ferramentas tecnológicas em constante mudança, muitas vezes sem o suporte adequado. Este fenómeno, que tem sido objeto de estudo em áreas como a ergonomia e a psicologia organizacional, mostra-se particularmente relevante no contexto do retalho.

Além disso, o trabalho aprofunda o conceito do vendedor enquanto mediador entre a tecnologia e o cliente, defendendo que as competências relacionais e empáticas devem ser re-descobertas e reforçadas para que o atendimento mantenha qualidade e autenticidade. Isto implica uma mudança paradigmática na formação e gestão das equipas, onde o investimento

no desenvolvimento de soft skills, como inteligência emocional, comunicação não-verbal e resolução de conflitos, assume um papel tão crucial quanto o domínio das tecnologias.

Por fim, a pesquisa enfatiza a importância de estruturas organizacionais que promovam a autonomia e o reconhecimento do vendedor, permitindo-lhe um espaço para participar ativamente na construção da experiência de compra e na inovação do ponto de venda. Este contributo valoriza o vendedor não só como executor de tarefas, mas como agente de diferenciação e inovação, condição essencial para a sustentabilidade do retalho físico face aos desafios atuais.

4.5 Síntese Crítica

Num tempo em que os algoritmos parecem ditar comportamentos e os fluxos de consumo são desenhados por métricas de eficiência, é inevitável perguntar: qual o lugar do vendedor na lógica do retalho físico digitalizado e em meio a indiferença por parte dos consumidores? Esta investigação nasceu dessa inquietação, e da constatação empírica de que algo se perdeu no percurso da transformação, que tem ocorrido em grande escala nos últimos tempos. Ao longo da análise, ficou evidente que a questão central não é a tecnologia em si, mas a forma como ela é integrada e os valores que orientam essa integração.

A narrativa dominante no retalho tem privilegiado a eficiência, a automação e a escalabilidade. Porém, a obsessão por métricas de produtividade tende a desconsiderar dimensões menos quantificáveis, mas profundamente humanas, como a empatia, a escuta ativa, o vínculo emocional e o senso de pertença. Segundo Pine e Gilmore (2019), na chamada “economia da experiência”, as emoções tornaram-se tão estratégicas quanto os produtos, e a presença humana passou a ser um diferenciador competitivo, não um custo a eliminar.

Por isso, falar de vendedores no contexto atual não é discutir uma profissão em extinção, mas re-imaginar um papel em metamorfose. A sua função, cada vez menos centrada no simples ato

de vender, passa a ser simbólica, consultiva, emocional. O vendedor de hoje é, acima de tudo, um mediador de experiências e sentidos, capaz de traduzir as necessidades tácitas do consumidor num ambiente muitas vezes saturado por estímulos digitais.

A investigação aqui desenvolvida permitiu compreender que o desequilíbrio entre automação e relação humana tem implicações diretas na experiência do cliente, mas também no bem-estar e na motivação dos profissionais de loja. A pressão por competências múltiplas, da gestão emocional ao domínio tecnológico, sem apoio ou reconhecimento adequado, contribui para quadros de burnout, desmotivação e desvalorização da carreira no retalho (Simões, 2018). Esta dissonância entre exigência e estrutura organizacional revela que não basta digitalizar processos; é urgente humanizar modelos.

Ao mesmo tempo, esta tese desafia a visão simplista de que o digital é o futuro e o humano o passado. Pelo contrário, argumenta-se que o futuro sustentável do retalho físico reside na capacidade de desenhar interações híbridas, em que a tecnologia amplifica, e não substitui o toque humano. Essa abordagem exige um novo tipo de inteligência nas organizações: uma inteligência relacional, sensível ao contexto, à emoção, ao corpo, ao silêncio, àquilo que não se automatiza. É aqui que o vendedor ganha centralidade estratégica, e não apenas operacional.

4.6 Reflexão sobre a humanização no retalho tecnológico

Num cenário cada vez mais pautado pela aceleração digital, pela ubiquidade da automação e pela promessa de eficiência algorítmica, a questão da humanização no retalho tecnológico emerge não como um capricho conceptual, mas como uma necessidade estrutural (Pantano et al., 2020). A tecnologia, por mais sofisticada que seja, não é neutra, carrega consigo intenções, prioridades e consequências, moldando silenciosamente a forma como nos relacionamos, compramos, trabalhamos e, sobretudo, sentimos.

O retalho, enquanto espaço de transação, sempre foi também espaço de relação. Um lugar onde o encontro, a escuta e o gesto criam valor para além do produto. No entanto, com o avanço das soluções digitais, dos sistemas de self-checkout à inteligência artificial aplicada ao atendimento, esse espaço tem-se tornado cada vez mais silencioso, funcional, impessoal. Numa sociedade que se habituou a falar com máquinas, começamos a esquecer o que significa estar realmente com o outro. Esta erosão das interações humanas é, no retalho, um sinal de alerta e não de progresso (Turkle , 2017).

Humanizar o retalho tecnológico não significa negar a inovação, mas sim reconfigurar o papel da tecnologia para que esta amplifique e não substitua o vínculo humano. A integração sensata do digital deve ter como ponto de partida uma pergunta ética: "Que tipo de relação queremos construir com os nossos consumidores e com as nossas equipas?". Só a partir daí se pode definir que tecnologia faz sentido, onde, e com que intensidade. As experiências memoráveis no retalho não resultam apenas da inovação técnica, mas da capacidade de criar momentos emocionalmente significativos e estes continuam a depender, quase sempre, da presença e sensibilidade humana (Sachani, Tripathi e Malik , 2022).

A investigação aqui desenvolvida permitiu observar, com nitidez, que os consumidores não rejeitam a tecnologia, mas resistem ao desaparecimento da escuta, da atenção e da empatia. Sentem-se mais autónomos, sim, mas também mais solitários. Esperam conveniência, mas não à custa do calor humano. Esta ambivalência revela que o retalho físico, ao contrário do

que se vaticinava, não está em declínio, está em mutação. E essa mutação exige mais do que novos dispositivos: exige novos critérios de valor.

Do lado das equipas de loja, a ausência de contacto humano não representa apenas uma perda funcional, mas uma perda simbólica e emocional. Ser intermediário entre marca e cliente é, para muitos profissionais, fonte de identidade, pertença e reconhecimento. Reduzir essa função à mera operacionalização de tarefas automatizadas é comprometer o sentido do seu trabalho. Como defende Hartmut Rosa (2019), “a ressonância humana é uma condição essencial para o florescimento individual e coletivo”. E onde não há ressonância, há alienação, mesmo que mediada por tecnologia de última geração.

Esta reflexão conduz-nos, inevitavelmente, a um ponto de viragem: o futuro do retalho será tanto mais tecnológico quanto mais humano for o seu propósito. A questão não está na presença ou ausência de máquinas, mas na intencionalidade do design relacional. Tecnologias que promovam a escuta ativa, que reforcem o papel do vendedor como conselheiro e que permitam adaptar a experiência a diferentes perfis emocionais e cognitivos não apenas são desejáveis são, neste momento, essenciais.

Em última instância, humanizar o retalho tecnológico é um exercício de responsabilidade social. É reconhecer que, num mundo saturado de interfaces, o verdadeiro diferencial competitivo pode voltar a ser o toque, o olhar, a palavra certa no momento certo. A era digital não tem de significar desumanização. Pelo contrário, pode ser a oportunidade de redescobrir e redesenhar aquilo que nos torna, afinal, mais humanos.

4.7 Visão de futuro para o vendedor no ponto de venda

O ponto de venda do futuro não será apenas um espaço transacional, mas um ecossistema híbrido onde a presença humana, mediada por tecnologia, continuará a desempenhar um papel fundamental na criação de valor. O vendedor, muitas vezes percebido como figura em declínio perante a ascensão da automação, reencontra neste novo cenário uma oportunidade de reinvenção, não como operador técnico, mas como curador de experiências e mediador de relações significativas.

As tendências recentes apontam para um reforço da centralidade do elemento humano nos espaços físicos precisamente porque, num mundo saturado de estímulos digitais, aquilo que é escasso a atenção plena, a escuta ativa, a empatia, ganha valor acrescido (InMoment , 2017)¹⁷.

O perfil do profissional de vendas tenderá a evoluir no sentido da multidisciplinaridade: dominará ferramentas digitais, mas também será chamado a desenvolver competências relacionais, cognitivas e até éticas, respondendo à crescente complexidade do comportamento do consumidor. Esta transição exige mais do que formação técnica, exige “literacia emocional”, sensibilidade cultural e capacidade de interpretar necessidades implícitas, que não são captadas por sistemas automatizados. A tecnologia, neste contexto, não substitui o vendedor, mas amplia o seu campo de atuação, libertando-o de tarefas repetitivas e permitindo-lhe dedicar-se àquilo que as máquinas não fazem: criar confiança, interpretar silêncios, improvisar soluções inesperadas.

Os espaços de venda transformar-se-ão, gradualmente, em territórios de experiência e pertença. O vendedor será um anfitrião nesse território, alguém que conhece os códigos da marca, mas também as linguagens subtis do comportamento humano. Esta dimensão simbólica, por vezes negligenciada nos modelos centrados exclusivamente na performance, tornar-se-á diferencial competitivo. Paralelamente, a exigência de coerência ética e sustentabilidade por parte dos consumidores coloca o vendedor numa nova posição: como

¹⁷ InMoment (2017), num estudo com mais de 30 000 consumidores, concluiu: Uma experiência positiva com um funcionário da loja aumenta a satisfação do cliente em 33 %. 1 em cada 3 consumidores escolhe comprar na loja física devido a uma interação anterior positiva com um vendedor.

intérprete das intenções da marca e, simultaneamente, como interlocutor credível perante escolhas conscientes.

Esta reconversão do papel do vendedor terá também implicações nos modelos de carreira. Novas posições surgirão nas áreas de formação interna, inovação em loja, desenvolvimento da experiência do cliente, e até no design colaborativo de serviços. As equipas comerciais deixarão de ser vistas como mera força de execução, passando a integrar processos estratégicos, numa lógica de inteligência coletiva distribuída. Esta valorização depende, porém, de uma mudança estrutural por parte das organizações, requer investimento em formação contínua, modelos de avaliação mais humanizados e uma liderança orientada para o desenvolvimento humano e não apenas para os indicadores de curto prazo.

Ainda que os dados europeus apontem para uma ligeira redução dos empregos na área das vendas até 2030, também evidenciam que os profissionais que conseguirem desenvolver competências híbridas, digitais, analíticas e relacionais, serão precisamente os mais procurados e valorizados (Cedefop , 2023). Neste sentido, o futuro do vendedor não será determinado pela obsolescência tecnológica, mas pela sua capacidade de aprender, adaptar e, acima de tudo, permanecer humano num sistema cada vez mais algorítmico. A sua missão não será apenas vender, mas re-humanizar a experiência de compra, devolvendo-lhe sentido, contexto e vínculo.

4.8 Sugestões para futuras investigações

Num cenário de acelerada transformação digital, onde a experiência do consumidor no retalho físico continua a ser atravessada por forças tecnológicas, sociais e emocionais, abrem-se múltiplas possibilidades de aprofundamento académico e profissional. A presente investigação procurou compreender criticamente o papel do vendedor no ponto de venda contemporâneo, sugerindo caminhos para uma reintegração mais equilibrada entre tecnologia e relação humana. No entanto, como qualquer trabalho científico, também este levanta novas questões que merecem ser exploradas com outros enfoques metodológicos e analíticos.

Um dos campos de estudo emergentes que se apresenta promissor é o da inteligência emocional aplicada ao retalho, com especial atenção às competências relacionais do vendedor num ambiente híbrido. Como é que se forma e se desenvolve empatia comercial num contexto mediado por interfaces digitais? Como pode a inteligência emocional ser integrada de forma estruturada em programas de formação e avaliação de performance? Estudos futuros poderiam aprofundar esta relação entre soft skills e resultados comerciais, analisando a sustentabilidade emocional das equipas face às exigências de personalização extrema.

Outra vertente ainda pouco explorada é a medição do impacto da humanização na fidelização do cliente em contextos omnicanal. A presente investigação identificou, a partir do trabalho empírico, o valor da presença humana em determinados momentos da jornada de compra, mas seria relevante quantificar, através de estudos longitudinais, o real efeito destas interações no comportamento de recompra, na reputação da marca ou na redução do abandono de carrinho, por exemplo.

Também seria pertinente expandir o estudo para outros segmentos de retalho que operam sob lógicas diferentes, como o retalho alimentar, o de luxo ou o de conveniência. Cada um destes setores possui dinâmicas próprias em termos de fluxo de clientes, expectativas emocionais e exigências tecnológicas o que pode implicar diferentes formas de posicionamento do vendedor. Além disso, contextos geográficos distintos, como mercados não europeus ou economias emergentes, poderiam revelar variabilidades culturais significativas quanto à perceção da figura do vendedor e à aceitabilidade da automação.

A investigação também levanta oportunidades no domínio da aplicação de tecnologias sensíveis ao contexto humano, como a inteligência artificial emocional ou os sistemas de recomendação baseados em leitura emocional facial, que abrem debates éticos e operacionais profundos. Até que ponto a tecnologia pode “mimetizar” a escuta ativa ou a empatia? Quais os riscos da hiper-segmentação algorítmica no ponto de venda? Estas são também questões que exigem investigação crítica e transdisciplinar.

Por outro lado, o próprio modelo desenvolvido no âmbito desta dissertação o sistema R.I.S.E. poderá ser alvo de aplicações experimentais futuras em ambientes reais de loja, de modo a validar o seu potencial de escalabilidade, mensurabilidade e impacto. Ensaios de implementação, combinados com métodos qualitativos de feedback de equipas e consumidores, poderão gerar dados valiosos sobre a eficácia prática da proposta e seu contributo para a cultura relacional das marcas.

4.9 Conclusão

A presente investigação reafirma que o papel do vendedor no retalho físico ultrapassa a função meramente transaccional, configurando-se como um ator fundamental na construção de experiências significativas e na humanização dos espaços comerciais. A digitalização crescente, longe de suprimir a necessidade do contacto humano, revela a sua importância renovada, tornando a presença do vendedor um fator diferenciador e estratégico.

Este trabalho evidenciou as tensões inerentes à integração da tecnologia no ponto de venda, destacando a urgência de equilibrar a automação com a interação empática. O desafio passa por conceber soluções que não substituam o humano, mas que o empoderem, reconhecendo o vendedor como mediador de relações, gestor de emoções e facilitador de uma experiência que transcende a simples compra.

Ao responder às perguntas de investigação, a análise aprofundada das práticas e perceções no retalho permitiu compreender as novas exigências impostas aos profissionais de vendas, que agora lidam com múltiplas dimensões, desde a gestão tecnológica à manutenção da conexão emocional com o cliente. Esta complexidade exige modelos organizacionais e formativos que promovam o bem-estar, a autonomia e o desenvolvimento contínuo, criando condições para que os vendedores sejam agentes ativos da inovação e da humanização.

Os contributos desta tese abrem caminhos para uma visão do retalho que privilegia a coexistência harmoniosa entre tecnologia e humanismo, onde as ferramentas digitais são aliadas e não rivais. Esta abordagem é essencial para garantir a sustentabilidade das marcas e a fidelização de consumidores cada vez mais exigentes e atentos à autenticidade das relações. Mais do que oferecer soluções fechadas, este estudo propõe uma reflexão crítica sobre os rumos do retalho físico, chamando a atenção para a necessidade de repensar paradigmas e práticas numa era em constante transformação. A valorização do vendedor emerge assim como um imperativo ético e estratégico, com impacto direto na qualidade da experiência de compra e na diferenciação competitiva.

Por fim, este trabalho convida a uma continuidade do debate e da investigação, incentivando a exploração interdisciplinar e a inovação centrada no ser humano. O futuro do retalho físico

depende da capacidade de integrar saberes diversos, com a tecnologia a servir de plataforma para potenciar, e não para substituir, a riqueza das relações humanas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alzola, L. (2020). El Corte Inglés: símbolo del comercio español contemporáneo. *Revista de Historia Contemporánea Ibérica*, (34). <https://www.esmadrid.com/informacion-turistica/mercado-de-san-miguel>
- Andrade, A. (2019, 16 de março). O “human to human” (h2h) nas empresas espanholas. *Adriana Chiari Magazine*. <https://adrianchiarimagazine.net/blog/2019/3/16/o-human-to-human-nas-empresas>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2005). *Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others through Mindfulness, Hope, and Compassion*. Boston: Harvard Business School Press.
- Braudel, F. (1979). *Civilisation matérielle, économie et capitalisme*.
- Buchanan, R. (1992). Wicked Problems in Design Thinking. *Design Issues*, 8(2), 5–21.
- Cedefop. (2023). *Sales workers: skills opportunities and challenges*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Chitrakorn, K. (2022, 4 de maio). From Jacquemus to Balenciaga: Luxury fashion brands go hyper-physical. *Vogue Business*. <https://www.voguebusiness.com/consumers/from-jacquemus-to-balenciaga-luxury-fashion-brands-go-hyperphysical-retail>
- Correia, I. A. de F. F. (2019). *Burnout em profissionais de retalho: o papel da crença no mundo justo, da identificação organizacional e da infrahumanização* [Dissertação de mestrado, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE. <http://hdl.handle.net/10071/19042>
- Damasio, A. (1994). *Descartes Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*. New York.
- Deloitte. (2020). *Retail Trends Report 2020*.
- Deloitte. (2023). *Future of Real Estate: Shift to Phygital*.
- Duhigg, C. (2012). *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business*. Random House.
- Ehrnrooth, H., & Gronroos, C. (2013). The hybrid consumer: exploring hybrid consumption behaviour. *Management Decision*, 51(9), 1793–1820. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2012-0867>

Ellis-Chadwick, F., & Doherty, N. F. (2002). Internet retailing: the past, the present and the future. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9(5), 241–249. [https://doi.org/10.1016/S0969-6989\(01\)00044-7](https://doi.org/10.1016/S0969-6989(01)00044-7)

EOS Ibérica. (2024). A revolução dos quiosques de autoatendimento: a solução para o futuro do retalho em Portugal. <https://eosiberica.pt/a-revolucao-dos-quiocques-de-autoatendimento-a-solucao-para-o-futuro-do-retalho-em-portugal/>

Gaspar, T., Botelho-Guedes, F., Cerqueira, A., Baban, A., Rus, C., & Gaspar-Matos, M. (2024). Burnout as a multidimensional phenomenon: how can workplaces be healthy environments? *Journal of Public Health (Berl.)*. <https://doi.org/10.1007/s10389-024-02223-0>

Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*.

Goleman, D. (2011). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.

Goleman, D. (2011). *Focus: The Hidden Driver of Excellence*. HarperCollins.

Goleman, D. (2011). *The Brain and Emotional Intelligence: New Insights*. Northampton.

Grandey, A. A., Foo, S. C., Groth, M., & Goodwin, R. E. (2012). Free to be you and me: A climate of authenticity alleviates burnout from emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), 1–14.

Greenbook. (2023). The power of emotional needs in consumer purchases: Insights from two studies. <https://www.greenbook.org/insights/research-methodologies/the-power-of-emotional-needs-in-consumer-purchases-insights-from-two-studies>

Grewal, D., Roggeveen, A. L., & Nordfält, J. (2017). The future of retailing. *Journal of Retailing*, 93(2), 168–181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.008>

Han, H., Namkung, Y., Bae, J., & Kim, W. (2024). Customer Connections: A Cross-Cultural Investigation of Brand Experience and Brand Love in the Retail Landscape. *Administrative Sciences*, 14(1), 11. <https://doi.org/10.3390/admsci14010011>

Hassan, C. (2025). ROI healthy brain: Why every leader should invest in it. <https://www.linkedin.com/pulse/roi-healthy-brain-why-every-leader-should-investing-based-hassan-gmf3e/>

H&M Group. (2022, agosto 4). H&M Group explores tech-enabled shopping experiences in US stores. <https://hmgroup.com/news/hm-group-explores-tech-enabled-shopping-experiences-in-us-stores/>

IE Insights. (2017, December 15). Zara: Technology and user experience as drivers of business. <https://www.ie.edu/insights/articles/zara-technology-and-user-experience-as-drivers-of-business/>

Iannilli, V., & Spagnoli, A. (2021). <https://doi.org/10.6092/ISSN.2611-0563/13120>

Inditex. (2022). Sustainability Report.

Lee, J., Lee, Y., & Kim, S. (2020). <https://doi.org/10.1080/10447318.2020.1834730>

Lesiak, E., Wolny, G., Przybył, B., & Szczerbak, M. (2024). Digital assistant in a point of sales.

Li, M., & Zhao, P. (2014). The impact of fast fashion brand store image on impulsive buying. *Journal of Textile Science*, 35(11), 163-168.

Li, W. (2024). Strategies for the integration of e-commerce and physical retail stores: A study focusing on omni-channel retailing [Dissertação de Mestrado, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa]. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/32171>

Lipinski, J. (2020, 11 de novembro). Modelos de atendimento: high touch, mid touch, low touch e tech touch. CS Academy. <https://www.csacademy.com.br/blog/modelos-de-atendimento-high-touch-mid-touch-low-touch-e-tech-touch/>

Lipovetsky, G. (2006). O império do efêmero: A moda e o seu destino nas sociedades modernas.

Manzini, E. (2015). *Design, When Everybody Designs: An Introduction to Design for Social Innovation*.

Marianne Ylilehto, H. Komulainen, & P. Ulkuniemi. (2021). The critical factors shaping customer shopping experiences with innovative technologies. *Baltic Journal of Management*. <https://doi.org/10.1108/bjm-02-2021-0049>

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111.

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? *American Psychologist*, 63(6), 503–517.

McGoldrick, P., & Collins, L. (2021). Leveraging the physical store to boost customer value: Providing the right engagement at the right time. *California Management Review*. <https://cmr.berkeley.edu/2021/06/leveraging-the-physical-store-to-boost-customer-value>

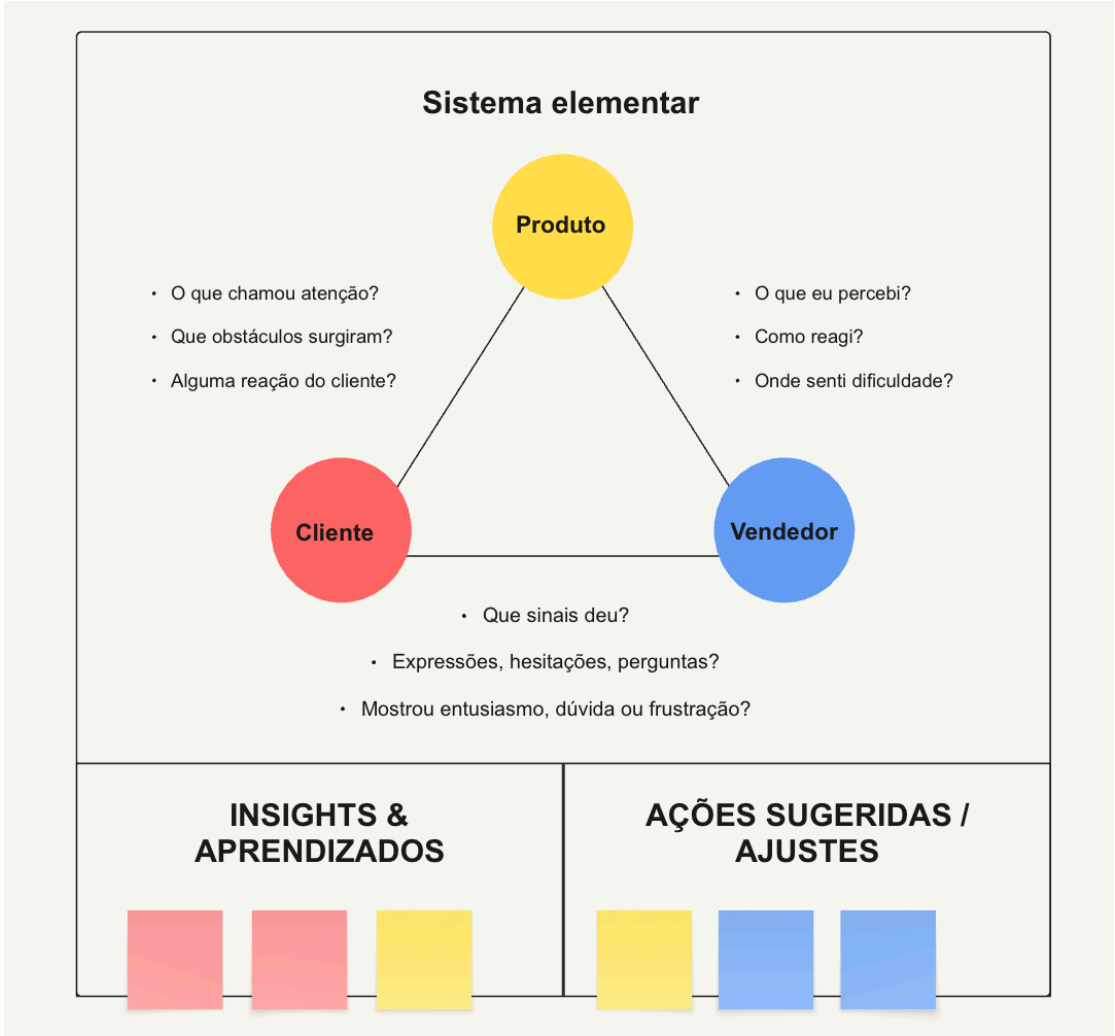
Mishima, R. (2022). Innovation in retail business models driven by digitalization for the future. *Review of Public Administration and Management*, 10(8). <https://www.walshmedicalmedia.com/open-access/innovation-in-retail-business-models-driven-by-digitalization-for-the-future-113823.html>

- Muzumdar, P., Basyal, G. P., & Vyas, P. (2021). Moderating effects of retail operations and hard-sell sales techniques on salesperson's interpersonal skills and customer repurchase intention. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2103.00054>
- Norman, D. A. (2013). *The design of everyday things: Revised and expanded edition*. Basic Books.
- Oliveira, A. C. (2022). *O consumidor omnicanal: Uma análise dos fatores que influenciam o comportamento de compra e consumo [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho]*. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/79244>
- Oliveira, J. (2024). Tomada de decisão do cliente: 95% das decisões são emocionais. Como sua marca está influenciando esses gatilhos cerebrais? <https://www.linkedin.com/pulse/tomada-de-decisão-do-cliente-95-das-decisões-são-como-oliveira-cdr2f/>
- Pais, J. M., Magalhães, P., Antunes, M. L., Cameira, E., Silva, J. R., Gomes, R. T., Martinho, T. D., Lapa, T., & Borges, V. (2022). *Práticas culturais dos portugueses: Inquérito 2020 (1.ª ed.)*
- Pantano, E., Pizzi, G., Scarpi, D., & Dennis, C. (2020). Competing during a pandemic? Retailers' ups and downs during the COVID-19 outbreak. *Journal of Business Research*, 116, 209–213. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.036>
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.
- Pereira, M. L., & Silva, J. (2021). Smart retail: O impacto das tecnologias na experiência de compra. *Revista de Administração da UFSM*, 14(4), 768–783.
- Pina, V., Martins, J., & Couto, J. P. (2023). Marketing de relacionamento em retalho: uma análise do papel das emoções na satisfação do consumidor. *Revista Portuguesa de Marketing*, 29(1), 45–62.
- Pinho, P. (2023). Economia comportamental e consumo: o que as emoções têm a dizer? *Revista Portuguesa de Marketing*, 29(1), 12–28.
- Reimann, M., Castaño, R., Zaichkowsky, J., & Bechara, A. (2012). How we relate to brands: Psychological and neurophysiological insights into consumer-brand relationships. *Journal of Consumer Psychology*, 22(1), 128–142.
- Romero, S. (2019). Personalização e experiência do cliente em retalho. *Journal of Retail Innovation*, 7(3), 56–69.
- Rossiter, J. R. (2011). Emotional branding pays off: How brands can grow strong by making emotional connections with customers. *Journal of Advertising Research*, 51(1), 78–82.

- Santos, A., & Silva, P. (2022). O impacto das tecnologias digitais na experiência de compra em lojas físicas. *Revista de Marketing Digital*, 8(2), 45–59.
- Schmitt, B. (1999). *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, and Relate to Your Company and Brands*. The Free Press.
- Shields, M. K., & Wilkins, K. (2006). Findings from the Canadian National Survey of Workplace Health and Safety. *American Journal of Public Health*, 96(5), 738–744.
- Silva, J. F. da (2023). Burnout em profissionais de retalho: fatores e consequências. *Revista Portuguesa de Psicologia*, 35(2), 143–160.
- Silva, T. M. da (2022). A influência das emoções na decisão de compra do consumidor. Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto.
- Silva, V. (2024). A experiência do cliente omnicanal: desafios e oportunidades. *Revista de Gestão e Tecnologia*, 14(1), 22–39.
- Sousa, F., & Santos, L. (2023). Tendências em retail tech: o futuro do comércio digital. *Revista Tecnologia e Sociedade*, 19(3), 101–115.
- Stone, M., Woodcock, N., & Machtynger, L. (1996). *Customer relationship marketing: Get to know your customers and win their loyalty*. Butterworth-Heinemann.
- Sundaram, D. S., & Webster, C. (2000). The role of nonverbal communication in service encounters. *Journal of Services Marketing*, 14(5), 378–391.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
- Toffler, A. (1970). *Future Shock*.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 93(2), 174–181.
- Walker, R., & Walker, J. (2017). *Service marketing management: A strategic approach*. McGraw-Hill Education.
- Wood, S. (2005). *Customer-centric marketing: Building relationships to achieve profitable growth*. Business Expert Press.

ANEXOS

Anexo I- Canvas R.I.S.E (primeira versão)



Anexo II- Canvas R.I.S.E: Adaptação após testes e validação (segunda versão)

