

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO

MBA EM MARKETING ESTRATÉGICO

LUIS FELIPE DOS SANTOS ENNES

**HÁBITOS E PERFIS DE CONSUMO ONLINE E OFFLINE NO ÂMBITO DA
HYGIENNES SOLUÇÕES EM LIMPEZA PROFISSIONAL**

**Levantamento de dados e definição das estratégias de expansão de uma empresa de
pequeno porte.**

Porto Alegre

2019

LUIS FELIPE DOS SANTOS ENNES

**HÁBITOS E PERFIS DE CONSUMO ONLINE E OFFLINE NO ÂMBITO DA
HYGIENNES SOLUÇÕES EM LIMPEZA PROFISSIONAL**

**Levantamento de dados e definição das estratégias de expansão de uma empresa de
pequeno porte.**

Projeto de Pesquisa apresentado como requisito
parcial para obtenção do título de Especialista em
Marketing, pelo Curso de MBA em Marketing
Estratégico da Universidade do Vale do Rio dos
Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Wagner Junior Ladeira

Porto Alegre

2019

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estágios do processo de compras organizacional	9
Figura 2. Funil de compras.....	10
Figura 3. Omnichannel.....	14
Figura 4. Visão geral da campanha do Google Adwords.....	15
Figura 5. Resumo das Key Words mais procuradas.....	16
Figura 6. Pontos de interação com os clientes.....	16
Figura 7. Mapa de vendas da franquia Cooperkap.....	18

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Fatores Motivadores para compra online.....	20
Gráfico 2: Fatores Inibidores para compra online.....	21
Gráfico 3: Fatores Motivadores para compra off-line.....	22
Gráfico 4: Fatores Inibidores para compra off-line.....	23

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Ferramenta 5W2H.....	28
--------------------------------	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Resumo dos principais atributos motivadores e inibidores online e off-line. 26

LISTA DE SIGLAS

B2B - Business to Business – De empresa para empresa

B2C – Business to Consumer – Negócios para o consumidor

B2G - Business to government – Negócios com o governo

CCC – Comportamento em canais cruzados

C2C – Consumer to Consumer – Consumidor ao consumidor

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEO - Search Engine Optimization – Otimização de mecanismos de busca

MPES – Micro e pequenas empresas

TI – Tecnologia da informação

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO DO PROJETO E PROBLEMA IDENTIFICADO.....	7
2. PROPOSTA DE SOLUÇÃO.....	9
2.1 Revisão da Literatura técnica.....	9
2.1.1 Comportamento do consumidor.....	9
2.1.2 Mercado B2B (Business to business).....	10
2.1.2.1 Negociação e processo de compras B2B.....	11
2.1.3 Vendas Presenciais.....	12
2.1.4 E commerce.....	13
2.1.5 Comportamento do consumidor em canais cruzados.....	15
2.1.6 Omnichannel.....	16
2.2 Entendimento aprofundado problema.....	17
2.3 Apresentação da solução.....	29
3. RETORNO PREVISTO DA SOLUÇÃO APRESENTADA.....	32
4. AVALIAÇÃO E/OU APLICAÇÃO DA SOLUÇÃO.....	34
5. COMENTÁRIOS FINAIS.....	36
REFERÊNCIAS.....	37
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO INICIAL, VALIDAÇÃO E PRÉ TESTE.....	39
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO FINAL, MODELO SURVEY.....	40
APÊNDICE C - MAPEAMENTO DA JORNADA DO CLIENTE E ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	44

1 – APRESENTAÇÃO DO PROJETO E PROBLEMA IDENTIFICADO

O presente estudo tem por objetivo observar aspectos inerentes a uma empresa de pequeno porte - Hygiennes soluções em limpeza profissional ME, classificada como empresa de pequeno porte pelo seu faturamento de acordo com a receita federal, em 2018 seu faturamento bruto girou em torno de um milhão de reais e tem crescimento projetado em 20% para o presente ano. Atua com o processo de distribuição exclusiva de produtos de higiene profissional para o mercado **B2B**. Desde a abertura em 2016 mantém contrato de exclusividade territorial com uma indústria nacional de químicos para atendimento em Porto Alegre e região metropolitana, além dos produtos químicos, complementa seu portfólio com equipamentos e acessórios utilizados no procedimento de higienização.

A empresa nasceu da dissolução de uma sociedade de uma empresa de maior porte que atuava exatamente no mesmo segmento havia 15 anos. Os problemas sofridos na empresa anterior como má gestão interna, incapacidade de adaptação, escassez de fluxo de caixa foram valiosos ensinamentos de como administrar, ou como não administrar, e moldaram a forma de atuar da nova empresa.

Acirramento da concorrência, cenário macroeconômico desfavorável em sua abertura e principalmente as lições aprendidas levaram a empresa a reposicionar e segmentar seu atendimento estritamente na região de Porto Alegre e região metropolitana e priorizar o atendimento aos mesmos segmentos de negócios dos antigos clientes da carteira.

No segundo semestre de 2018 foi agregada a operação uma nova linha de produtos adquiridas sob forma de franquia, Cooperkap – Capachos e tapetes personalizados, ponderada inicialmente como linha complementar aos químicos de higienização e apesar das incertezas naturais de um novo segmento a expectativa é que o novo negócio auxilie o outro pelo fato de os clientes em potencial serem os mesmos. Os resultados do primeiro semestre foram acima do esperado e nesta nova linha, por exigência contratual a empresa incorporou uma nova maneira de relacionar se com o mercado: A venda *on line* através de mídias sociais e captação de clientes pela ferramenta *Google Adwords*.

Na franquia é notório a diferença de perfis dos clientes atendidos pelo canal *on line* daqueles que compram no sistema de visita porta a porta realizada pela equipe própria de vendedores. A amostragem neste período indica que o comprador *on line* é

extremamente sensível a preços baixos e via de regra compara pelo menos três opções de preços antes de fechar a compra, além de chegar municiado de diversas informações técnicas que extrapolam o simples conceito de aparência e funcionalidade do produto.

Já a venda presencial permite ao vendedor explicar melhor o custo benefício dos produtos, criar oportunidades e interagir com o cliente superando objeções e ao fim realizar a venda com maior rentabilidade para a empresa. Cabe ressaltar que os atendimentos aos clientes são realizados de forma independente, a equipe externa realiza o atendimento *off-line* e internamente existem dois colaboradores que atendem à demanda *online*, inclusive com possibilidades de tabelas de preço e negociações diferentes.

Diante do exposto, o objetivo deste projeto aplicado é identificar e comparar os hábitos e o comportamento de compra destes consumidores diante dos dois canais de venda. Pretende-se, posteriormente ao levantamento das informações, definir estratégias de crescimento para a empresa, adotando posicionamento de mercado e adequação das ofertas.

Para concretização deste objetivo geral pode-se estabelecer alguns objetivos secundários:

- Identificar valores e comportamentos dos consumidores de canais distintos,
- Mapear a influência das ferramentas digitais na decisão de compra de consumidores no comércio eletrônico,
- Pesquisar o comportamento do Consumidor em canais cruzados on e off line,
- Ampliar o conhecimento sobre o modelo varejista on line e off line,
- Revisar o posicionamento mercadológico da empresa.
- Propor estratégias adequadas para atuar em ambos canais de vendas.

2 - PROPOSTA DE SOLUÇÃO

2.1 Revisão da Literatura técnica

2.1.1 Comportamento do Consumidor

Para compreender por que os consumidores compram certos tipos de produtos e marcas em vez de outros, os profissionais de Marketing estudam seu comportamento nas atividades de compra e como elas são afetadas por várias forças (CHURCHIL; PETER,2006). Ainda segundo esses autores, o estudo do comportamento de compra pode ser entendido como os sentimentos, pensamentos e ações dos consumidores, e as influências sobre eles determinam a sua mudança ao longo do tempo. Esse tipo de estudo centra-se também no processo de compra deste e na variedade de forças que o modelam. Segundo Blackwell (2005), as pessoas possuem os mesmos valores, mas diferem na importância atribuída a eles. E, por desempenharem papel central na cognição, os valores apresentam poderosa base para compreender o comportamento do consumidor dentro de várias culturas diferentes.

Almeida et al. (2010) destacaram que o Marketing tem como um de seus objetivos descobrir maneiras mais eficientes de atender ao mercado consumidor, por isso surge a necessidade de estudar e analisar o consumidor e suas reações. Essa necessidade deve ser atendida com o estudo sobre o seu comportamento: portanto a compreensão de como ele pensa e se relaciona com o mundo implicaria buscar informações sobre seus valores pessoais.

Segundo Almeida et al. (2010), os valores humanos têm sido uma das respostas aos problemas das condutas sociais, pois a partir deles é que se tem a explicação dos comportamentos das pessoas, sendo esses valores capazes de orientar tanto as escolhas quanto as atitudes humanas. Portanto, esses mesmos valores também influenciam no comportamento de compra do consumidor.

Estudar os valores de uma pessoa é uma forma de compreensão do comportamento do consumidor e é de grande valia para a identificação de oportunidades de mercado, desenvolvimento de novos produtos e reposicionamento de outros, adequando essas estratégias aos valores dos consumidores.

Neste sentido, os valores dos clientes afeito aos canais *online e off-line* podem ser apontados e as empresas criarem estratégias específicas para cada grupo de consumidores de acordo com os valores que mais preponderam em cada um deles.

2.1.2 Mercado B2B (Business to Business)

O objeto deste estudo no que tange ambos os canais de compras e consumidores estão orientados para os relacionamentos *B2B*. Neste sentido, é importante que a empresa olhe para fora de seus limites organizacionais e analise como ela se alinha com seu mercado alvo.

Segundo Davis, Aquilano e Chase (2001, p. 43), a chave para o desenvolvimento de uma estratégia de operações efetiva está em compreender como criar ou agregar valor para os clientes. Especificamente, um valor agregado pode ocorrer por meio das prioridades competitivas que são selecionadas para apoiar determinada estratégia corporativa. Na visão de Boyer e Lewis (2002), as prioridades competitivas são variáveis-chave de decisão para os administradores e pesquisadores na área de operações. Slack, Chambers e Johnston (2002) identificaram cinco prioridades competitivas básicas: qualidade, confiabilidade, velocidade de entrega, flexibilidade e custo. Além dos clientes, incluem os concorrentes como pontos centrais para a definição de prioridades competitivas. Nessa abordagem, uma atividade operacional ou de vendas deve satisfazer o cliente e ser melhor do que a do concorrente.

Slack, Chambers e Johnston (2002) ainda citam que de maneira geral, as prioridades competitivas definidas pelos consumidores têm como contrapartida as estratégias que consistem:

- Custo, relacionado à adoção de conceitos de economia de escala,
- Qualidade e velocidade de entrega, movimentar solicitações e materiais por meio da operação mais rápida;
- Flexibilidade, relacionada diretamente à capacidade de atendimento e oscilações das ações nas demandas dos consumidores, especialmente no mix ou no volume;
- Confiabilidade, relacionada às estratégias internas de operações com base no compromisso de cumprir o contrato de entrega ao cliente.

2.1.2.1 Negociação e processo de compras B2B

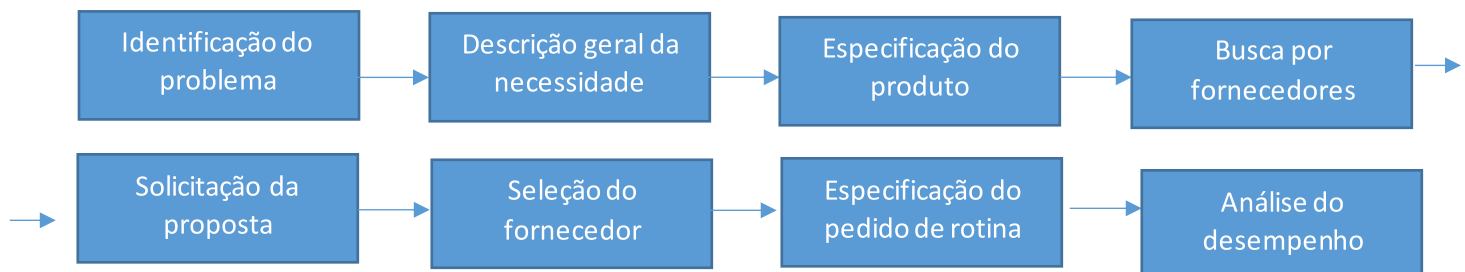
Thull (2007) acredita que existem três áreas que se tornaram requisito básico que devem estar presentes em vendedores mais competentes, esses elementos são: sistemas, habilidades e disciplinas:

- **Sistemas:** são os processos que os profissionais mais competentes utilizam para atingir seus objetivos.
- **Habilidades:** são ferramentas e técnicas utilizadas pelos vendedores para atingirem seus objetivos.
- **Disciplina:** é a disposição mental do vendedor, sua capacidade emocional e firmeza mental.

O processo de negociação entre vendedor e cliente tanto do mercado B2B, quanto no mercado B2C, não é diferente, por se tratar de uma atividade inerente ao ser humano, as considerações serão as mesmas. Para ambos, o vendedor deve sempre buscar o aprimoramento das técnicas, habilidades e aplicação do conhecimento se quiser ter uma boa capacidade de venda.

Tratando do processo de compra no mercado B2B, Kotler e Armstrong (2008) esclarecem que a compra organizacional passa por oito estágios bem definidos (ver figura 1), em especial quando for uma primeira compra, podendo ser abreviados nos processos de recompra.

Figura 1 - Os estágios do processo de compra organizacional.



Na visão do comércio eletrônico Kotler e Armstrong (2008) explicam que o *e-procurement*, como são chamados as compras online B2B, proporciona aos compradores acesso a novos fornecedores, reduz os custos de compra, acelera o processamento e a entrega do pedido, simplifica procedimentos tradicionais de requisição e de pedido

2.1.3 Vendas Presenciais

Kotler et al. (2006) afirmam que existe um funil que conduz os clientes para suas compras, nesse funil o marketing é responsável pelos quatro primeiros passos: a conscientização do cliente, a conscientização da marca, deferência pela marca e preferência pela marca. O grupo de vendas é responsável pelos outros quatro passos, intenção de compra, compra propriamente dita, lealdade do cliente e defesa dos interesses do cliente.

Figura 2. Funil de compras.



Fonte: Kotler, Rackham e Krishnaswamy (2006).

A importância das vendas presenciais pode ser atribuída em várias instâncias: Para a economia, pela circulação de capital e produtos em toda a sociedade, pelo aperfeiçoamento dos processos e produtos, os vendedores trazem feedbacks valiosos sobre a funcionalidade e aceitação dos produtos e serviços intermediando empresas e consumidores. Manutenção da atividade empresarial, as empresas geram custos e os vendedores são os responsáveis de gerar as receitas.

Cassel e Bird (2014) acreditam que, para um vendedor ser bem-sucedido ele precisa estimular e manter sua rede de relacionamentos, além disto deve seguir um protocolo de procedimentos que podem ser sintetizados em quatro etapas:

- Identificar prospects: A etapa inicial consiste em pesquisar e obter o maior número possível de informação sobre o cliente que deseja atender. Os sucessos das etapas posteriores estão diretamente ligados a qualidade das informações levantadas na etapa de identificação de *prospects*.

- Superar obstáculos: O contato inicial com os compradores é o momento de identificar oportunidades e criar empatia além da primeira apresentação da empresa, momento em que os vendedores devem aproveitar para na medida certa expor o conhecimento técnico e saber ouvir os requisitos dos clientes.

- Criar Soluções: O cliente pode até ficar interessado com o vendedor por ter demonstrado sua capacidade técnica e de relacionamento, no entanto é neste ponto que o vendedor apresenta a solução que atenda aos requisitos do cliente e principalmente soluciona alguma “dor” do cliente.

- Fechar o negócio: Nesta última etapa são exigidas outras habilidades do vendedor presencial, uma vez apresentada a solução, dirimidas todas as dúvidas, entram em cena técnicas de fechamento para concretizar a venda.

2.1.4 E-commerce

Apesar de o e-commerce ser uma atividade bastante conhecida na atualidade, cabe ressaltar que estas transações são separadas de acordo com suas relações: *business to business (B2B)*, *business to consumer (B2C)*, *business to government (B2G)*, *consumer to consumer (C2C)*.

O *B2B* foco deste estudo, é considerado qualquer transação empresarial executada eletronicamente de empresa para empresa. O avanço da estrutura tecnológica e a marcha irreversível do uso da internet, influenciam e aceleram a frequência de uso da ferramenta de e-commerce dos mais variados tipos de consumidores (FERRARA,2013).

Distintas formas de relacionamento regem a interação entre os varejistas e seus consumidores. Mesquita (2014) destaca as principais tendências desse mercado atualmente:

Compras em Mobile (*M-commerce*): O crescimento do poder de compra das classes menos abastadas na última década, a popularização de celulares *smartphones*, o crescente número de soluções apresentadas pelos aplicativos explicam o vasto mercado de *M-commerce*, exponenciando um fenômeno já conhecido em menor escala, ou seja, a comparação de ofertas, prazos e preços em vários sítios de lojistas antes da decisão de compra.

Reputação dos sítios de compra: segundo dados do site *e-bit* que analisa os sites e e-commerce desde 2001, e, afere certificações (Diamante, Ouro, Prata, Bronze ou em avaliação) de acordo com a avaliação dos consumidores. Atributos como frete grátis, tempo de entrega ou dentro do prazo, fidelidade da oferta, dentre outros, são avaliados e utilizados para classificar os varejistas. Segundo o *e-bit* a certificação do lojista na categoria Diamante aumenta a probabilidade para 85%, a chance de os clientes realizarem a recompra.

Conteúdo: ofertar informações relevantes e conteúdo único que ajude o consumidor a finalizar a compra rapidamente é mais que uma tendência, é a principal ação para se distinguir dos concorrentes. Neste sentido ferramentas de *SEO* (otimização dos mecanismos de busca) contribuem no objetivo de ofertar conteúdo relevante e conquistar maior visibilidade para o mercado alvo através dos buscadores como Google, Bing, Ask e Yahoo.

Redes Sociais: (Social-commerce) Facebook, Google, Twitter, LinkedIn, Youtube e Instagram são algumas das alternativas encontradas para promover o encontro e o engajamento do público alvo. A expectativa é que as empresas continuem estimulando a interação com os clientes através destas ferramentas *on line*.

2.1.5 Comportamento do consumidor em canais cruzados

O processo de compra até a primeira década do século XXI, era controlado pela atmosfera do varejista e, ou, fabricante, sendo o consumidor praticamente passivo ao que era exposto pelos varejistas. No entanto, o advento dos dispositivos móveis e a incorporação da internet no seu uso tem modificado sensivelmente o processo de compra, revelando novos comportamentos, ou seja, a tecnologia dos smartphones alterou as características de como fazer o processo de compra, porém as motivações continuam inalteradas.

Essa nova maneira de comprar tem sido chamada de Comportamento em canais cruzados (CCC), que se refere ao uso alternado e ou simultâneo de canais online e off-line, em um processo de aquisição (Gerritsen, et al., 2014). O CCC se insere em um movimento de transição do varejo multicanal para o *Omnichannel* (Sebrae nacional, 2017), que alguns autores consideram como uma mudança disruptiva do varejo e uma mudança moderada do comportamento do consumidor Verhoef, Kannan, & Inman, (2015) apud Okada e Porto, (2017).

Independente do canal de aquisição, se as mercadorias trazem utilidade aos consumidores, essas utilidades podem estimular toda a cadeia de comportamentos executada previamente em uma próxima compra Foxall, (2015). Assim, se for necessário comprar novamente, os consumidores podem buscar informações alternadamente nos canais *online* e *off-line*, comparar preços, interagir com o varejista ou fabricante e, mais uma vez, adquirir o mesmo produto.

O processo de compra não é similar para todos os tipos de bens. Bens considerados duráveis ao serem adquiridos no canal *online* não precisam necessariamente interagirem com um vendedor. Já se comprarem no canal *off-line*, eles atuam de forma menos autônoma, com o vendedor conduzindo o processo de compra. Quando utilizado o processo de compra cruzada para bens duráveis, o processo *off-line* muitas vezes é utilizado como forma de consulta e comparação para depois ser utilizado no canal *online*. Foxall, (2015).

A comparação e consulta que pode ser explicada pelo fato da maior disponibilidade de produtos no mundo virtual. Esta mesma disponibilidade e a evolução tecnológica dirigidas aos bens não duráveis evidenciam o aumento da frequência de interação do consumidor com o varejista e ou fabricante.

2.1.6 Omnichannel

As mudanças acontecem, quando surgem novas necessidades, novos hábitos de consumo, nascidos da evolução da sociedade e atrelados a novas tecnologias a disposição, pressionam as empresas a adaptarem se constantemente.

Portanto, é de extrema importância a definição estratégica das empresas quanto à seleção dos canais que pretendem integrar no seu *modus operandi*. Na realidade, a utilização de multicanais está integrada ao seu modo de fazer negócios, quer estes sejam físicos ou virtuais. O negócio dependerá em muito dessa mesma rede, que deverá ser desenvolvida adequando as necessidades dos consumidores com a tecnologia que nos é disposta diariamente, assim, qualquer que seja a estratégia, esta só será eficiente e completa quando aplicarmos o conceito omnichannel (Saraiva; 2014).

Figura 3. Omnichannel



Fonte: Ranjan, Aarushi, (2018).

Madruca (2018, p.7) cita que a integração dos diversos canais de relacionamento da empresa provoca experiências emocionais positivas nos clientes quando aumentam a resolutividade.

Se omnichannel é “canal único” – através do qual o cliente estabelece pontos de interação com a empresa através de meios eletrônicos, telefone, contato pessoal entre outros, a verdade é que nem sempre esta unicidade é percebida como tal pelos consumidores Forbes, (2014). Estas questões levam a um conceito de extrema importância nos dias de hoje, em que podemos relacionar todos os canais que até agora funcionavam separadamente, poupando tempo e tornando o processo de compra cada vez mais simplificado e intuitivo. Para Dietrich, (2012) é uma visão de integração total, onde para o consumidor não importa qual o meio de compra e sim a experiência que desenvolve

com a marca como um todo. O grande desafio é ver todos os canais disponíveis e trabalhar de forma sinérgica e coordenada entre eles, prevendo a integração de processos como logística, armazenamento, distribuição, atendimento ao cliente, base de dados e marketing. Os clientes exigem assim uma nova habilidade na escolha de quando, onde e como compram os produtos e serviços.

2.2 Entendimento aprofundado do Problema

Feedback da área comercial e pesquisas em relatórios internos da organização serviram de ponto de partida para o entendimento sobre os perfis e hábitos de ambos os canais. A empresa já adotava relatórios de acompanhamento dos vendedores externos que produziam dados relativos à venda presencial e informavam os segmentos e perfil destes *prospects*. Já o canal de vendas *online* foi implantado juntamente com a chegada da franquia em agosto de 2018. A necessidade de conhecimento deste novo canal trouxe novas métricas para a organização.

Para o comércio eletrônico a empresa adotou uma parceria com uma agência especializada em mídias digitais, remodelando totalmente seu site optando pelo investimento em *Google Adwords*. A figura 4 demonstra uma visão ampla do retorno em compras de palavras no Google, a coluna impressões mostra o número de vezes que a empresa foi vista por interessados, a coluna cliques mostra o número de clientes interessados que, de fato, navegaram pelo site da empresa e a coluna CPC médio, relata quanto custou esta navegação no site

Figura 4. Visão Geral da campanha de *Google Adwords*



Período agosto de 2018 até maio 2019

Fonte: Agência Idéia Digital

A figura 5, aprofunda e distribuí em forma de palavras mais observadas, os resultados observados na figura 4, visão geral, possibilitando a franquia redenir, eliminar ou incluir palavras mais procuradas.

Figura 5. Resumo das *Key Words* mais procuradas

Palavras Chave

Abaixo estão listadas as cinco palavras chaves que tiveram mais cliques na campanha.

Palavra Chave	Cliques	Impressões	Pos. Média
tapete capacho personalizado	366	7.467	2,0
capacho personalizado	332	8.228	2,1
tapete emborrachado	267	16.652	1,5
tapete para empresas	245	7.269	2,3
tapetes personalizados	215	6.392	2,1

Período agosto de 2018 até maio 2019




Fonte: Agência Ideia Digital

Na figura 6, apresenta-se a origem e forma de interação dos clientes com o site da empresa. Onde, pode ser observado que a ferramenta smartphone tem, tecnicamente a mesma representação dos computadores, indicando a necessidade de agilidade e velocidade de resposta neste canal.

Figura 6. Pontos de interação dos clientes

Dispositivos

Abaixo estão listados os principais dispositivos que acessaram os anúncios.

Dispositivo	Cliques	Impressões	Pos. Média
 Smartphone	1.329	38.705	1,8
 Computadores	1.618	39.742	2,1
 Tablets	33	894	2,0

Período agosto de 2018 até maio 2019

Fonte: Agência Ideia Digital

Periodicamente são realizados ajustes e redirecionamentos da campanha de acordo com métricas e sugestões fornecidas através da ferramenta *Google Analytics*, cujo objetivo não é apenas saber quantos usuários acessaram o site e sim, de que forma esses usuários se comportam ao navegar pelas diversas páginas e seções do site.

As campanhas mantem alinhados os investimentos, para que a empresa possa configurar sempre entre as três primeiras escolhas da primeira página do Google quando os clientes digitam as *Key Words* escolhidas, como pode ser visto na coluna *Pos. Média* das figuras 4 e 5. A recomendação toma como base a percepção do consumidor deste canal de que as melhores ofertas estão entre as empresas que constam no topo da página de pesquisa.

As possibilidades fornecidas pela *Web análise* da ferramenta são incontáveis, porém não é uma bola de cristal, ou seja, não aponta onde está o problema, cabe a empresa aprofundar as análises através dos dados fornecidos para conhecer o seu cliente. Neste sentido alguns realinhamentos já foram realizados com base nas avaliações conjuntas e comportamentos dos consumidores, apresentados a seguir:

Web design responsivo

A procura pela oferta acontece em dispositivos de diferentes formatos e segundo Agência Revelare (2013) *web design* responsivo, como o nome já diz, é uma forma que o *webdesigner* encontra de desenvolver um *website* que “responda”, ou melhor, que se adapte ao dispositivo no qual está sendo visualizado. Podendo ser a tela de um monitor gigantesco, um laptop, um tablet e até de um smartphone.

Relação de impressões versus cliques

Segundo o site E-commerce Brasil (2018) a taxa média de conversão no e-commerce do Brasil é de 1,6%. Ainda que o site da empresa não tenha a função de vender diretamente, nem o foco da pesquisa seja a relação de vendas da empresa, a conversão medida atualmente está em 3,75% quando comparado o número de cliques pelo número de impressões, esta relação permite compreender que o consumidor procura por informações rápidas, claras e precisas sobre a sua necessidade.

Modelagem do site

A usabilidade do site foi refeita para que o usuário a cada clique fique mais próximo do seu objetivo e tenha uma experiência agradável.

Os consumidores *off-line* são atendidos pela equipe de vendedores externos com suporte interno de agendamentos telefônicos de uma única assistente de vendas. A equipe já estava montada antes da entrada da franquia e, assim permaneceu, apenas recebeu o treinamento pertinentes a nova linha e manteve a mesma abordagem ao mercado *B2B*. A figura 7, mostra na destruição de venda dos produtos da franquia Cooperkap por segmentos de atuação dos clientes.

Figura 7. Mapa de vendas Franquia Cooperkap

Mapa das Vendas Mensais

Período: 01/08/2018 a 31/05/20

Categoria	Ago/2018	Set/2018	Out/2018	Nov/2018	Dez/2018	Jan/2019	Fev/2019	Mar/2019	Abr/2019	Mai/2019	Total
ALIMENTAÇÃO	20%	9%		8%	9%	6%			14%	12%	11%
COMÉRCIO	15%		1%	12%	73%	17%	2%		6%	7%	13%
CONDOMÍNIOS & OFFICE	26%	16%	47%	68%	10%	64%	24%	39%	25%	26%	35%
ENSINO			15%	2%	4%			5%	11%	15%	6%
HOSPEDAGEM		4%							8%	7%	0,4%
INDÚSTRIAS DIVERSAS									1%	7%	1%
LAZER E CULTURA	7%	58%		1%		10%	73%	51%	17%	9%	22%
ORGÃOS PÚBLICOS		5%							8%		1%
OUTROS	16%		11%		4%	2%	2%	3%	0,5%	12%	5%
PRESTADORES DE SERVIÇOS	16%	9%	11%						3%	2%	4%
SAÚDE			1%	8%				2%	8%		0,3%
TRANSPORTE			13%							4%	1%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Relatório interno da Hygiennes Soluções em Limpeza.

Cabe ressaltar que a empresa não possui, em seu sistema um relatório contendo as vendas por canal. No entanto, cruzando dados de planilhas Excel dos responsáveis por cada canal e ajustando o mesmo período de apuração, identifica-se a participação de 25% das vendas do canal online sobre o total de vendas da empresa.

O comprador corporativo é o principal contato do mercado com a empresa, função comum a todos os segmentos apresentados na figura 7. O processo de aquisição segue os estágios da compra organizacional descrito por Kotler e Armstrong (2008) em especial quando for uma primeira compra, podendo ser abreviados nos processos de recompra. No entanto o comprador não é o profissional que dá início ao processo de consumo, os

estágios iniciais de identificação do problema e descrição geral da necessidade são formulados pelos responsáveis técnicos.

Os dados obtidos nos relatórios internos modelaram os pontos iniciais para elaboração do questionário inicial (Apêndice A) inicialmente aplicado aos vendedores internos e externos da franquia durante o mês de abril de 2019, totalizando 8 respondentes, com o objetivo de validar e testar o modelo de questionário. Esses questionários foram impressos e aplicados diretamente pelo pesquisador presencialmente. Os respondentes foram instruídos a relatar e apontar quaisquer dúvidas sugeridas sobre as questões, termos e palavras, assim como problemas do questionário. As entrevistas duraram em média 20 minutos, todas as observações e sugestões foram registradas pelo pesquisador e posteriormente analisadas.

Quanto ao conteúdo os respondentes destacam diferentes aspectos para opção por um canal ou outro, no entanto aqueles que alternam os canais utilizando o processo de compra cruzada, percebem que o processo *online*, muitas vezes é utilizado como forma de consulta e comparação para depois a compra ser efetivada no canal *off-line*. Quanto às motivações e inibições para adoção do canal foram destacadas das entrevistas aspectos comuns a todos os respondentes dentro do mesmo canal de compra. São eles:

Motivadores: Credibilidade, qualidade, vantagem no custo, conveniência, flexibilidade e atendimento.

Inibidores: Falta de tempo, falta de conhecimento e experiência, insegurança, dificuldade de negociação e incerteza sobre a proposta apresentada.

A partir dos dados coletados no questionário inicial e identificados os principais atributos que motivam ou criam dificuldades para os consumidores, o pesquisador ampliou e remodelou o questionário adotando o modelo *Survey*. Esta técnica envolve a utilização de um questionário com um grande número de respondentes, assim o método baseia-se no interrogatório dos participantes (MALHOTRA, 2012) afim de evidenciar as prioridades que influenciam o processo de decisão dos consumidores.

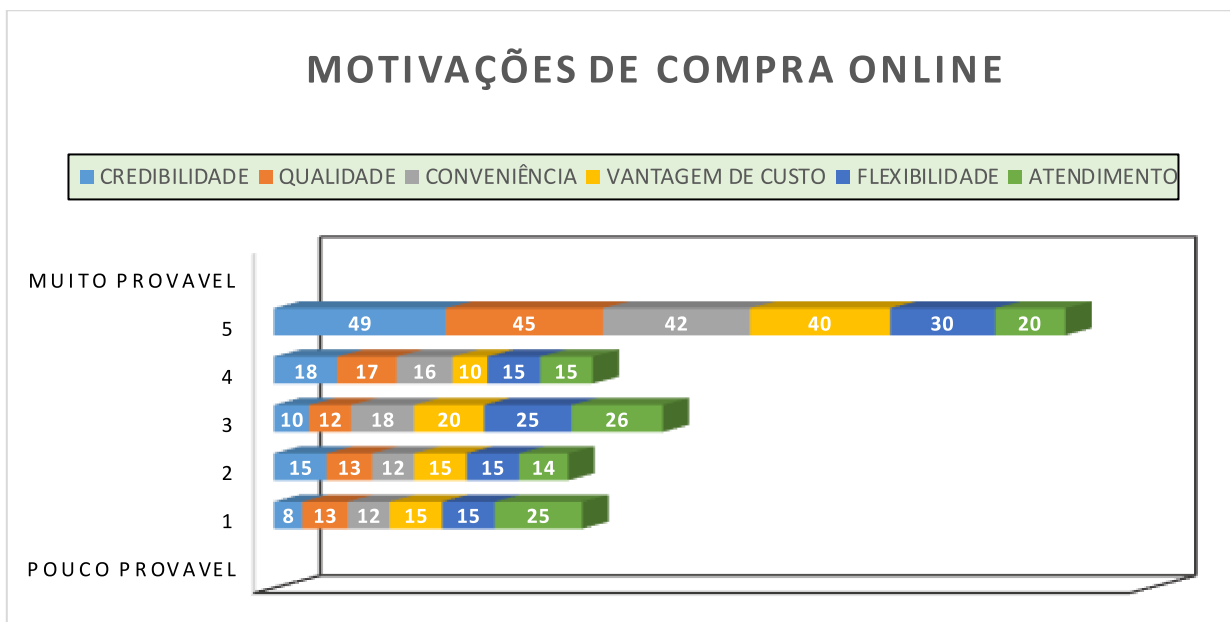
Definida a amostra como probabilística, o número de 158 respondentes para os consumidores online e 131 para os consumidores off-line, considerando nível de confiança de 95% e margem de erro de 5%. Destaca-se que a base de cálculo teve como

referência o total de interações da empresa no mês anterior (198 contatos gerados através da ferramenta *Google Adwords* e 265 clientes visitados pela equipe externa).

A Hygiennes atende clientes dos mais variados portes, de micros a grandes empresas, e, para esta etapa a pesquisa foi realizada com os clientes que interagiram no período de maio/2019. Para o canal online o questionário foi enviado de forma eletrônica para e com os clientes visitados pela equipe externa foi apresentado o mesmo questionário pessoalmente às pessoas responsáveis pelo contato ou pelo decisor da compra.

O questionário produziu resultados estratificados por canal de consumo que podem ser observados a partir do gráfico 1.

Gráfico 1. Fatores motivadores para compra online



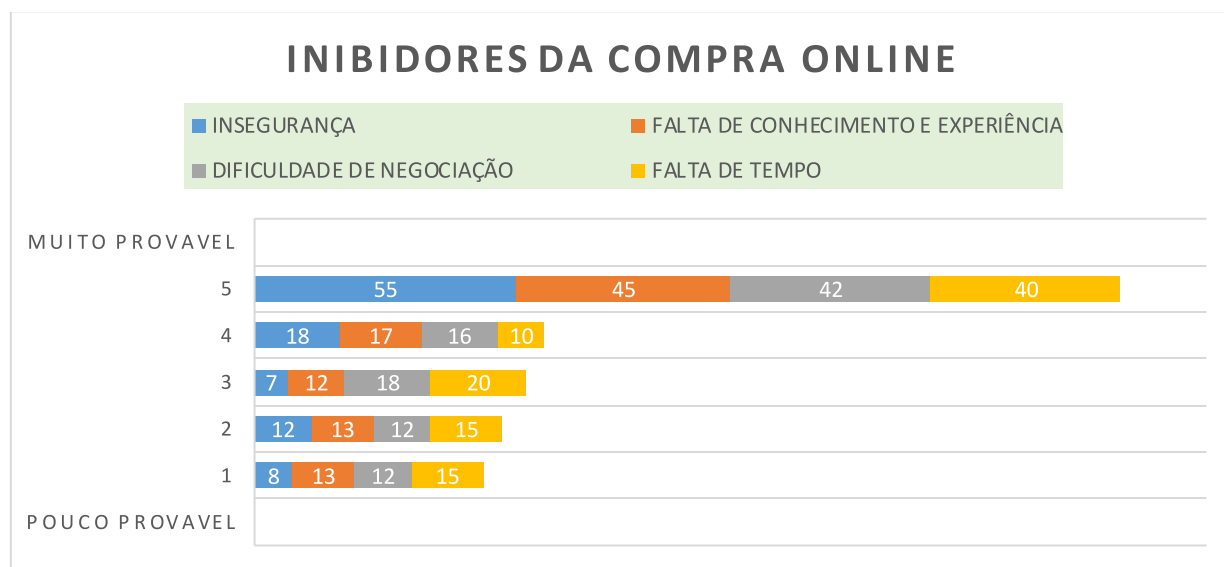
Fonte: elaborado pelo autor a partir da coleta de dados em campo.

Com base nos dados apresentados pelo gráfico 1 reunindo os atributos motivadores para compra online, o atributo CREDIBILIDADE, 49%, seguido do atributo QUALIDADE, 45% tiveram os maiores percentuais de respondentes considerando como muito provável as questões para determinar a compra. Para (VIZE et al., 2013), a credibilidade tem papel fundamental para compras eletrônicas B2B. Os compradores que adotam este modelo, necessitam de garantias dos fornecedores sobre sua viabilidade e confiabilidade. Para Pavlou e Gefen, (2004) é de extrema importância o fornecedor demonstrar confiança, como por exemplo a segurança, estruturas e tecnologia de

criptografia para a transferência segura de dados e informações e transações de comércio eletrônico. Quanto à qualidade (VIZE et al. 2013) afirmam que este atributo influencia a percepção, a satisfação e a intenção de recompra de produtos e serviços no contexto B2B.

As determinantes da qualidade estão relacionadas ao potencial dos itens da pesquisa que os clientes usam para avaliar a capacidade do fornecedor em apresentar soluções que superem os requisitos estabelecidos no pedido inicial.

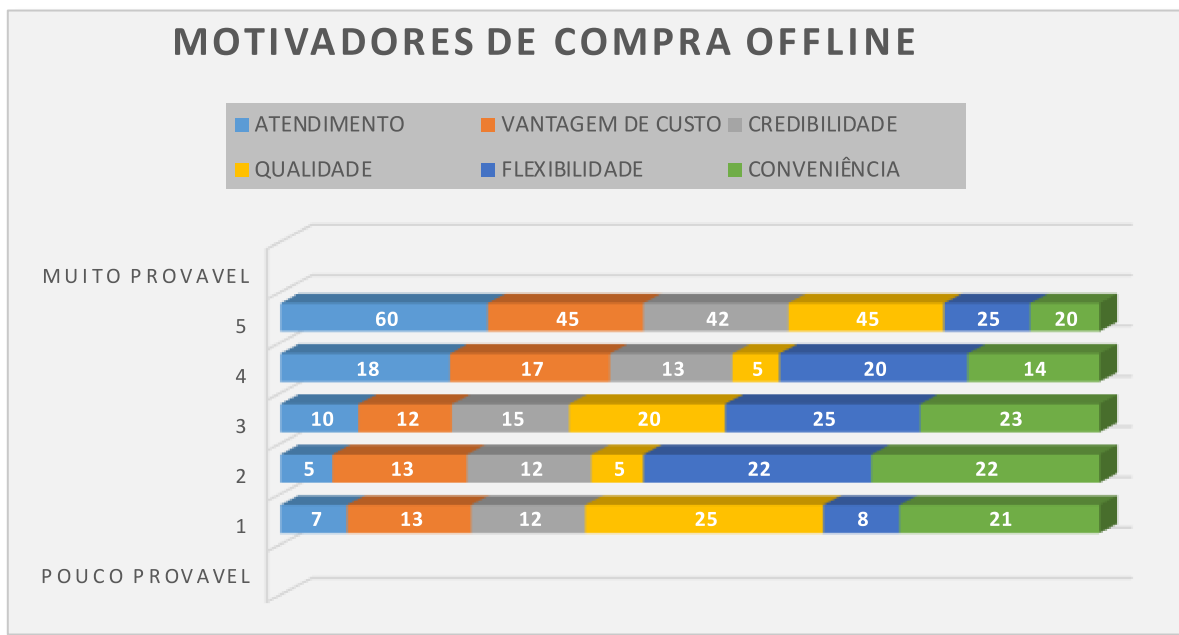
Gráfico 2. Fatores inibidores para compra online



Fonte: elaborado pelo autor a partir da coleta de dados em campo.

O gráfico 2 apresenta o grupo de atributos que inibem os possíveis compradores B2B no mercado online e os atributos INSEGURANÇA, 55% e FALTA DE CONHECIMENTO E EXPERIÊNCIA, 45% tem os maiores percentuais de respondentes considerando como muito provável as questões para não realizar a compra. A preocupação com o uso indevido de dados causa resistência e temor aos compradores, o potencial de ameaça de vírus, sabotagem, hackers e espionagem causam receio em utilizar a internet e pôr em risco o sistema de dados empresa. O atributo falta de conhecimento e experiência online está relacionado ao pouco apreço aos benefícios do comércio eletrônico revelado pelos respondentes ou ainda por empresas sem estrutura de TI. Nestes casos o respondente era o comprador B2B e também o diretor da empresa.

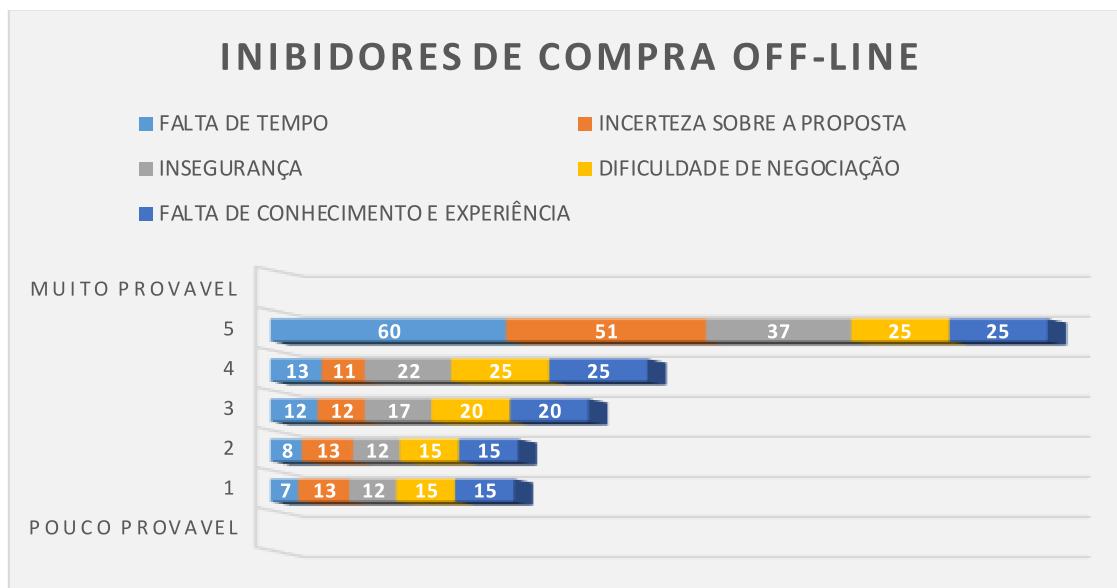
Gráfico 3. Fatores motivadores para compra off-line



Fonte: elaborado pelo autor a partir da coleta de dados em campo.

O gráfico 3 apresenta com maior destaque os atributos ATENDIMENTO, 60% e VANTAGEM DE CUSTO, 45% os pontos que obtiveram os maiores percentuais de respondentes considerando como muito provável as questões para determinar a compra no canal de vendas presencial. Lennon e Harris (2001), apud Machado e Crispim, (2017), argumentam que estudos voltados para os canais varejistas on-line e off-line, ambas as operações se caracterizam como um conjunto de serviços em que o consumidor tende a optar pelo canal que oferecer o melhor nível de serviços. O atendimento disponibilizado pela franquia envolve atividades que estimulam o relacionamento com o comprador B2B e podem ser definidos como o conjunto de todas as características e informações que aumentam a possibilidade do consumidor em reconhecer o valor potencial dos produtos ou serviços oferecidos.

Gráfico 4. Fatores inibidores para compra off-line



Fonte: elaborado pelo autor a partir da coleta de dados em campo.

O gráfico 4 apresenta o grupo de atributos que inibem os possíveis compradores B2B no mercado off-line e os atributos FALTA DE TEMPO, 60% e INCERTEZA SOBRE A PROPOSTA, 51% tem os maiores percentuais de respondentes considerando como muito provável as questões para não realizar a compra. A pesquisa revelou como maior probabilidade o fato de os compradores do mercado B2B estarem envolvidos em outros projetos da empresa e por este motivo alegam não terem tempo para desenvolver fornecedores no canal tradicional, preferindo o canal online por sua praticidade e rapidez.

Mais uma vez o porte da empresa tem relação direta com o comportamento de compra, já que nas pequenas empresas o comprador B2B necessita estar envolvido na operação, restando pouco tempo para desenvolver novas atividades. Já o atributo incerteza sobre a proposta traz dúvidas relativas sobre a clareza da apresentação do vendedor e tendência do comprador em adiar a decisão por motivações ainda ocultas.

Considerando que os demais atributos, tanto motivadores quanto inibidores, obtiveram percentuais representativos em ambos os canais, para atingir o objetivo da pesquisa fez se necessário o aprofundamento da interação consumidor – empresa. Para tanto, e com a autorização prévia, o pesquisador mapeou a jornada de compra acompanhando o processo de compra, contato, avaliação, negociação, entrega e pós-venda dos clientes reais da Franquia Cooperkap que realizavam recompra durante o período da pesquisa, maio e junho de 2019 independente do canal. Cabe ressaltar que por

características da customização do produto e do processo produtivo - entre o primeiro contato e o recebimento levam em torno de 20 dias. Após a conclusão da jornada de compra o pesquisador realizou entrevistas semiestruturadas (APENDICE C).

As entrevistas foram aplicadas diretamente pelo pesquisador presencialmente. Os respondentes foram estimulados a relatar e apontar quaisquer dúvidas sugeridas sobre as questões, termos e palavras, as entrevistas duraram em média 35 minutos e totalizaram 8 questionários. Todas as observações e sugestões foram registradas pelo pesquisador e posteriormente analisadas.

Quanto ao conteúdo os respondentes que adquiriram, indicaram que fatores como a qualidade, acabamento e principalmente capacidade de atendimento aos requisitos, desde que dentro do orçamento estabelecido, foram os fatores decisivos.

Quando perguntados sobre outras possibilidades concorrentes avaliadas e os pontos decisivos para definição da proposta o resultado apontou que em 50% dos casos o processo decisório seguiu a seguinte cronologia:

- Identificação inicial através de mecanismos de busca na internet;
- Avaliação do site do fornecedor; contato telefônico com o possível fornecedor;
- Triagem interna e redução dos fornecedores;
- Solicitação de visita presencial para apreciação de amostras e apresentação da proposta.

O restante dos respondentes, realizaram a busca pela internet, elucidaram dúvidas e negociaram pelos canais eletrônicos fornecidos pela franquia, a saber: *Chat* disponível no site da empresa, *Facebook*, *Instagram* e *Whatsapp*. Destaca-se que o primeiro grupo realizou compras maiores, de valores mais significativos, o que justifica maior preocupação e especificamente nestes casos, o complemento da visita *in loco* para definição da negociação caracterizando o modelo como CCC – comportamento em canais cruzados em que os consumidores alternam e ou utilizam simultaneamente os canais on line e off-line.

Os fatores inibidores na entrevista semiestruturada tiveram sua representatividade reduzida, uma vez que os respondentes realizaram recompras, mas quando perguntados sobre critérios que desclassificariam a oferta da franquia, afirmaram que os requisitos estabelecidos por suas empresas incluíam referências de outros trabalhos já realizados,

conhecimento da marca, opostos ao atributo inibidor insegurança e teriam que estar dentro do orçamento estimado.

O conteúdo dos respondentes do canal de compras off-line tem como determinantes os atributos atendimento e vantagem de custo. Os compradores B2B esperam maior atenção dedicada às suas especificações e acreditam que o relacionamento pessoal com o vendedor da franquia proporciona benefícios e transmite segurança no processo de decisão.

A mesma expectativa é transportada para o atributo vantagem de custo, a presença física do representante da empresa permite margens maiores de negociação seja na questão preço como prazos mais elásticos que os consumidores acreditam não serem tão acessíveis pelos canais online. Os demais atributos motivadores aparecem em menor escala nas entrevistas mas podem ser identificados nos discursos dos compradores quando tratam os atributos principais. Ao inferirem valor ao relacionamento pessoal, buscam credibilidade, quando negociam diretamente questões comerciais, buscam flexibilidade e conveniência.

Indagados sobre a seleção inicial de fornecedores, afirmam que apesar de conduzir o processo inteiro de forma presencial, iniciam a pesquisa pelas páginas de busca da internet evidenciando, ainda que somente sob forma de consulta, interagem com o canal de vendas online.

Para os respondentes do canal de compra off-line, os atributos inibidores são contrários aos motivadores, atribuindo a incertezas sobre os produtos ofertados na internet e dificuldades em negociar como fatores que desclassificam possíveis fornecedores de participarem de cotações futuras. Outro atributo representativo são as questões relacionadas à intensa rotina de atividades desenvolvidas pelos compradores B2B que afirmam impedir que tenham tempo de realizarem buscas online, preferindo o contato direto com o vendedor da franquia.

Tabela 1. Resumo atributos motivadores e inibidores

Resumo dos principais atributos motivadores e inibidores online e off-line			
On line		Off-line	
Motivadores	Inibidores	Motivadores	Inibidores
Credibilidade	Insegurança no comércio eletrônico	Atendimento	Falta de tempo
Qualidade	Falta de conhecimento e experiência.	Vantagem de custo	Incerteza sobre a proposta

Fonte: elaborado pelo autor com base em dados de pesquisa.

A fase do entendimento aprofundado do problema foi realizada para identificar, analisar e obter conhecimento sobre os perfis e hábitos de consumo no mercado B2B nos canais online e off-line. Para tanto, foram colhidos os atributos motivadores e inibidores que podem definir ou impedir os consumidores de efetivarem as compras.

Com a análise dos atributos foi possível investigar o impacto e relevância nas decisões dos compradores e quais atributos tem maior probabilidade de influência positiva e negativa. No entanto, os demais atributos motivadores e inibidores, ainda que citados com menor possibilidade de influência, apareceram em todas as etapas da pesquisa, desde a fase de pré-teste até a pesquisa complementar no acompanhamento da jornada do cliente. Neste sentido, a solução para o problema da pesquisa deste projeto aplicado aponta para a convergência dos atributos motivadores, e redução e, ou, mitigação dos atributos inibidores de forma única, atingindo ambos os canais.

2.3 Apresentação da Solução

O varejo com canais cruzados pode ser definido como a organização das operações de ambos os canais, *online e offline*, através dos quais os compradores e os lojistas se comunicam. Enquanto as operações online apresentam conveniência e opções mais abrangentes, o varejo tradicional têm a vantagem de oferecer produtos para serem tocados, experimentados, avaliados, adquiridos e levados de imediato. Em função dessas diferenças de atributos, as operações das lojas físicas e das on-line são, por natureza, diferentes.

No entanto, não são excludentes, até o presente momento existem sinalizações que os modelos podem ser complementares, sinérgicos e apoiarem se mutuamente, A evolução natural deste modelo conceitua-se *Omnichannel*, ou canal único. De acordo com a revista E-commerce Brasil (2018), sua proposta consiste na convergência de todos os canais utilizados por uma empresa, oferecer a mesma experiência de consumo. Trata-se da possibilidade de fazer o consumidor não perceber a diferença entre o mundo online e off-line.

Assim, é possível aplicar à franquia um dos pilares do *omnichannel*, que é tratar o cliente da mesma forma em todos os pontos de contato. Com isso, amplia-se seu engajamento com a marca: o comprador deixa de ser cliente para ser fã da empresa. Por meio da integração de canais, o consumidor satisfaz suas necessidades onde e quando desejar, no momento mais confortável para ele, não havendo restrições de local, horário ou meio.

O comprador B2B passa a ser o centro das atenções, a ideia é criar uma percepção positiva da sua experiência com a franquia, principalmente pela facilidade de acesso proporcionada tanto pelos meios eletrônicos quanto por suas ações presenciais (visita *in loco*, *show room* na empresa, etc.). De forma prática, isso propicia ao consumidor utilizar todos os canais disponibilizados pela franquia e a quebra de barreiras entre o mundo físico e o digital.

A integração dos canais permite ainda conhecer o comportamento e as preferências dos clientes. Um exemplo: se o comprador corporativo quiser comprar um dos produtos customizados da franquia, pode pesquisar modelos pelo site, ver as avaliações do produto nas redes sociais da empresa e adquirir o produto por telefone, *e-mail* ou *WhatsApp*. Caso ainda persistam dúvidas, pode solicitar à franquia uma visita do

representante, que por sua vez leva ao cliente um aplicativo de customização, sem a necessidade de deslocamento ao *Show Room*.

Essas possibilidades somente podem ser aplicadas ao negócio por meio do relacionamento com seus clientes integrando os múltiplos canais, permitindo que a franquia possa atendê-los com eficiência em todo o ciclo de venda e pós-venda.

Para isso, a interação deve ser direta e padronizada, independentemente do meio de contato que o consumidor utilizar – seja pelas vendas diretas, pela loja online (site) ou pela central telefônica de vendas. A ideia é que os sistemas permitam a interação sem complicações para o cliente e que as possibilidades de informações, formas de pagamento, logística de entrega sejam integrados.

Para se ter maior clareza das ações propostas, no quadro da Ferramenta 5W2H são detalhadas as ações identificadas até o presente estágio.

Quadro 1: Ferramenta 5W2H

O que será feito? (What)	Quem fará? (Who)	Quando será feito? (When)	Por que será feito? (Why)	Onde será feito? (Where)	Como será feito? (How)	Quanto vai custar? (How much)
Unificar e padronizar forma de atuação das equipes de vendas	Direção	Imediato	Para facilitar a interação do cliente com a empresa	Ambiente interno da empresa	Ajustando a tabela de vendas, áreas de atuação e o processo interno de atendimento ao cliente	Em princípio somente uma pequena equiparação nas comissões da área comercial
Integração entre os canais	Direção	Imediato	Busca pela sinergia em todos canais.	Adequação do sistema interno.	Unir os atendimentos online e off-line.	A ação está em curso e até o momento possíveis custos não foram identificados

O que será feito? (What)	Quem fará? (Who)	Quando será feito? (When)	Por que será feito? (Why)	Onde será feito? (Where)	Como será feito? (How)	Quanto vai custar? (How much)
Ampliar experiência do cliente com a marca	Todos os funcionários e direção.	Previsão para o segundo semestre de 2019	Foco no cliente. Tornar o mais positiva possível a jornada do cliente	Em todas as interações com o mercado, interna e externamente	Mapear a jornada do cliente da primeira interação até a pós-venda.	A ação está em fase inicial. Os levantamentos até o momento apontam para investimentos em tecnologia.
Avaliar a implantação de ferramentas de mineração de dados	Direção	Previsto para avaliação e inserção no orçamento de 2020	Foco no cliente. Conhecer o comportamento e preferências dos clientes	Base de dados internos da empresa	Selecionar, modelar e extrair <i>insights</i> da base de dados interna.	Fase inicial, levantamentos das possibilidades e custos envolvidos
Criar Show room nas dependências da empresa.	Direção em parceria com a franqueadora	Imediato	Permitir que o cliente seja estimulado por emoções ao tocar nos produtos	Nas dependências da empresa.	Reformar a recepção para que tenham expositores com os diversos itens da franquia	Em curso e realizado em parceria com a indústria o custo estimado da reforma foi de R\$ 8.000,00
Treinar equipe de entrega	Gestor Administrativo	Imediato	Foco no cliente. Tornar o mais positiva possível a jornada do cliente	Nos clientes	Entregar, conferir, e orientar sobre uso, manutenção e limpeza dos capachos	Sem custos adicionais
Possibilitar a customização online	Franqueadora	Sem previsão até o momento.	Facilitar a interação dos consumidores	No site da empresa	Disponibilizar no site a mesma ferramenta de personalização do produto	A princípio sem custo. Ônus da franqueadora

Fonte: Autor

3. RETORNO PREVISTO DA SOLUÇÃO APRESENTADA

A adoção das ações propostas no quadro 1 - ferramenta 5W2H resultantes das informações levantadas na fundamentação teórica e combinadas à análise do conteúdo da coleta dos dados apontam preliminarmente para alguns indicadores de melhoria:

Aumento da taxa de conversão

Como o cliente pode tirar mais dúvidas e experimentar as diferentes possibilidades oferecidas pelo *omnichannel*, ele cria um relacionamento mais forte com o produto e com a empresa, aumentando a taxa de conversão. A estimativa inicial é de que seja efetivar 30% mais vendas. As métricas poderão gerenciadas mensalmente comparando a quantidade de contatos online cruzando com o número de clientes novos que efetivamente realizaram compras.

Satisfação do comprador B2B

Quando o cliente segue sua jornada de compra ou de atendimento de uma forma mais conveniente para ele, é natural que se sinta mais satisfeito. Clientes mais satisfeitos têm tendência a comprar mais vezes e em valores mais elevados.

Entregar a ele uma solução que diz “faça a sua compra como achar que deve ser” é a oportunidade perfeita de ganhar um fã e fazer dele não apenas um cliente fiel, como um divulgador da marca. Isso ocorre porque cada cliente tem necessidades específicas e fica chateado quando não encontra uma solução pensada nele.

Cabe a franquia Cooperkap transformar esta satisfação em lucratividade, para tanto, o pesquisador sugere adotar no momento do contato de pós-venda, que ocorre em torno de 30 dias após a entrega, uma entrevista qualitativa para validar a satisfação com a jornada de compra realizada e utilizar o momento para ofertar outros produtos comercializados pela empresa. Espera-se com esta ação ampliar o faturamento em 5% com a ampliação do mix de produtos.

Fidelização dos clientes

A conexão com os consumidores é fundamental para a fidelização. Compradores do mercado B2B de hoje não são leais a uma marca, eles são leais a uma experiência.

Investir em uma solução *omnichannel* é uma estratégia essencial para fidelização do comprador à marca, superando suas expectativas na experiência de compra.

Uma vez que a primeira experiência de compra é positiva, os consumidores vão querer sempre voltar e, mais do que isso, a probabilidade de recomendação será muito maior, considerando que as avaliações têm um impacto significativo no desempenho da empresa. Ou seja, o que o cliente fala, pode impactar diretamente nas vendas.

É notório que o varejo não gira mais em torno, simplesmente, de um lugar físico ou uma única forma de atendimento, mas trata-se de envolver todas as possibilidades de compra, de acordo com a exigência do consumidor, que deseja comprar em qualquer lugar, a qualquer momento, de acordo com sua necessidade.

Mensalmente a empresa realiza reuniões de avaliação de desempenho da área comercial, para mensurar o ganho com a fidelização dos clientes e a estimativa que a adoção da estratégia eleve em 10% o ticket médio da franquia Cooperkap.

Expansão da base de clientes

Ela pode representar muitos ganhos à franquia e ainda auxiliar na busca pelo crescimento no segmento do mercado em que atua. Neste sentido a adesão de novos clientes permitirá ações de retenção e recompras com ofertas customizadas devido a experiência inicial. Indicadores internos já cruzam os dados de novos entrantes do mês atual com o mesmo período do exercício anterior. Questionado o Diretor da empresa espera o incremento de 50% de crescimento mensal em novos clientes.

Rentabilidade

Uma experiência positiva em toda a jornada de compra do cliente permite reduzir a importância da questão preço, (afora custos desnecessários, como retrabalho e perdas durante o processo), assim melhorar a rentabilidade como um todo. Este benefício pode ser medido através dos relatórios gerenciais da empresa, desde que segmentado, visto a empresa ter outras linhas de fornecimento. Entretanto, inicialmente a meta é diminuir em 4% o custo com a compra dos materiais junto à indústria.

Aumento do *Market Share*

A adoção da estratégia *omnichannel* focada nos clientes apresentam maior robustez e possibilidade de impactar o consumidor a partir de diferentes meios. Isso

significa que o posicionamento de marca, lembrança de marca e os produtos vendidos podem ser compreendidos e aceitos mais facilmente pelos consumidores. Não foram localizados dados setoriais para mensurar o mercado, desta forma o pesquisador indagou o diretor da empresa sobre a participação da franquia no desempenho de vendas da empresa. No ano de 2018 representou 15% sobre o faturamento total, e a expectativa para o presente ano é que o resultado seja duplicado.

4. AVALIAÇÃO E/OU APLICAÇÃO DA SOLUÇÃO

Os resultados produzidos pela pesquisa foram apresentados à empresa e existe o firme propósito de implantação do modelo *omnichannel*. No entanto, a adoção de um novo modelo de negócios precisa passar por um processo de aprendizagem e amadurecimento. Existe consenso em que o principal desafio da organização é criar convergência entre os canais e construir soluções que facilitem a vida do cliente.

O estágio atual reproduz as informações do quadro 5W2H. Ações que poderiam ser implantadas de imediato já estão em funcionamento, como a unificação das duas equipes interna e externa, agora o cliente que entra em contato é atendido de acordo com a sua necessidade sem perceber distinção de canais. A criação do Show room também foi finalizada e os funcionários da área comercial foram treinados para estimular a visita do cliente a empresa para conhecer os produtos e encontrar a melhor solução para a sua demanda.

Ações que poderiam ter impacto na operação cotidiana e poderiam afetar negativamente a jornada de compra do cliente estão sendo estudadas pelo diretor e o gestor administrativo (função exercida por este pesquisador), com a expectativa de finalização até o final do segundo semestre de 2019. O projeto foi considerado criativo pela direção que, ao mesmo passo, considera os investimentos necessários as maiores restrições para implantação total.

Em síntese o projeto foi hierarquizado da seguinte forma:

1. Desvendar a jornada do cliente – O *omnichannel* só existe com foco total no cliente, então a prioridade zero é ofertar soluções que considerem suas necessidades, interesses e hábitos de consumo.

2. Integrar os serviços da empresa – Reduzir até inexistir formas distintas de atendimento ao cliente, não importa o canal de relacionamento, ele precisa ter o mesmo atendimento e sensação de continuidade dele.
3. Investir em tecnologia – Existe a consciência que o crescimento está diretamente atrelado ao investimento em tecnologia, a limitação financeira implica em um planejamento minucioso e análise de custo benefício de cada possibilidade para assertividade da solução. Aplicativos, *chatbots* e uma nova plataforma de gestão estão em avaliação.
4. Adotar Ferramentas de Marketing Analytics – conhecer o cliente, este é o principal benefício do Marketing Analytics. Compreender preferências, onde como e quando os consumidores compram. No entanto como a quase totalidade dos consumidores da empresa são de compradores corporativos a aplicação da ferramenta será direcionada para a empresa aprimorar seus produtos e serviços, para otimizar os investimentos através do conhecimento gerado e pôr fim criar um histórico mercadológico, desta forma estabelecer tendências de comportamento do consumidor ou do mercado. Essas análises facilitarão e propiciarão maior segurança à tomada de decisões.

5. COMENTÁRIOS FINAIS

O objetivo inicial da pesquisa era identificar e comparar os hábitos e o comportamento de compra dos compradores do mercado B2B. Cabe ressaltar que a primeira dificuldade na elaboração do projeto, foi justamente definir de forma clara o problema e os impactos no dia a dia da empresa, visto o ineditismo do canal online e a satisfação da empresa da empresa até aquele momento com os resultados.

Com o aprofundamento e entendimento do problema, as expectativas iniciais foram superadas e esclarecidos os desafios, e, embora ainda persistam dúvidas sobre os rumos e efetividade das soluções propostas, o Projeto Aplicado permitiu um melhor entendimento de como a empresa pode otimizar os processos de venda *online* e *off-line*.

O mercado de varejo no Brasil ainda que muitas vezes de forma desconectada e empírica já adota em larga escala as vendas por canais múltiplos, seja através de mídias sociais, sites ou telefonemas, interação com seus clientes. Segundo o portal do empreendedor do SEBRAE (2018) existe no país 6,4 milhões de Micro e pequenas empresas e respondem por 52% dos empregos de carteira assinada no setor privado. O multicanal já está consolidado, segundo o site e-commercebrasil (2015) apontando dados do Ibope/Nielsen já são 77,8 milhões de pessoas conectadas em diversos ambientes, como suas próprias casas e ambiente de trabalho. Esse crescimento desenha um quadro completo de como será o universo de compras nos próximos anos e ele será multicanal.

Por fim, a utilização de um único canal percebido pelo consumidor, integrando todos os esforços de venda, significou para a empresa um novo caminho a trilhar, e, esta contribuição de apontar soluções inovadoras e permitir a diferenciação com a utilização de tendências e metodologias atuais e, principalmente, consolidar os negócios de uma empresa de pequeno porte num cenário tão inóspito quanto o mercado brasileiro, foram os principais méritos do Projeto aplicado.

6. REFERÊNCIAS

1. ALMEIDA, I. C., BOAS, L. H. B. V., SETTE, R. S., OLIVEIRA, A. S. Valores pessoais das mulheres empresárias, aplicação da escala LOV. **Revista Brasileira de Marketing**, v.9,n.3, p. 49-68,2010.
2. BLACKWELL, Roger, MINIARD, Paul, ENGEL, James. **Comportamento do consumidor**. São Paulo, Ed. Cengage learning, 2011.
3. BRASIL, e-commerce,artigo. Taxa de conversão no e-commerce. Como é possível, 2018. Disponível em www.e-commercebrasil.com.br. Acessado em 04/06/2019.
4. CASSELL, Jeremy; BIRD, Tom. Vendas. 1ª Ed. São Paulo. **HSM**, 2014.
5. CHURCHILL, JR, Gilbert A. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of marketing research*,p. 64-73,1979.
6. CORREA, Rubia Oliveira; SANTOS, Lilian Lucy; SILVA, Eduardo Damião da. Posicionamento Estratégico e Estratégias organizacionais no âmbito do pequeno negócio. **Revista Economia & Gestão**, v. 16, n. 43, p. 198-216, 2016.
7. CRESCITELLI, Edson, FREUNDT, Valéria Andrade. Métricas de comunicação de Marketing off-line e online. **Revista FSA**, Teresina, v.10, n.2,art.1,p.01-25, Abr./Jun.2013.
8. DAVIS, Mark M., AQUILANO, Nicholas J., CHASE, Richard B. **Fundamentos da administração da produção**. 3. ed. Porto Alegre. Bookman, 2001.
9. DIETRICH, A. Os desafios do Omni-Channel. **Meio&Mensagens**, 2012.
10. EBIT. Nielsen company. Entenda como um e-commerce conquista a certificação e-bit. Disponível em: <https://www.ebit.com.br>, Acesso em 07/04/2019.
11. ESPARTEL. Lélis Balestrin, BASSO Kenny, RECH, Eduardo. O impacto do final de preço no comportamento do consumidor online e off-line: uma comparação entre duas mídias distintas. **Revista Administração em Diálogo**. V. 17, n.1, p. 26-53, Jan./Fev./Mar./Abr 2015.
12. FERENHOF, Hélio Aisenberg, FRAGA, Bruna Devens, SELIG, Paulo Maurício. Método aprender a crescer: uma nova perspectiva de crescimento para PMEs. **NAVUS. Revista de gestão e tecnologia**. Florianópolis, SC, v.3, n.2, p,69-67, Jul./Dez. 2013.
13. FERRARA, Gustavo hildebrand. **Comércio eletrônico**. Uma análise da contribuição das redes sócias na internet para o comércio eletrônico: social commerce.2013.180f. Dissertação) Mestrado em Tecnologia da Inteligência). Pontifícia Universidade Católica _ PUC. São Paulo,2013.
14. IGLESIAS, Fabio; ALFINITO, Solange, A abordagem Multi-metodológica em comportamento do consumidor: Dois programas de pesquisa na oferta de serviços. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 6, p.139-165. Junho, 2006,
15. KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
16. KOTLER, Philip; RACKHAM, Neil; KRISHNASWAMY, Suj. Acabando com a guerra entre Vendas e Marketing. Tradução Tom Venetianer. Rio de Janeiro: **Havard Business Review**, 2006.
17. LIMA. Edmilson de Oliveira; FILIO, Louis, Jacques, DALFOVO, Oscar, JUNIOR, Vladas Urbanavicius. Gestão Estratégica e compartilhamento da visão em micro e pequenas empresas. **Revista Ibero Americana de estratégia**. V.12,n. 2, p. 12 – 41, 2013.

18. LUIZ, Gilberto Venâncio, BENITES, Paula Luana Oliveira, COTA, Betânia Morely de Paula, SILVA, Wagner Júnior, LUIZ, Karine Kátia Iria, CAMARGOS, Tatiane Liberato. Diferenças e semelhanças de perfil e dos valores pessoais entre os compradores online e off-line. **Revista de Administração da UNIMEP**, v.11, n.3, p. 49-73 Set. /Dez, 2013.
19. MACHADO, Mário Duarte dos Santos, CRISPIM, Sérgio Feliciano. Diferenças no Composto Varejista de Lojas Físicas e Virtual da mesma rede. **RAC**, Rio de Janeiro, v.21 n.2, art.4, p.203-226, Mar./Abr.2017.
20. MADRUGA, Roberto. **Gestão do Relacionamento e Customer Experience: A revolução na experiência do cliente**. São Paulo: Atlas, 2018.
21. MALHOTRA, N. Pesquisa de Marketing: **Uma orientação Aplicada**. Porto Alegre, Bookman, 2012.
22. MESQUITA, Felipe. O comércio eletrônico no Brasil em 2014. Dicas, tendências e Previsões, 2014. Disponível em: <http://shapeweb.com.br/blog/comercio-eletronico-brasil-2014-dicas-tendencia-previsoes>. Acesso em 25.06.2019.
23. MOTTA, Luna; SANTOS, J. ROMERO, F. Excelência em gestão como agente promotor da competitividade nas MPE's. **Holos**, v. 32, n. 4, p. 269 – 283, 2016.
24. OKADA, Sionara, PORTO, Rafael. Comportamento do Consumidor em Canais cruzados: Modelo de Mediação moderada nas compra online/off-line. **RAC**, Rio de Janeiro, v.22 n.4, art.3, p.510-530 Jul./ Ago,2018.
25. OLIVEIRA, B.; CAMPOMAR, Marcos Cortez.. Revisitando o posicionamento em Marketing. **Revista de Gestão**, v. 14, n. 1, p. 41-52, 2007.
26. PAVLOU, Paul A. GEFEN, David. Building effective online marketplaces with institution-based trust. **Information Systems Research**, v.15, n.1. p.37-59,2004.
27. PINHEIRO, Leonardo; MARTINS, Ricardo Silveira. Relacionamentos interorganizacionais em empresas de pequeno porte e sua inserção em cadeias de suprimento. **Revista de Administração UFSM. V.8, n 4, p. 706 – 724, 2015**.
28. Saraiva, P. A. F. **A escolha do canal online e offline nas compras de supermercado dos portugueses**. Mestrado em Marketing, Faculdade de Economia, Universidade do Porto. 2014.
29. SARRACENI, Sandra. **Cocriação de valor no relacionamento empresa cliente: um estudo exploratório**. 2015.212 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração do departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2015.
30. SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2002.
31. THULL, Jeff: **Gestão de Vendas Complexas – como competir e vencer quando o resultado desejado pode ser alto**, Rio de Janeiro: Campus, 2007.
32. TROCCOLI, Irene Raguenet, ALTAF, Joyce Gonçalves. Criação de valor em ambiente B2B: Uma revisão de modelos relevantes. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v 7, p. 02, 2010.
33. VIZE, Róizín et. al. Technology readiness in a B2B online retail context: An examination of antecedents and outcomes. **Industrial Marketing Management**. P. 909-918, 2013.

APENDICE A – QUESTIONÁRIO INICIAL, VALIDAÇÃO E PRÉ TESTE.

Sr(a) Respondente,

Esta é uma pesquisa que tem por objetivo investigar os hábitos e perfis de consumo dos consumidores do mercado B2B nos canais online e off-line. Entende-se por canais online as compras realizadas através da internet ou outros meios eletrônicos, já o canal off-line são as compras realizadas no modo tradicional utilizando como interface o vendedor externo, representante da empresa.

Desde já agradeço por sua disponibilidade e atenção em responder as questões.

Por favor preencha as questões abaixo:

1. Nome _____
2. Cargo _____
3. Qual o ramo de atividade de sua empresa:

Comércio Indústria Serviços Saúde Lazer ou cultura
 Condomínios e Offices Órgão Público Outros

4. Quando sua empresa necessita de um serviço e ou produto, opta por compras em qual canal?

online off-line Ambos

5. Por favor, justifique sua resposta

6. De acordo com sua resposta a questão anterior, determine quais são os principais fatores motivadores para sua escolha de compra

7. Ainda sobre seu modo de comprar, determine quais são os fatores inibidores ou dificuldades em comprar por este canal

APENDICE B – QUESTIONÁRIO FINAL, MODELO SURVEY

Sr(a) Respondente,

Esta é uma pesquisa que tem por objetivo investigar os hábitos e perfis de consumo dos consumidores do mercado B2B nos canais online e off-line. Entende-se por canais online as compras realizadas através da internet ou outros meios eletrônicos, já o canal off-line são as compras realizadas no modo tradicional utilizando como interface o vendedor externo, representante da empresa.

Desde já agradeço por sua disponibilidade e atenção em responder as questões.

Por favor preencha as questões abaixo:

1. Nome _____
2. Cargo _____
3. Qual o ramo de atividade de sua empresa:

Comércio Indústria Serviços Saúde Lazer ou cultura
 Condomínios e Offices Órgão Público Outros

4. Quando sua empresa necessita de um serviço e ou produto, opta por compras em qual canal?

online off-line Ambos

5. Para as próximas questões, avalie, indicando uma nota de 1 a 5 para cada afirmação. Netas pontuação a nota 1 significa pouco provável e a nota 5 muito provável.

Neste primeiro bloco as questões apresentam fatores MOTIVADORES para sua comprar por um ou outro canal online e off-line. Krielow, Anderson (2016).

Atributo Credibilidade	Pouco provável			Muito provável	
Questões	1	2	3	4	5
Q1. Para efetivação da compra minha empresa sempre busca referências sobre os produtos					
Q2. Compro somente de empresas tradicionais ou conhecidas.					
Q3. As informações prestadas pela franquia são claras o suficiente para a tomada de decisão.					
Q4. Os produtos fornecidos pela franquia são reconhecidamente de alta qualidade					
Atributo Qualidade					
Q5. Os produtos fornecidos pela franquia superaram a minha expectativa					
Q6. Ao adquirir os produtos minha empresa espera obter boa relação custo/benefício					
Q7. Com o uso dos produtos minha empresa irá melhorar o desempenho das operações					
Q8. A qualidade dos produtos torna a minha empresa mais competitiva.					
Q9. Com o uso dos produtos minha empresa espera obter melhor percepção de qualidade de seus clientes					
Atributo Vantagem Custo					
Q10. Ao usar os produtos minha empresa pode reduzir custo em outras áreas					
Q11. Ao usar os produtos minha empresa pode ter ganhos de produtividade da equipe					
Q12. As compras pela internet tendem ser mais acessíveis.					
Q13. Os vendedores sempre tentam vender produtos diferentes da minha necessidade					
Atributo Conveniência					
Q14. Comprar pela internet permite maior praticidade para minha empresa					
Q15. O horário de funcionamento do serviço online é conveniente para minha empresa					
Q16. A compra pela internet permite maior tempo de avaliação e posso decidir o que realmente preciso.					
Q17. O vendedor tira meu tempo					
Q18. Pela internet posso conhecer todos os produtos e soluções que a franquia oferece					
Q19. Pela internet posso receber novidades e atualizações dos produtos da franquia					
Atributo Flexibilidade					
Q20. A franquia oferece diferentes formas de pagamento.					

Q21. Os produtos podem ser customizados de acordo com a necessidade de minha empresa					
Q22. A franquia produz de acordo com os prazos de minha empresa.					
Q23. A compra pela internet possibilita maior controle de estoque.					
Q24. Conforme o volume de compras a franquia oferece preços mais competitivos					
Atributo Atendimento					
Q25. Recebi do vendedor todas as informações sobre a usabilidade dos produtos					
Q26. O vendedor atendeu os requisitos de compra e me orientou a fazer a melhor escolha					
Q27. A franquia manteve a interação durante todo o processo de compra, informando o status.					
Q28. Após a entrega, recebi contato para verificar a satisfação com a compra.					
Q29. Sempre que houveram dívidas o tempo de resposta foi satisfatório.					
Q30. A transparência do processo de vendas foi relevante para minha tomada de decisão					

As questões seguintes apresentam fatores INIBIDORES para comprar por um ou outro canal online e off-line, Krielow, Anderson (2016).

Atributo Falta de tempo					
Q31. Não tenho tempo para pesquisar por estar diretamente envolvido nas atividades da empresa					
Q32. O vendedor toma parte importante do meu tempo produtivo					
Q33. As etapas da venda presencial são demoradas e exaustivas					
Q34. Não tenho tempo para inovações, busco sempre comprar com fornecedores antigos.					
Atributo Falta de conhecimento e experiência					
Q35. Não tenho prática com ambiente online para utilizar esta ferramenta na minha empresa					
Q36. A falta de experiência desencoraja minha empresa a utilizar meios eletrônicos					
Q37. O desconhecimento dos produtos incentiva a pesquisa em sites confiáveis.					
Q38. A inexperiência de compra dos produtos da franquia exige a visita presencial para apreciação de amostras.					
Atributo Insegurança					
Q39. Minha empresa não se sente segura em cadastrar seus dados via internet					
Q40. O temor de ter seus dados expostos desencoraja minha empresa a utilizar serviços eletrônicos					

Q41. Minha empresa não realiza compra em meios eletrônicos pela dificuldade em verificar a qualidade intrínseca dos produtos					
Q42. Minha empresa prefere a visita presencial para avaliar as informações fornecidas.					
Atributo Dificuldade de negociação					
Q43. Não faz sentido utilizar meio eletrônico se minha empresa pode usar os meios tradicionais					
Q44. O relacionamento pessoal estabelecido com o vendedor da franquia é vantajoso para a negociação.					
Q45. O vendedor da franquia pode conceder descontos adicionais durante a visita presencial					
Q46. A compra pela internet tem opções de negociação reduzidas.					
Atributo Incerteza sobre a proposta					
Q47. A oferta dos serviços e produtos não atendem na íntegra minhas necessidades					
Q48. Posso adiar as soluções propostas pela franquia.					
Q49. Posso resolver os problemas da minha empresa com outro tipo de solução					
Q50. Não tenho certeza se o custo benefício está adequado					

APENDICE C – MAPEAMENTO DA JORNADA DO CLIENTE E ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Sr(a) Respondente,

Esta é uma pesquisa que tem por objetivo investigar os hábitos e perfis de consumo dos consumidores do mercado B2B nos canais online e off-line. Entende-se por canais online as compras realizadas através da internet ou outros meios eletrônicos, já o canal off-line são as compras realizadas no modo tradicional utilizando como interface o vendedor externo, representante da empresa.

Desde já agradeço por sua disponibilidade e atenção em responder as questões.

Por favor preencha as questões abaixo:

1. Nome _____
2. Cargo _____
3. Qual o ramo de atividade de sua empresa:

Comércio Indústria Serviços Saúde Lazer ou cultura
 Condomínios e Offices Órgão Público Outros

4. Quais são seus principais objetivos profissionais?
5. Quais os maiores desafios para atingir estes objetivos?
6. Quando sua empresa necessita de um serviço e ou produto, opta por compras em qual canal?

online off-line ambos

7. Por favor, justifique sua resposta
8. Como minha empresa pode ajudá-lo?
9. Quais os pontos de interação preferenciais?
10. Quais e quantas foram as interações da empresa durante a jornada de compra? Por favor descreva sucintamente.
11. Dentro do processo de seleção e avaliação, quais os critérios mais relevantes para sua decisão?
12. Existe algum critério para desclassificação de uma proposta?
13. Quantos fornecedores foram considerados?
14. Quais foram os pontos decisivos para a escolha?
15. Após a decisão, houve outros contatos com a empresa?