

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

GILLIANE SOUSA DE OLIVEIRA

PROPOSTAS DE MELHORIA DA EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR A PARTIR DA
JORNADA DE CONSUMO: UM ESTUDO APLICADO NO SETOR DE CAMEBA E
DECORAÇÃO

SÃO PAULO

2020

GILLIANE SOUSA DE OLIVEIRA

PROPOSTAS DE MELHORIA DA EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR A PARTIR DA
JORNADA DE CONSUMO: UM ESTUDO APLICADO NO SETOR DE CAMEBA E
DECORAÇÃO

Trabalho Aplicado apresentada à Escola de
Administração de Empresas de São Paulo
da Fundação Getulio Vargas, como
requisito para obtenção do título de Mestre
em Gestão para a Competitividade.

Campo do Conhecimento: Varejo

Orientador Prof. Dr. Lucas Sciencia do
Prado

SÃO PAULO

2020

Oliveira, Gilliane Sousa de.

Propostas de melhoria da experiência do consumidor a partir da jornada de consumo : um estudo aplicado no setor de CAMEBA e decoração / Gilliane Sousa de Oliveira. - 2020.

130 f.

Orientador: Lucas Sciencia do Prado.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Comportamento do consumidor. 2. Satisfação do consumidor. 3. Compras. 4. Processo decisório. I. Prado, Lucas Sciencia do. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 658.89

Ficha Catalográfica elaborada por: Isabele Oliveira dos Santos Garcia CRB SP-010191/O

Biblioteca Karl A. Boedecker da Fundação Getulio Vargas - SP

GILLIANE SOUSA DE OLIVEIRA

PROPOSTAS DE MELHORIA DA EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR A PARTIR DA
JORNADA DE CONSUMO: UM ESTUDO APLICADO NO SETOR DE CAMEBA E
DECORAÇÃO

Trabalho Aplicado apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de pesquisa: Varejo

Data de aprovação: 26/06/2020.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Lucas Sciencia do Prado
(Orientador) – FGV – EAESP

Profº Drº Carlos Eduardo Lourenço – FGV
– EAESP

Profº Drº Eduardo Eugênio Spers – USP –
ESALQ

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à minha família, em especial aos meus pais Mara e Milton “In Memoriam” por terem me transmitido o sentimento e valor para fazê-lo, além de me ensinarem desde cedo a força da Fé em Deus. Agradeço meu marido, Adonai por toda compreensão e auxílio ao longo desse período.

Agradeço à minha amiga e psicóloga Natália Marchine Aguiar por toda ajuda e atenção nesse processo. Apesar de todas as minhas questões particulares me auxiliou e me conduziu com maestria para que eu seguisse em frente.

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Lucas Sciencia do Prado por todo o tempo que dedicou a mim, pelas dúvidas esclarecidas, críticas construtivas e paciência. Sua colaboração foi essencial para que eu pudesse finalizar este trabalho com segurança.

Agradeço a todos os professores que tive a honra e o privilégio de conhecer. Suas aulas e ensinamentos com certeza me tornaram uma profissional muito melhor do que quando entrei neste curso.

Agradeço a todas as mulheres que se propuseram a participar da pesquisa. Sem as suas percepções e experiências esse trabalho não seria possível.

Agradeço aos meus gestores, líderes e pares que fizeram parte desse trabalho, não apenas respondendo as entrevistas, mas por todos os dias de trabalho. Essa caminhada ao lado de vocês tem sido empolgante e de grandes aprendizados.

Por fim, muito obrigado a todos os meus colegas de classe que me ensinaram muito mais do que possam imaginar, compartilhando conhecimento e debatendo assuntos de forma tão madura e interessante. Em especial Caio, Luiza, João e Carol que fizeram desta experiência algo inesquecível para mim. Vocês são pessoas incríveis.

RESUMO

OLIVEIRA, G.S. Propostas de melhoria da experiência do consumidor a partir da jornada de consumo: um estudo aplicado no setor de CAMEBA e decoração. 2020 130 f. Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão para Competitividade - Varejo em Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2020 (FGV–EAESP).

O comportamento e a jornada de compra do cliente, vem passando por grandes mudanças ao longo do tempo, mudanças essas muitas vezes, vinculadas a tecnologia e ao surgimento de novos canais. Se antes havia um processo mais linear e mais simples, atualmente ele vem se tornando cada vez mais complexo. Em razão disto, buscou-se avaliar e compreender a decisão de compra do consumidor, identificando a jornada do cliente a fim de uma proposta de melhoria da experiência do cliente. Para isso foi escolhido o setor de CAMEBA e decoração. O setor vem passando por transformações ao longo dos anos, além dos avanços tecnológicos, mudanças sociais que ocorreram no país viabilizaram uma nova perspectiva para esses tipos de produtos. No passado, o consumidor buscava o básico para o conforto do seu lar no dia a dia, atualmente, além de buscar conforto, ele também busca praticidade, moda e design. O produto deixou de ser visto apenas como uma necessidade e passou a ser visto como item de decoração, seja um lençol, uma toalha, uma cortina etc. Para tanto, foi escolhido o método de pesquisa qualitativa exploratória. Foram conduzidas entrevistas em profundidade com clientes de perfil semelhante ao de uma varejista de produtos para cama, mesa, banho e decoração, portanto, foi realizada uma seleção por conveniência com 13 consumidoras (Grupo A). Ademais, foram realizadas entrevistas em profundidade com líderes da área comercial (Grupo B) e um líder de uma das lojas dessa mesma varejista do setor (Grupo C). Os dados foram aplicados a partir do modelo de jornada de compra sugerido por Lemon e Verhoef (2016). A pesquisa gerou alguns indicativos importantes, além de qualidade do produto, atendimento de qualidade e preço acessível, ter uma forma de descarte social ou ecológico contribuem para tornar as consumidoras mais leais a marca/loja, gerando vantagens competitivas. Outro indicativo importante é a questão de ruptura/disponibilidade de estoque, para a maioria das consumidoras ruptura gera insatisfação e, portanto, compromete a experiência do cliente. Além disso, se as empresas desejam manter a satisfação dos seus clientes é importante que mantenham seus prazos de entrega bem calculados, para que não frustre as consumidoras e também ferramentas disponíveis de rastreio.

Palavras-chave: jornada de compra; experiência do cliente; satisfação do consumidor.

ABSTRACT

OLIVEIRA, G.S. Proposals to enhance the customer experience from consumer journey: an applied study of houseware and decoration industry. 2020 130 f. Professional Master's Dissertation in Competitiveness Management - Retail at Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2020 (FGV-EAESP).

The customer buying journey and behavior have changed a lot over time. When it comes to these changes, they are usually related to technology and new channels. When it comes to these changes, they are usually related to technology and new channels. If there was a more linear and simpler process before, it has become more complex now. As a result, when evaluating and understanding how the buyer's decision concerning homeware and decoration happens, it is possible to identify the customer buying journey to enhance the buying experience. Therefore, the chosen area was houseware and decoration. The sector has had changes so far. In addition to technological advances, social changes that happened in the country made a new perspective feasible for these kinds of products. In the past, the consumer sought the basics in order to have comfort at home daily. Nowadays, the consumer seeks practicability, fashion and design. The product is not seen as basic needs anymore and it started to be seen as a decorative object, be it a bed sheet, a towel, curtains, etc. In order to do so, the chosen method was exploratory and qualitative research. Several in-depth interviews were conducted with clients who have profiles similar to homeware and decoration retailers and there was a selection of 13 consumers (Group A). Furthermore, in-depth interviews were conducted with commercial leaders (Group B) and one who works in one of the stores that belongs to a very important retailer (Group C). The data were applied according to the customer experience model suggested by Lemon e Verhoef (2016). The research generated some important indicators, such as product quality, service quality and affordable price as well as a form of ecological and social disposal that also helps to make consumers more loyal to a brand/store and creates competitive advantages. Another essential indicator is stock availability or rupture because, for most consumers, the last one generates dissatisfaction and compromises the customer experience. Moreover, it is crucial to highlight that companies estimate their delivery time well so that they do not frustrate consumers and ensure that tracking tools are always available.

Key words: customer buying journey; customer experience; customer satisfaction.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura do trabalho	17
Figura 2: Modelo clássico de decisão do consumidor	18
Figura 3: Necessidades Fundamentais, segundo Maslow	19
Figura 4: CJM proposto por (Rosenbaum; Otalora; Ramírez, 2017).	33
Figura 5: CJM proposto por (Richardson, 2010).....	34
Figura 6: Nova jornada de compra	37
Figura 7: Análise de dados na pesquisa qualitativa de Creswell (2010).....	42
Figura 8: Jornada de Compra proposta por Lemon e Verhoef (2016).....	46
Figura 9: Jornada do Consumidor de CAMEBA e Decoração de forma simplificada	47
Figura 10: 4 Dimensões do Diagrama de Venn: Preço, textura e cor; marca, preço e qualidade de material; aparência e qualidade; e matéria-prima	63
Figura 11: Modelo de jornada de compra proposto por Lemon e Verhoef (2016) - CAMEBA e decoração.....	100

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Perfil das entrevistadas para a pesquisa.....	40
Quadro 2: Quadro de análise ex-ante - Relação do cliente com o tipo de produto	43
Quadro 3: Quadro de análise ex-ante - Tipos de busca X Concorrência e Canal.....	43
Quadro 4: Quadro de análise ex-ante - Avaliação das alternativas	44
Quadro 5: Quadro de análise ex-ante - Diferenças na decisão de compra por canal.....	44
Quadro 6: Quadro de análise ex-ante - Preferência por canal - Jornada de compra.....	44
Quadro 7: Quadro de análise ex-ante - Pós compra.....	45
Quadro 8 - Reconhecimento do Problema/Necessidade	51
Quadro 9: Canal de pesquisa on-line X Motivo de uso	56
Quadro 10: Canal de pesquisa off-line X Motivo de uso.....	56
Quadro 11: Possibilidade de compra X Canal de Pesquisa X Motivo de uso.....	58
Quadro 12: Atributos de busca X canal de busca X motivos	61
Quadro 13: Importância do Toque.....	61
Quadro 14: Preferência por Canal de acordo com o critério de avaliação	69
Quadro 15: Preferência por canal X necessidade de tocar o produto	70
Quadro 16: Influências externas X Preferência por canal X Toque X Critérios de Avaliação	75
Quadro 17: Critério/atributo de compra X interações on-line.....	80
Quadro 18: Critério/atributo determinante X Acesso a loja X Excesso de variedade X Ruptura de estoque X Influência de vendedor	90
Quadro 19: Satisfação das consumidoras X canal - a partir do critério/atributo determinante para a compra.....	93
Quadro 20: Recompra X Recomendação On-line e Off-line	97
Quadro 21: Recompra X Lealdade	97
Quadro 22: Critério/atributo de compra X Atributos X Satisfação (on/off-line) X Recompra X Recomendação (on/off-line) X Lealdade	105
Quadro 23: Resumo da fase Pré-compra das consumidoras de CAMEBA e decoração	110
Quadro 24: Resumo da fase de Compra das consumidoras de CAMEBA e decoração	111
Quadro 25: Resumo da fase de Pós-Compra das consumidoras de CAMEBA e decoração .	111

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro para a pesquisa em profundidade – Consumidoras.....	121
APÊNDICE B - Roteiro para a pesquisa em profundidade – Liderança comercial.....	125
APÊNDICE C - Roteiro para a pesquisa em profundidade – Liderança de loja.....	127
APÊNDICE D - Termo de consentimento livre e esclarecido.....	129

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 Objetivos	16
1.2 Organização do trabalho	16
2. REVISÃO DA LITERATURA	18
2.1 Processo de decisão do consumidor.....	18
2.2 Experiência do cliente	20
2.3 Pontos de contato, fricção ou dor	22
2.4 Jornada de compra	24
2.4.1 Pré-compra	24
2.4.2 Compra.....	26
2.4.3 Pós-compra.....	28
2.5 Omnichannel	29
2.6 Como construir uma experiência do cliente positiva e fluida?	31
3. METODOLOGIA.....	38
3.1 Caracterização da pesquisa.....	38
3.2 Método de coleta.....	38
3.3 Perfil dos entrevistados e número de entrevistas.....	39
3.4 Coleta de dados.....	40
3.5 Análise dos dados	41
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	46
4.1 Frequência de compra e <i>Key shopping moments</i>	48
4.2 A jornada de compra de CAMEBA e Decoração.....	50
4.2.1 Pré-compra	51
4.2.1.1 Reconhecimento da Necessidade	51
4.2.1.2 Busca por informações	55
4.2.1.3 Avaliação das alternativas	62
4.2.2 Compra.....	67
4.2.2.1 Escolha do canal de compra	68
4.2.2.2 Apoio na tomada de decisão	70
4.2.2.3 Tomada de decisão de compra	77
4.2.2.4 Papel do vendedor	87
4.2.3 Pós compra	91
4.2.3.1 O ciclo uso-defesa-recompra	95
4.3 Modelo de Jornada de compra Lemon e Verhoef (2016) para CAMEBA e Decoração	97

4.4	Análise dos pontos de fricção na experiência do consumidor.....	100
4.4	A jornada e a experiência	101
4.4.1	Caminhos para aprimorar a experiência do consumidor de CAMEBA	105
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	112
5.1	Recomendações empresariais	115
5.2	Limitações e sugestões para estudos futuros	116
6.	REFERÊNCIAS	117

1. INTRODUÇÃO

O comportamento e a jornada de compra do cliente, vem passando por mudanças ao longo do tempo, essas muitas vezes, vinculadas a tecnologia e ao surgimento de novos canais. Se antes havia um processo mais linear e mais simples, atualmente ele vem se tornando cada vez mais complexo. Dessa forma, avaliar e conhecer o comportamento e a jornada de compra do cliente podem gerar vantagem competitiva para a empresa (EDELMAN; SINGER, 2015).

Atualmente, experiência de compra é tão importante quanto o produto ou serviço prestado ao cliente (SALESFORCE, 2016). Uma experiência do cliente positiva, é a que gera mais satisfação, diminui a rotatividade, aumenta a receita e traz mais satisfação para o colaborador (RAWSON; DUNCAN; JONES, 2013).

A experiência do cliente ocorre durante toda a jornada de compra, o processo incorpora experiências passadas e fatores externos e todos os pontos de contato durante a jornada. Pontos de contato que podem ou não estar sob o controle da empresa, por isso, a experiência do cliente deve ser vista de forma holística pela empresa (LEMON; VERHOEF, 2016)

Avaliar e conhecer o comportamento e a jornada de compra do cliente é a peça fundamental de uma experiência, portanto, compreendê-la completamente, entender quais os passos, atividades, perguntas, barreiras emoções surgem durante esse processo, é o primeiro passo para construir uma experiência positiva e fluida.

Assim, com base no contexto destacado a pergunta de pesquisa a ser explorada nesta dissertação é: Como é possível melhorar a experiência do cliente a partir do estudo da jornada de compra?

Para responder essa pergunta de pesquisa foi escolhido o setor de CAMEBA e decoração. O varejo de cama, mesa e banho (a partir desse momento chamado de CAMEBA) e decoração no Brasil, segundo dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção – ABIT (ABIT, 2019), vem se profissionalizando e se consolidando cada vez mais. O setor de CAMEBA e decoração engloba produtos como jogos de cama, lençóis, edredons, cobertores, toalhas de banho e mesa e itens para decoração como almofadas, cortinas e tapetes. Observa-se a introdução desses itens em grandes magazines, abertura de lojas específicas e introdução também dessa linha em supermercados. Lojas como Camicado, Casa Riachuelo, Pernambucanas, VestCasa, Carrefour e Extra supermercados são exemplos de desse movimento no setor.

Inserido na indústria e mercado têxtil, o setor de CAMEBA e decoração ou *homewear* tem se destacado há anos por ser uma referência mundial em design. Segundo dados atualizados da ABIT (2019), o Brasil é a maior e mais completa Cadeia Têxtil do Ocidente. Completa significa dizer que o país tem desde a produção das fibras, como plantação de algodão, passando por fiações, tecelagens, beneficiadoras, confecções e um robusto varejo, além de estar entre as cinco maiores Semanas de Moda do mundo. É uma indústria que já alcança seus quase 200 anos de história no país e por isso é tão importante para a economia nacional.

Para mensurar a relevância do setor, de acordo com a ABIT (2019), o setor têxtil, em sua totalidade, abrange 25,2 mil empresas formais em todo o país e emprega 1,5 milhão de empregados diretos e 8 milhões indiretamente, dos quais 75% são de mão de obra feminina. O Faturamento de 2018 foi de US\$ 48,3 bilhões.

Já o setor de CAMEBA e decoração alcançou, em 2017, R\$ 17,95 bilhões em valor de produção e 954,6 milhões em volume de peças, movimentando toda a cadeia produtiva, da produção do fio, confecção até a venda (SEBRAE, 2019). A partir disso, é possível concluir que o setor constitui papel importante na produção têxtil do país.

Ao longo do tempo, de acordo com as necessidades do mercado, ocorreram mudanças no setor de CAMEBA e decoração, tais como no tipo de tecido, na confecção, no design e na moda. No Brasil, observa-se que suas características evoluíram ao longo do tempo, através de materiais têxteis, processos de fabricação e moda (design), com crescente impacto econômico (LAKTIM; et al, 2019).

Além dos avanços tecnológicos, as mudanças sociais que ocorreram no país viabilizaram uma nova perspectiva para esses tipos de produtos. No passado, o consumidor procurava o básico para o conforto do seu lar no dia-a-dia, atualmente, o consumidor, além de buscar conforto, ele também quer praticidade, moda e design. O produto deixou de ser visto apenas como uma necessidade e passou a ser visto como item de decoração, seja um lençol, uma toalha, uma cortina etc.

Segundo relatório do Sebrae (2019), o setor tem como característica, o consumo constante, pois precisam de reposição periódica, além de serem itens necessários a todas as classes sociais. Assim, o estudo do comportamento de compras do consumidor da categoria é relevante.

Além das transformações destacadas, que justificam a escolha do setor, outro fator relevante para se realizar a pesquisa nesse segmento é a falta de estudos voltados para a temática proposta e direcionado para o setor varejista de cama, mesa, banho e decoração.

Um último fator considerado no momento da definição do estudo foi a capacidade de se levantar os dados relevantes para a pesquisa. O autor atua profissionalmente no mercado varejista de cama, mesa, banho e decoração, e foi *trainne* na mesma área, o que implica dizer que passou por todas as áreas da empresa até chegar a área comercial, na qual atua como gerente de produto de uma linha e nesse cargo sendo responsável pela definição de sortimento, exposição, precificação e pontas de preço. Dessa forma, essa atuação pode contribuir para o desenvolvimento do trabalho.

Para realizar este trabalho foi escolhido o método de pesquisa qualitativa exploratória, com os procedimentos de entrevistas em profundidade. As entrevistas em profundidade foram realizadas diretamente com clientes de perfil semelhante ao de uma varejista de produtos para cama, mesa, banho e decoração, portanto, foi realizada uma seleção por conveniência. Além disso, foram realizadas entrevistas em profundidade com líderes da área comercial e um líder de uma das lojas dessa mesma varejista do setor.

Os resultados e discussões apresentados foram baseados no modelo de jornada de compra proposto de Lemon e Verhoef (2016). O modelo representa a experiência do cliente. De acordo com Lemon e Verhoef (2016) a experiência do cliente pode ser conceituada em três estágios gerais: pré-compra, compra e pós-compra, ou seja, a jornada de compra. Dessa forma, a experiência do cliente examina toda a jornada holística do cliente, envolvendo experiências anteriores e experiências futuras.

A pesquisa preenche uma lacuna importante para a compreensão da jornada de compra do consumidor de CAMEBA e decoração, visando melhorar a experiência do cliente a partir da compreensão do seu processo de decisão e jornada do cliente. O trabalho foi estruturado para compreender como a decisão de compra de produtos de CAMEBA e decoração ocorre, identificando a jornada do cliente para um aprimoramento da experiência de compra. Para as empresas de CAMEBA e decoração que desejam aprimorar a experiência de compra e gerar vantagens competitivas, a pesquisa gerou alguns indicativos importantes, além qualidade do produto, atendimento de qualidade e preço acessível, ter uma forma de descarte social ou ecológico também contribui para tornar as consumidoras mais leais a marca/loja, gerando

vantagens competitivas. Além disso, se as empresas desejam manter a satisfação dos seus clientes é importante que mantenham seus prazos de entrega bem calculados, para que não frustre as consumidoras e também ferramentas disponíveis de rastreio. Ruptura/Disponibilidade de estoque também são pontos importantes, para a maioria das consumidoras ruptura gera insatisfação, portanto, compromete a experiência do cliente.

1.1 Objetivos

O objetivo geral desta pesquisa é melhorar a experiência do cliente a partir da compreensão do processo de decisão e jornada do cliente.

Além do objetivo geral, esta pesquisa apresenta os seguintes objetivos específicos:

- Investigar a forma de relacionamento do consumidor com o produto sua frequência de compra e como impactar esse cliente;
- Investigar critério/atributo mais determinante para decisão de compra;
- Investigar quais canais estão sendo mais utilizados pelo cliente e em que momentos da jornada eles se cruzam ou tangenciam;
- Investigar a relação e tipo de influência do vendedor para o segmento;
- Identificar os motivos de satisfação, recompra, engajamento (defesa) e fidelização;

1.2 Organização do trabalho

O trabalho foi organizado em cinco capítulos. O capítulo um apresenta o objetivo geral do estudo e seus objetivos específicos. O capítulo dois compreende a revisão de literatura que está dividida em seis grandes áreas: 1) Processo de decisão do consumidor; 2) Experiência do cliente; 3) Pontos de contato, fricção ou dor; 4) Jornada de compra; 5) Omnichannel e 6) Como construir uma experiência do cliente positiva e fluida? Buscou-se construir um arcabouço teórico em uma sequência lógica e coerente com o objetivo da pesquisa, e assim facilitar ao leitor a compreensão da proposta. O capítulo três traz a metodologia de pesquisa escolhida e explica os procedimentos feitos ao longo do trabalho, seguido da contextualização da pesquisa. O capítulo quatro é composto pelos resultados obtidos na pesquisa, análises comparativas e discussões a respeito dos dados, sempre alinhado à revisão de literatura. As conclusões, recomendações empresariais e limitações são demonstradas no capítulo 5.

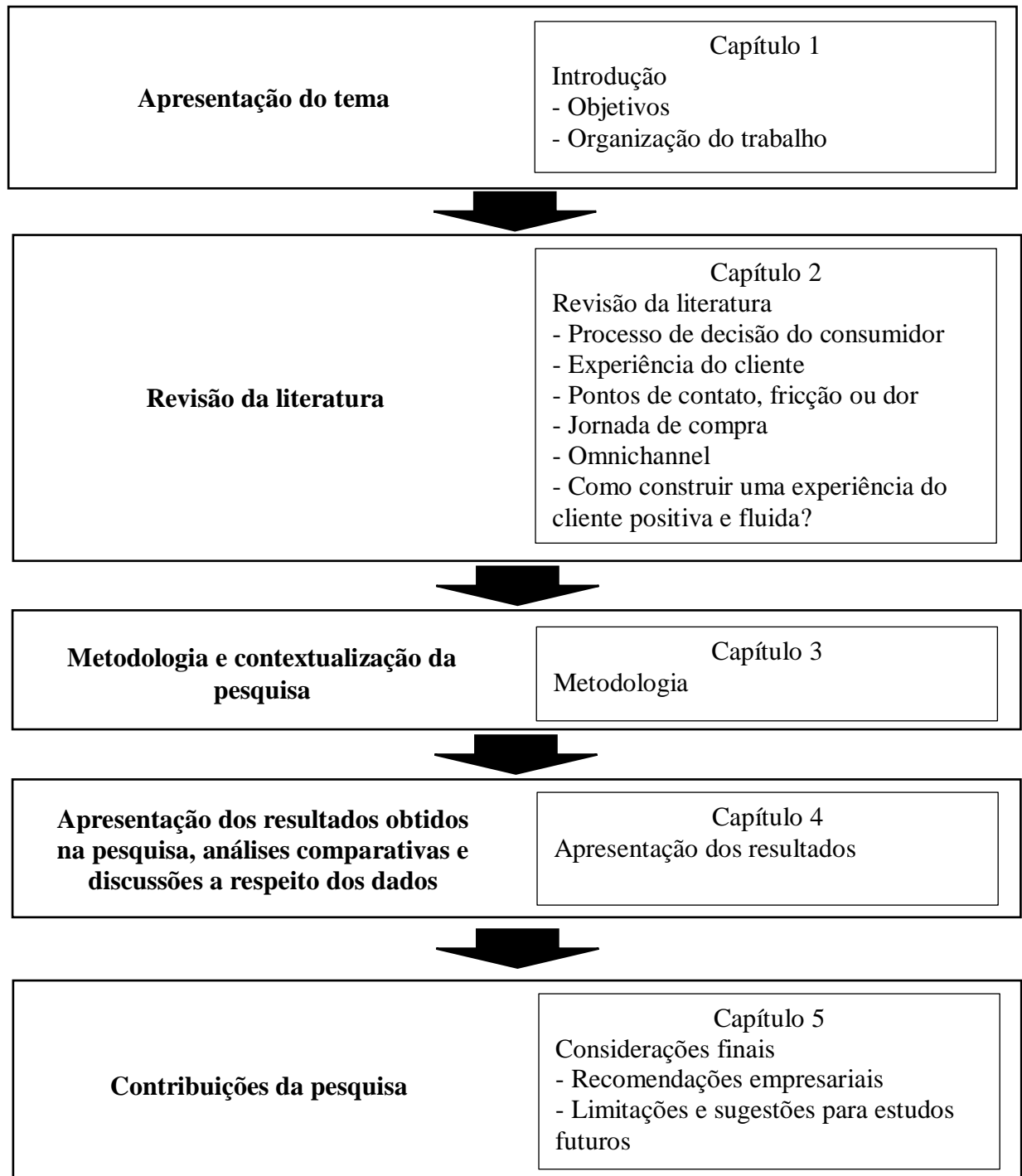


Figura 1: Estrutura do trabalho

Fonte: Elaborado pelo autor

2. REVISÃO DA LITERATURA

Esse referencial será composto pelo processo de decisão, experiência do cliente, definição de pontos de contato, fricção ou atrito, Jornada de Compra e as suas fases, seguidas pelo Omnichannel e aprimoramento da experiência de compra.

2.1 Processo de decisão do consumidor

O processo de decisão do consumidor há tempos vem sendo estudado, segundo Lemon e Verhoef (2016), as teorias com foco no processo de decisão do consumidor e experiência de compra iniciaram na década de 1960. Modelos de decisão de compra baseados no reconhecimento da necessidade, compra e avaliação do produto foram desenvolvidos em 1969 por Howard e Sheth.

Esse modelo de tomada de decisão do consumidor, segundo a literatura é definida por um padrão comportamental que compreende várias etapas até alcançar uma escolha que seja satisfatória para o consumidor. Durante o processo de decisão de compra os consumidores agem racionalmente para maximizar a satisfação em sua compra de bens e serviços. Embora haja diversas denominações distintas, a essência do modelo de decisão de compra clássico permanece igual (KARIMI; PAPAMICHAIL; HOLLAND, 2015). Para Kotler (2002) e Solomon (2002), de forma simplificada, o comportamento do consumidor está relacionado ao ato de obter, consumir e descartar seja produtos ou serviços precedidos de um processo de decisão de compra dividido em etapas.

Dessa forma, o modelo clássico de decisão do consumidor, passa por 5 etapas. A primeira etapa é do reconhecimento de um problema, necessidade ou desejo que pode ser gerado por estímulos internos ou externos., conforme destacado na Figura 2.

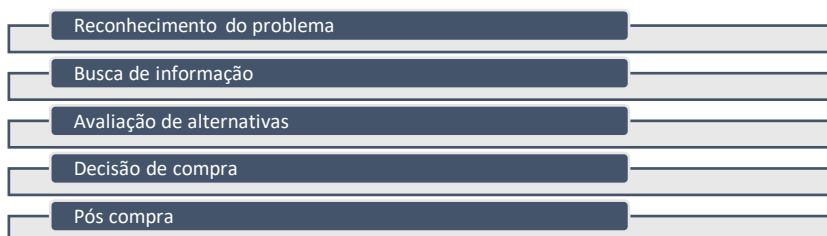


Figura 2: Modelo clássico de decisão do consumidor

Fonte: KOTLER, Philip. Administração de marketing. 10ª. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. P.201.

Os estímulos internos estão atrelados às necessidades básicas do ser humano. Já os estímulos externos estão ligados à exposição que está sendo apresentada a esse consumidor. Dessa forma, o processo de compra é iniciado a partir de uma necessidade, problema ou desejo (KARIMI; PAPAMICHAIL; HOLLAND, 2015).

De acordo com Lambin (2000), as necessidades fundamentais de Maslow são agrupadas em 5 categorias: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de realização. Para Maslow, a hierarquia de necessidades fundamentais é função do desenvolvimento do indivíduo. Cada vez que uma necessidade de ordem inferior fosse suprida outra de ordem superior se faria presente.

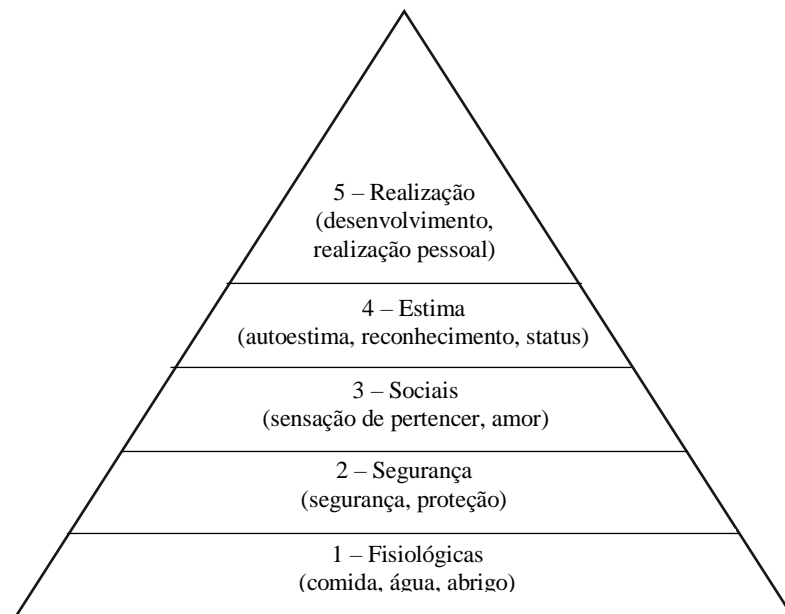


Figura 3: Necessidades Fundamentais, segundo Maslow

Fonte: KOTLER, Philip. Administração de marketing. 10ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. p. 194.

A segunda etapa é a de busca por informações, a busca por informação, segundo os autores é utilizada para minimizar os riscos envolvidos no processo de decisão do consumidor. As fontes de informação podem ser divididas em internas e externas. As internas são resultantes de experiências anteriores positivas ou negativas. As fontes de informação externas estão atreladas a algum terceiro ou meio de comunicação (SOLOMON, 2002).

A terceira etapa, de acordo com Solomon (2002) é a de avaliação de alternativas, nessa etapa o consumidor avalia as diferentes marcas e atributos de cada opção válida, essa etapa poderá ser diferente para cada consumidor, uma vez que cada consumidor poderá ter uma combinação de atributos e marcas que maximizem a sua satisfação individual. Para ele as alternativas consideradas pelos consumidores nessa etapa fazem parte de um conjunto de atributos ou produtos lembrados, ou seja, aqueles em memória e os que estão disponíveis no momento da compra.

Após a avaliação de alternativas, o consumidor parte para a quarta etapa, a decisão de compra ou intenção de compra, é nessa etapa que a compra poderá ou não ocorrer. De acordo com Kotler (2000), alguns fatores poderão influenciar a decisão de compra, são eles: atitude dos outros em relação à escolha e outros elementos situacionais, por exemplo, a influência direta de outra pessoa, dependendo do reforço positivo ou negativo, em relação ao produto escolhido pode interferir na decisão de compra do consumidor. Outro fator é o risco percebido, que varia de acordo com o montante de dinheiro envolvido, o nível de certeza quanto aos atributos escolhido e a autoconfiança do consumidor.

A quinta etapa é o comportamento pós compra, é nessa etapa que, segundo Edelman (2010), após a compra, uma conexão mais profunda começa quando o consumidor interage com o produto e com novos pontos de contato on-line. Quando os consumidores estão satisfeitos com uma compra, eles a defendem de boca em boca, criando forragem para as avaliações de outras pessoas e revigorando o potencial de uma marca. Obviamente, se um consumidor se decepcionar com a marca, ele poderá romper os laços com ela - ou pior.

Segundo Lemon; Verhoef (2016), esse arcabouço teórico envolta do processo de decisão do consumidor é muito abrangente e muito influente. Eles forneceram uma base para a pesquisa em gerenciamento de experiência do cliente e para modelos de jornada de compra. A jornada de compra, é o processo que os consumidores passam durante uma compra e todos os seus pontos de contato. Além disso, eles são a base para pensarmos holisticamente, sobre a experiência do consumidor, que é composta pela jornada de decisão do cliente.

2.2 Experiência do cliente

Segundo o relatório Salesforce (2016), a experiência do consumidor é ainda mais essencial nesta época em que as pessoas buscam gratificações instantâneas. 80% dos consumidores

responderam que a experiência oferecida pela empresa é tão importante quanto os seus produtos ou serviços.

Para Richardson (2010), a experiência do cliente tornou-se um termo muito usado nos últimos anos, mas difícil de encontrar uma definição clara e comum entre as empresas, por mais que muitas já estejam considerando-a como uma vantagem competitiva.

A respeito da experiência do cliente, Lemon; Verhoef (2016, p.74) definem que:

[...] a literatura atual afirma que a experiência do cliente é um construto multidimensional com foco nas respostas cognitivas, emocionais, comportamentais, sensoriais e sociais de um cliente às ofertas de uma empresa durante toda a jornada de compra do cliente.

Segundo Lemon e Verhoef (2016), o processo incorpora experiências passadas, ou seja, compras anteriores e, também fatores externos. Em cada estágio da jornada, os clientes avaliam pontos de contato, dos quais, apenas alguns, estão sob o controle da empresa formando a experiência de compra.

Para Richardson (2010), a definição de experiência do cliente é a soma total de como os clientes se envolvem com a empresa e marca, seja durante as interações digitais com um site de compras, durante o atendimento em loja e até mesmo com a velocidade com que os problemas do cliente são resolvidos no call center, ou seja, durante toda a jornada do cliente. Cada experiência é individual, pois há percepções, emoções e comportamentos individuais em cada processo. Além disso, toda empresa oferece uma experiência para o cliente, independentemente de ela ter sido criada conscientemente ou não, o fato de haver uma troca entre cliente e empresa já é suficiente para gerar uma experiência.

Já para Dhebar (2013), a experiência global nunca é capturada pela soma das experiências separadas em diferentes pontos de contato, independentemente do modo ou tempo. O todo é diferente da soma de todos os pontos de contato. Por isso, a empresa deve projetar, implementar e gerenciar todos os pontos de contato com o objetivo de desenvolver uma experiência positiva e fluida em todos os pontos de contato. Portanto, a empresa deve adotar uma abordagem holística que abranja toda a experiência do cliente.

Dessa forma, podemos definir a experiência do cliente como a jornada do cliente dentro de uma empresa durante o ciclo de compra e os pontos de contato entre empresa e cliente. A experiência do cliente, é um processo dinâmico e interativo e individual. Ele ocorre da pré-compra

(incluindo pesquisa), compra e a pós-compra, independentemente de ela ter sido criada conscientemente ou não pela empresa. A empresa deve se preocupar com o todo, e não com a soma das experiências separadas em diferentes pontos de contato, portanto, a experiência de compra deve ser vista de forma holística pela empresa (RICHARDSON, 2010; DHEBAR, 2013; LEMON; VERHOEF, 2016).

2.3 Pontos de contato, fricção ou dor

Richardson (2010) define pontos de contato como sendo quaisquer pontos de interação entre o cliente e uma marca que suportam o cliente durante a jornada de compra, são exemplos: web sites, publicidade, call center, atendimento etc.

Segundo Richardson (2010), os pontos de contato podem ser divididos em 4 categorias: produtos, interações, mensagens e configurações/definições.

1. Produtos são Hardware, Software e serviços.
2. Interações, são todas as possíveis interações entre cliente e empresa, seja na loja física, online ou por telefone.
3. Mensagens: de forma simplificada, é a mensagem que a empresa quer transmitir para o cliente, por meio da sua marca, publicidade, design da sua loja, garantia, embalagem etc.
4. Configurações/definições: É a forma como o produto é visto, interpretado e usado. Isso pode ocorrer em qualquer lugar, em uma loja ou na casa de um amigo. São os pontos de contato, segundo (Richardson, 2010) mais difíceis de serem geridos, pois não está 100% na mão da empresa.

Conhecer todos os pontos de contato entre uma empresa e o cliente, é fundamental para criar uma melhor experiência para o cliente, entretanto, para Richardson (2010) estes não devem ser vistos como pontos isolados e mini experiências, mas como um todo coletivo.

Em muitos casos, os pontos de contato e as jornadas dos clientes são reflexo do quadro de organização da empresa e não algo planejado e estrutura para a melhor experiência possível, e é por isso, que é necessário ter uma visão integrada dos pontos de contato e, para isso serão necessárias muitas partes de uma empresa, e muitas vezes até parceiros externos trabalhando em conjunto para criar a melhor experiência para o cliente com durabilidade competitiva, entusiasmo e fidelização (RICHARDSON, 2010).

Para Dhebar (2013), os pontos de contato devem ser planejados e arquitetados garantindo o seu gerenciamento e a centralidade do cliente, a fim de garantir que a experiência do cliente seja realmente atraente em todos os pontos de contato ao longo de todo o ciclo de experiência.

Além disso, os pontos de contato devem estar de acordo com a promessa de valor da empresa. Todas as ações que a empresa toma e a forma como as executa, dizem respeito a sua proposta de valor, e por isso devem ser refletidas nos pontos de contato e, consequentemente na experiência do cliente. A experiência do cliente deve reforçar a promessa de valor da empresa. Além disso, conforme (Dhebar, 2013) os pontos de contato devem ser acessíveis, o cliente deve ser convidado a desfrutar da experiência.

Para Dhebar (2013), além dos pontos mencionados acima, para que a experiência do cliente seja positiva, os clientes devem se sentir no controle da jornada de compra, a estrutura de operação de cada ponto de contato deve ser clara, simples e transparente para os clientes, os pontos de contato devem ser adaptáveis às necessidades do cliente e a interação de cada ponto de contato deve ser responsiva.

São cada vez maiores os desafios das empresas em oferecer uma experiência de compra positiva. Segundo o relatório Zero Friction Future (2018), quanto mais opções os consumidores tiverem, maiores serão as oportunidades de surgir um ponto de atrito ou ponto de fricção. Ponto de atrito ou fricção, segundo o relatório Zero Friction Future (2018) é qualquer atividade que faça com que o consumidor abandone ou influencie a jornada de compra, e, portanto, pode causar efeito sobre a experiência de compra.

Ainda, segundo o relatório Zero Friction Future (2018), algumas empresas que conseguiram reduzir ou eliminar qualquer ponto de atrito durante a jornada de compra, estão elevando as expectativas dos consumidores, tornando-os menos tolerantes a esse tipo de interrupção, o que faz com que muitos abandonem as suas compras ou mudem de marca quando se deparam com pontos de fricção. Dessa forma, as empresas acabam perdendo a confiança dos consumidores, sejam eles existente ou potenciais e, consequentemente, muito dinheiro com custos de fricção. Abaixo, em cada fase da jornada de compra, veremos os possíveis pontos de atrito/fricção existentes em cada fase da jornada de compra que podem comprometer a experiência de compra do consumidor.

2.4 Jornada de compra

A jornada de compra, processo que os consumidores passam durante uma compra e todos os seus pontos de contato, vem passando por grandes mudanças ao longo do tempo, mudanças essas muitas vezes, vinculadas a tecnologia e ao surgimento de novos canais. Se antes havia um processo mais linear e mais simples, atualmente ele vem se tornando cada vez mais complexo.

Conforme Edelman (2010) a internet mudou a forma como os consumidores se envolvem com as marcas e com os produtos, e ela está também transformando a jornada de compra e também as ações tradicionais de marketing em obsoletas. Os consumidores estão se relacionando com as marcas e produtos através de canais de mídias independentes, ou seja, que não estão sob o controle de varejistas e fabricantes.

No modelo anterior, segundo Edelman (2010), o comprador compreendia suas escolhas de produto/marca para chegar a uma seleção final e concluir seu engajamento realizando a compra. Atualmente, o consumidor, confiante nas interações digitais, avalia muitas opções disponíveis, essas em constante mudança, e se mantém engajado com o produto/marca após a compra, por meio das mídias sociais.

Edelman (2010, p. 64) defende que a grande mudança ocorreu, nos pontos de contato que os consumidores estão mais propensos a sofrer influências externas, e como as empresas podem interagir com eles nesses pontos.

No passado, as estratégias de marketing que colocavam a maior parte dos recursos na conscientização da marca e na abertura de carteiras no ponto de compra funcionavam muito bem. Mas os pontos de contato mudaram em número e natureza, exigindo um grande ajuste para realinhar a estratégia e os orçamentos dos profissionais de marketing com o local onde os consumidores estão realmente gastando seu tempo.

Contudo, a jornada de compra pode ser dividida em três fases:

2.4.1 Pré-compra

A primeira fase, segundo Lemon e Verhoef (2016) abrange os aspectos de interação do cliente com o produto, marca, ambiente e histórico antes da transação de compra. Em resumo, a fase de pré-compra abrange a experiência do cliente desde o início do reconhecimento da necessidade, objetivo, impulso até a consideração de satisfazê-lo com a compra.

Edelman (2010) denomina a primeira fase da jornada por considerar, essa fase se dá com o conjunto de considerações sobre marca/produto importantes para o consumidor, que foram consolidadas a partir de exposições à anúncios de marketing ou visual merchandising de lojas, estímulos externos como boca-a-boca e pesquisas nas mídias sociais. Os consumidores impactados, influenciados pelas mídias e também inundados pela quantidade de oferta, afunilam a escolha do produto/marca desde o início do processo.

Segundo Edelman (2010), ainda há uma fase antes da compra denominada por avaliar. Nessa fase, as considerações iniciais sobre a marca/produto se expandem a partir das informações retiradas das mídias, tais como: revisões do produto/marca, boca-a-boca. Conforme, os consumidores adquirem informações, os seus critérios de seleção se alteram e novas marcas podem ser adicionadas e/ou descartadas.

Segundo o GOOGLE (2011), a fase de pré-compra conta com um novo momento crítico de decisão, que ocorre antes dos consumidores interagirem com o produto, seja on-line ou off-line. O GOOGLE (2011) ainda defende que esse momento ocorre para qualquer tipo de produto, seja um iate ou um creme dental, e essa será a primeira impressão do cliente, e muito possivelmente sua decisão final, o momento zero de verdade ou ZMOT.

O ZMOT, segundo o GOOGLE (2011) é o momento quando o consumidor em contato com algum dispositivo conectado à internet começa a se informar sobre um produto ou serviço e até namorado que ele está pensando em experimentar ou comprar.

O relatório Zero Friction Future (2018) denomina a primeira fase por fase da descoberta, nessa fase os consumidores desejam receber informações claras e relevantes para suas necessidades, desejos e objetivos. Informações essas que podem ser encontradas em todo e qualquer canal. Qualquer ponto de atrito/fricção nessa etapa, irá deteriorar a experiência de compra. Segundo a Salesforce (2016) 51% dos clientes esperam que as empresas antecipem as suas necessidades e façam sugestões de produtos e/ou serviços relevantes.

Segundo o relatório Zero Friction Future (2018), os pontos de atrito/fricção durante a fase de descoberta podem ser divididos em 3 grupos, são eles: consciência/sensibilização, ausência de informação e tecnologia/otimização.

Os pontos de atrito/fricção referentes a consciência/sensibilização do produto ou serviço, diz respeito ao fato do consumidor não estar ciente sobre um produto e/ou serviço, pois há várias

barreiras que impedem que a informação chegue até ele, tais como, falta de anúncio em plataformas online e off-line, incapacidade de atingir o público alvo e recebimento de anúncios irrelevantes, o que pode ocasionar em muito tempo gasto em pesquisa, e portanto, em uma perda de experiência.

Os pontos de atrito/fricção referentes a ausência de informação estão relacionados a ausência ou dificuldade de avaliar ou acessar avaliações de um produto ou serviço, comparar preços e produtos. Segundo o relatório Podium (2017), 93% dos consumidores afirmaram que avaliações online possuem impacto sobre a sua decisão de compra e 63% está disposto a pagar até 15% a mais pelo mesmo produto ou serviço se a experiência de compra for mais segura. São exemplos de pontos de atrito/fricção: ausência de suporte especializado, pouca informação, ausência de descritivo de produto e fotos, ausência de vendedor/atendimento; ausência de segurança, ausência de comentários/revisões de produtos e dificuldade de comparação de preço e produto (ZERO FRICTION FUTURE, 2018)

Os pontos de atrito/fricção referentes a tecnologia e otimização estão relacionados ao uso incorreto ou a ineficiência da tecnologia, por exemplo, segundo dados da Limelight (2017) 55% dos consumidores da Ásia-Pacífico esperaram menos de cinco segundos até que a página carregue antes de abandoná-la.

Em resumo, a primeira fase da jornada, se dá pelo reconhecimento da necessidade ou desejo por adquirir um produto/marca. Essa necessidade ou desejo pode ser despertado por informações externas, como ações de marketing ou busca em mídias sociais, pois é nessa fase que o consumidor busca informações sobre o produto/marca. É nesse momento que ele buscará informações para fazê-lo se sentir confiante sobre sua decisão. Contudo, quanto menos pontos de atrito/fricção, melhor será a experiência do consumidor e também melhor será a probabilidade de ele concluir a sua compra. (EDELMAN, 2010; LEMON; VERHOEF, 2016 e ZERO FRICTION FUTURE, 2018)

2.4.2 Compra

A segunda fase, segundo Lemon e Verhoef (2016), é caracterizada por escolha, pedido e pagamento. É nessa fase que, devido aos inúmeros pontos de contato e sobrecarga de informações, confiança na compra e satisfação com as decisões podem induzir os clientes a parar de pesquisar, concluir ou adiar a compra.

De acordo com Edelman (2010) a fase de compra possui os pontos de contato mais poderosos, se bem explorados, com interações de embalagem, mídias, disponibilidade, preço e venda, podem dissuadir o consumidor ou até adiar a sua decisão de compra. Em muitas categorias, o impulso mais poderoso para comprar é a defesa de outra pessoa. A defesa de outra pessoa ocorre na próxima fase, denominada por interação, defesa e fidelização.

O relatório Zero Friction Future (2018) denomina a segunda fase por compra. Nessa fase há inúmeras possibilidades de pontos de atrito/fricção, tais como: longas filas, pontos de venda ineficiente, opções de pagamento limitadas e taxas ocultas. Segundo Salecycle (2016) 25% dos compradores on-line abandonaram suas compras devido aos custos de frete inesperados ou ocultos.

Segundo o relatório Zero Friction Future (2018), os pontos de atrito/fricção durante a fase de compra podem ser divididos em 3 grupos, são eles: disponibilidade, durante a compra e formas de pagamento.

Os pontos de atrito/fricção referentes a disponibilidade do produto ou serviço segundo o relatório Zero Friction Future (2018), diz respeito a inúmeras barreiras que o consumidor pode encontrar, tais como: dificuldade de acesso a loja, ruptura de estoque, tempo de espera, preço do produto diferente do preço anunciado e excesso de opções. A pesquisa da Accenture (2017) demonstrou que 41% dos compradores online ficam frustrados e, portanto, tem a experiência de compra comprometida, quando os produtos ou serviços disponíveis no online não estão disponíveis na loja.

De acordo com o relatório Zero Friction Future (2018), os pontos de atrito/fricção que podem ocorrer durante a compra do produto ou serviço estão relacionados a falta de funcionalidade dos sistemas e também a inúmeras etapas para concluir a compra. São exemplos de pontos de atrito/fricção: problemas na página, tais como, sessão expirada ou carrinhos de compra esvaziado e não armazenamento do histórico de navegação, custos ocultos no checkout e custos de frete inesperados.

Segundo o relatório Zero Friction Future (2018), os pontos de atrito/fricção referentes as formas de pagamento do produto ou serviço, diz respeito a inúmeras barreiras que o consumidor pode encontrar para efetuar o pagamento, tais como caixas limitados e filas (ausência de mobile),

falta de confiança no site para pagamento, transações canceladas e ausência de pagamentos em outras moedas.

Em resumo, a segunda fase da jornada, se dá pelo ato de comprar um produto ou serviço. É nessa fase que, devido ao elevado número de pontos de contato e também pelo poder desses pontos de contato que o consumidor pode abandonar a sua compra e ter a experiência comprometida (EDELMAN, 2010; LEMON; VERHOEF, 2016; ZERO FRICTION FUTURE, 2018).

2.4.3 Pós-compra

A terceira fase, segundo Lemon e Verhoef (2016) é caracterizada por comportamentos de uso e envolvimento pós-compra. O produto/serviço se torna um ponto crítico nessa fase, pois, segundo Edelman (2010), após a compra, uma conexão mais profunda se inicia quando o consumidor interage com o produto e com novos pontos de contato on-line. O autor denomina essa fase como apreciar, defender e fidelizar.

De acordo com Edelman (2010) a sua pesquisa demonstrou que mais de 60% dos consumidores realizam pesquisas online sobre o produto, e quando esses consumidores estão satisfeitos com a compra, eles criam avaliações positivas sobre o produto/serviço (boca-a-boca). O contrário também é possível, se o consumidor se decepcionar, ele irá romper com a marca e realizar avaliações negativas sobre o produto.

Segundo o relatório Zero Friction Future (2018), os pontos de atrito/fricção durante a fase de pós-compra estão relacionados a qualquer problema que faça o cliente ter acesso ao produto ou serviço, ausência de suporte e até mesmo ausência de sugestão de recompra. Eles podem ser divididos em 3 grupos, são eles: cumprimento, apoio/suporte e recompra.

De acordo com o relatório Zero Friction Future (2018), os pontos de atrito/fricção referentes a cumprimento, concerne a falta de cumprimento das obrigações do vendedor após a venda de um produto ou serviço e também custos inesperados de utilização do produto ou serviço, são exemplos de pontos de atrito/fricção de cumprimento: entrega lenta ou não cumprimento da entrega no prazo estipulado, ausência ou baixa rastreabilidade do pedido, produto diferente do que comprado, custos de utilização inesperados, longas filas para retirada do produto etc.

Segundo o relatório Accenture (2017) 52% dos consumidores mudaram de marcas por causa de serviço mal prestado ao cliente. Os pontos de atrito/fricção referentes a apoio/suporte, refere-se à ausência ou baixa prestação de apoio/suporte no pós-venda. São exemplos de pontos de atrito/fricção de apoio/suporte: ausência de canal de *feedback*, ausência ou demora no apoio aos clientes, canais de suporte limitados, serviço prestado ruim etc (ZERO FRICTION FUTURE, 2018).

Segundo o relatório Accenture (2017), 66% dos consumidores mudaram para um concorrente, pois a marca não possuía nenhum registro das suas interações passadas. Os pontos de atrito/fricção referentes a recompra refere-se à ausência ou ineficiente sugestão de recompra. São exemplos de pontos de atrito/fricção recompra: ausência de histórico de compra, programa de fidelidade, de recompra etc (ZERO FRICTION FUTURE, 2018).

Em resumo, a terceira fase da jornada, se dá após a compra de um produto ou serviço. É nessa fase que, após a compra, uma conexão mais profunda se inicia com o produto e com a marca, pois o consumidor interage com o produto e com novos pontos de contato on-line (EDELMAN, 2010; LEMON; VERHOEF, 2016; ZERO FRICTION FUTURE, 2018).

2.5 Omnichannel

De acordo com Briel (2018) para que se tenha um varejo omnichannel é necessário que todos os canais estejam integrados e implementação de serviços que conectem os canais. O Omnichannel é impulsionado pelos avanços tecnológicos, mas também requer o desenvolvimento de capacidades humanas e mudanças de *mindset*. A futura concorrência no varejo será baseada em experiências do cliente, as lojas físicas se tornarão os principais destinos para experiências únicas de compras sensoriais; e o varejo omnichannel precisará melhorar a produtividade operacional. A integração entre os canais facilitará o gerenciamento de estoques e marcas e agilizará o atendimento ao cliente.

Da mesma forma Guissoni (2017) defende que a mudança para uma estratégia omnichannel desafia a condição atual da gestão do varejo, tradicionalmente baseada apenas em dados de lojas para a tomada de decisão.

Briel (2018, p. 221) destaca que:

[...] a linha entre [canais] se tornará indistinta ao ponto de não haver distinção[...];
 [...] Omnichannel é tudo sobre a conveniência do cliente. Cada detalhe da compra se tornará competitivo[...]

Dessa forma, de acordo com Briel (2018) a competitividade do varejo será baseada na capacidade de proporcionar uma experiência holística ao consumidor do que até em vender produtos ou serviços. Para isso, os varejistas deverão estar focados nos pontos de contato durante a jornada de compra, e não apenas nos canais. Cada canal deverá proporcionar ao consumidor uma personalização e customização, para garantir uma melhor experiência sem emendas através dos canais.

Segundo Guissoni (2017), com a total integração entre os canais, aplicativos e redes sociais em diversos dispositivos é possível obter um maior retorno ao negócio, uma vez que será possível alcançar um novo patamar de *customer analytics*, que possibilitarão desde a coleta de dados até a personalização de jornadas em cada ponto de contato, seja on-line ou off-line, aprimorando a experiência do cliente.

O estudo de Serkan Akturk; Ketzenberg; Heim (2018) demonstrou que as vendas do canal on-line diminuíram após a introdução do *ship-to-store* (possibilidade de comprar produtos online e retirá-los em lojas) e as vendas no canal off-line aumentaram, principalmente em compras de maior valor agregado, pois o cliente prefere ir até a loja checar as condições do seu produto antes de concluir a compra, e quando o produto atende as suas expectativas ele leva mais itens.

Para Briel (2018) um dos maiores desafios do Omnichannel será a necessidade de equilibrar o varejo on-line com o off-line. O canal off-line ainda será o mais importante ponto de contato com os consumidores, para isso, as lojas deverão ser transformadas em ambientes tecnológicos e de experiência de consumo, pois dessa forma, o off-line também será capaz de identificar consumidores, seus históricos de compras e preferências na loja, assim as lojas conseguirão construir a base para estabelecer uma visão holística dos seus clientes, permitindo que varejistas personalizem as ofertas na loja e integrem a experiência omnichannel.

Outro desafio, de acordo com Briel (2018) é a mudança de *mindset* por parte da liderança, pois ela exige um risco estratégico. Em linha a isso, também se fará necessário integrar todos os departamentos da organização e muita colaboração entre as equipes. A experiência do cliente só será positiva quando os processos, sistemas e a estrutura de trabalho de uma empresa estiverem voltadas a isso (MEYER; SCHWAGER, 2007).

Outro desafio importante está atrelado a segurança de informação dos consumidores, qualquer problema impactará ambos os canais. E por fim, mas não menos importante, a ampliação e gerenciamento de sortimento ofertado ao cliente (BRIEL, 2018).

Para o omnichannel, de acordo com Briel (2018) a importância da tecnologia adotada está atrelada a garantir a melhorar funcionalidade e praticidade do cliente, deixando acessível qualquer informação relacionada a compra e também em diminuir a lacuna entre o on-line e a experiência do consumidor.

2.6 Como construir uma experiência do cliente positiva e fluida?

Inicialmente, precisa-se entender o que é uma experiência positiva. Uma experiência do cliente positiva, segundo Rawson; Duncan; Jones (2013) é a que gera mais satisfação, diminui a rotatividade, aumenta a receita e traz mais satisfação para o colaborador. Além disso, a empresa percebe formas mais eficazes de colaboração entre a equipe. Portanto, uma boa experiência para o cliente proporciona ganhos para toda a empresa.

Para construir uma experiência positiva e fluida para o cliente, segundo Richardson (2010) é necessário que todos os grupos, que em muitos casos, trabalham de forma independente e em estágios diferentes do desenvolvimento do produto, colaborem e trabalhem em conjunto para criar um mesmo ponto de contato. O segredo é integrar e coordenar os pontos de contato para que eles se fundam perfeitamente entre um e outro suportando cada etapa da jornada do cliente.

Como vimos, a jornada do cliente é a peça fundamental de uma experiência, portanto, compreendê-la completamente, entender quais os passos, atividades, perguntas, barreiras e emoções surgem durante a jornada, é o primeiro passo para construir uma experiência positiva e fluida (RICHARDSON, 2010).

Segundo o relatório Zero Friction Future (2018), para se obter uma experiência de compra positiva, o primeiro passo é mapear a jornada de compra e os pontos de dor/fricção e analisar como eles afetam o negócio. Após o mapeamento, deve-se implementar soluções que diminuam ou removam os pontos de dor/fricção. Dessa forma, as empresas que identificarem quais são seus pontos de fricção e também os da concorrência, certamente, ganharão vantagem competitiva, pois terão a experiência de compra melhorada.

Após compreender a jornada de compra, é necessário ter o domínio pelos pontos de contato que o cliente interage durante a jornada de compra. Dessa forma, a empresa está criando uma experiência positiva para o cliente, e a melhor forma para criar uma jornada realista e, portanto, uma experiência memorável, segundo Rosenbaum; Otalora; Ramírez (2017), é mapear a jornada do cliente.

Segundo Rosenbaum; Otalora; Ramírez (2017), dar igual importância a todos os pontos de contato é muito comum entre os gestores, o que acaba gerando julgamentos incorretos sobre a experiência do cliente. O ideal é compreender quais foram os pontos de contato mais ou menos críticos à experiência do cliente, para entender quais são as iniciativas estratégicas em cada ponto de contato. Por isso, o mapeamento da jornada do cliente (CJM)¹ é tão importante para se alcançar uma experiência do cliente positiva.

O CJM é uma ferramenta de gestão estratégica utilizada para compreender a jornada do cliente. Segundo Rosenbaum; Otalora; Ramírez (2017), o CJM é uma representação visual da jornada de compra, e, portanto, de todos os possíveis pontos de contato que podem ocorrer durante o processo de compra a fim de direcionar a experiência do cliente. O objetivo da CJM é melhorar as interações entre empresa e cliente, melhorando a experiência do cliente associada a cada ponto de contato.

Conforme Rosenbaum; Otalora; Ramírez (2017), a CJM é uma representação visual da sequência de eventos durante o processo de compra, ela lista todos os possíveis pontos de contato entre o cliente e a empresa durante o processo de troca.

Como destacado, identificar os pontos de contato durante a jornada de compra é o primeiro passo para alcançar uma experiência do cliente positiva, portanto, a eficácia do mapa de jornada do cliente está em mapear corretamente os pontos de contato nas três fases da jornada de compra. A melhor forma de se chegar aos pontos de contato mais críticos e, portanto, mais relevantes, é por meio de pesquisa com cliente, por isso esse processo pode ser complexo. Após o mapeamento, os gestores devem desenvolver categorias estratégicas que retratam iniciativas relevantes associados a cada ponto de contato, que quando usadas em conjunto, ajudam a garantir que os clientes experimentam cada ponto de contato de forma satisfatória. Da mesma forma, desenvolver o eixo vertical pode ser significativamente mais complexo, pois envolve a

¹ Sigla para Client Journey Map

elaboração de ações estratégicas para solucionar os pontos de contato mais críticos. Dessa forma, a eficácia de um mapa de jornada do cliente como uma ferramenta de inovação depende do eixo vertical (ROSENBAUM; OTALORA; RAMÍREZ, 2017).

A figura 4 demonstra o modelo de mapa da jornada do cliente, para Rosenbaum; Otalora; Ramírez (2017). Os pontos de contato ficam no eixo x (horizontal) e as ações estratégicas no eixo y (vertical).

		Pontos de contato		
		Pontos de contato	Pontos de contato	Pontos de contato
Ações estratégicas	Recursos humanos			
	Suporte			
	Design			
	Inovação de serviços			

Figura 4: CJM proposto por (Rosenbaum; Otalora; Ramírez, 2017).

Fonte: Figura elaborada pelo autor, adaptada e traduzida com base em (ROSENBAUM; OTALORA; RAMÍREZ, 2017).

Já para Richardson (2010) a CJM trata-se de um diagrama com todos os passos do cliente ao longo da jornada. Pode ser utilizado tanto para uma experiência online, off-line, serviço ou qualquer combinação. É como um cronograma da jornada do cliente. É um pouco diferente do mapa proposto acima, mas o objetivo é o mesmo, entender a jornada do cliente para melhorar a sua experiência.

No eixo horizontal, consta cada etapa da jornada de compra convencional (consciência, pesquisa, compra) adicionada da experiência OOBE², que segundo Richardson (2010) tem se tornado uma fase importante, pois ajuda a orientar o cliente na sua nova aquisição e também minimiza a utilização de suporte no pós venda. A jornada de compra pode, em muitos casos, não ser linear, pois, por exemplo, o cliente pode não estar interessado em fazer pesquisa, porque já possui uma forte recomendação para o produto ou serviço.

² Sigla para Out-Of-Box Experience

O eixo vertical consta o que ocorre em cada etapa: Ações, motivações, perguntas e barreiras.

- Ações: o que o cliente faz em cada fase? O que o move para a próxima fase?
- Motivações: O que o motiva para a próxima fase, que emoções estão sentindo?
- Perguntas: Quais são as incertezas que o impedem de mudar de fase? - Quanto maior a for a proporção perguntas em cada etapa, maior deverá ser a atuação da empresa para fazer com que o cliente mude de fase.
- Barreiras: barreiras (estruturais, processos, custos de implementação) para mudar de fase.

Assim como no modelo de Rosenbaum; Otalora; Ramírez (2017); Richardson (2010) afirma que todos os campos do eixo vertical devem ser fundamentados em pesquisa com cliente, de preferência incluindo entrevistas de estilo etnográfico e em profundidade com observações em contexto, pois demais estilos de pesquisas tendem a encobrir detalhes fundamentais à compreensão da experiência do cliente.

	Consciência	Pesquisa	Compra	OOBE
Ações				
Motivações				
Perguntas				
Barreiras				

Figura 5: CJM proposto por (Richardson, 2010)

Fonte: Figura elaborada pelo autor, adaptada e traduzida com base em (Richardson, 2010)

Dessa forma, ambos defendem que o mapeamento da jornada de compra gera insights valiosos sobre como alcançar a melhor experiência para o cliente. Contudo, ambos defendem que, para construir um mapa útil da jornada do cliente, as empresas precisam reunir informações sobre o cliente e identificar os pontos de contato mais críticos e menos importantes, e a melhor forma de se fazer isso é ouvindo o cliente, realizando pesquisas. Caso contrário, se as empresas optarem por mapear todos os pontos de contato possíveis na jornada de compra, o mapa será altamente complexo e pouco útil em alcançar o principal objetivo, melhora na experiência de compra.

O modelo de CJM proposto por Rosenbaum; Otalora; Ramírez (2017) avança no sentido de trazer iniciativas estratégicas que apontam as áreas necessárias para resolução dos pontos de

contato mais críticos para a jornada de compra. Segundo os autores, o mapa da jornada do cliente se torna uma ferramenta estratégica para a inovação de serviços e uma representação visual de como um sistema de serviços podem trabalhar juntos em cada ponto de contato para melhorar a experiência do cliente.

Em contrapartida, Rawson; Duncan; Jones (2013) afirmam que o mapeamento da jornada de compra é realizado a partir da experiência ideal do cliente e as suas causas, e muitas vezes revela escolhas políticas ou processos da empresa que involuntariamente geram resultados adversos.

Segundo Rawson; Duncan; Jones (2013), as suas pesquisas demonstraram que as organizações que são capazes de gerir toda a experiência do cliente colhem enormes resultados para toda a empresa. Ou seja, as empresas que gerenciam as jornadas por completo, e não apenas os pontos de contato, conseguem compreender de forma mais ampla e abordar as causas principais, melhorando continuamente as interações e criando *loops* de feedback.

Além disso, o estudo de Rawson; Duncan; Jones (2013), também demonstrou que o desempenho em jornadas de compra é de 30% a 40% mais correlacionada com a satisfação do cliente do que o desempenho em pontos de contato, e 20% a 30% mais correlacionada com os resultados do negócio, tais como alto rendimento, recompra, baixa rotatividade de clientes e feedbacks positivos.

Contudo, mapear a jornada do cliente não é a única maneira eficaz de se obter uma experiência do cliente positiva, segundo Edelman; Singer (2015), ao invés das empresas, simplesmente reagirem às jornadas que os próprios consumidores planejam, as empresas precisam criá-las, liderá-las e, não simplesmente, segui-las. É necessário gerir a jornada de compra e criar valor em cada passo.

Edelman; Singer (2015) sugerem que as empresas têm sido, em grande parte, ainda reativas, ou seja, elas apenas reagem aos clientes durante a jornada de compra, tentam antecipar os próximos passos e apenas se posicionam no caminho dos compradores, por mais que elas consigam melhorar a eficácia das jornadas identificando e corrigindo os pontos de contato críticos, esse não é o melhor caminho. As empresas precisam ser proativas, ao invés de apenas reagirem às jornadas, elas precisam criar e gerir as suas jornadas, como fariam com qualquer outro produto ou serviço. Dessa forma, as empresas conseguirão projetar e refinar as suas jornadas para atrair

e manter clientes, pois elas serão capazes de criar experiências personalizadas. Portanto, os clientes permanecerão, pois se beneficiariam da jornada, há a criação de um novo valor para o cliente.

Para que as empresas criem suas jornadas, segundo Edelman; Singer (2015), quatro recursos precisam estar conectados, são eles: automação, personalização proativa, interação contextual e inovação. Embora, todos os recursos contam com tecnologia, eles dependem da criatividade do designer e também de novas abordagens gerenciais.

- Automação: permitir que os consumidores executem jornadas complexas em jornadas mais rápidas e fáceis. A automação cria a base fundamental para jornadas mais aderentes;
- Personalização Proativa: Com base na capacidade de automação, as empresas devem reunir informações tanto de interações anteriores de um cliente ou até mesmo a partir de fontes existentes e usa-las instantaneamente para personalizar a experiência do cliente. Novas tecnologias de programação permitem extrair e rastrear dados sem precedentes do comportamento e interação do cliente, além de fornecerem um fluxo contínuo de dados sobre como os clientes estão utilizando os produtos, o que ajuda as empresas a corrigirem possíveis problemas, são exemplos desse tipo de tecnologia, Clickfox, Cloudera e Pega;
- Interação contextual: diz respeito a capacidade de identificar em qual etapa da jornada o cliente está, seja online ou off-line, para atraí-lo para a próxima interação que empresa quer que ele tenha;
- Inovação: ocorre por meio de experimentação contínua e análise ativa das necessidades, tecnologias e serviços do cliente, a fim de identificar oportunidades para ampliar o relacionamento com o cliente. Por fim, o objetivo é identificar novas fontes de valor para a empresa e para os consumidores.

Contudo, Edelman; Singer (2015), ressaltam que a chave para essas jornadas expandidas é frequentemente sua integração com outros provedores de serviços.

Á vista disso, Edelman; Singer (2015) sugerem que, ao mudar de reativo para proativo, há uma evolução na tradicional jornada de compra. Pois, com jornadas mais atraentes e personalizadas, as empresas podem atrair novos compradores e conquistarem a sua lealdade, além de ganharem vantagem competitiva. Dessa forma, a nova jornada agiliza a fase de consideração, encurtando

ou eliminando a fase de avaliação, levando os clientes diretamente ao ciclo de lealdade bloqueando-os dentro dela. É válido ressaltar que, para que as empresas consigam todo esse avanço é necessário tratar as jornadas como produtos, construídos e suportados por uma equipe multifuncional liderado por um gestor.

Edelman (2010) já sugeria que se o vínculo se tornasse forte o suficiente com a marca/produto, a jornada entrará em um ciclo de uso-defesa-recompra que pula completamente os estágios de consideração e avaliação.

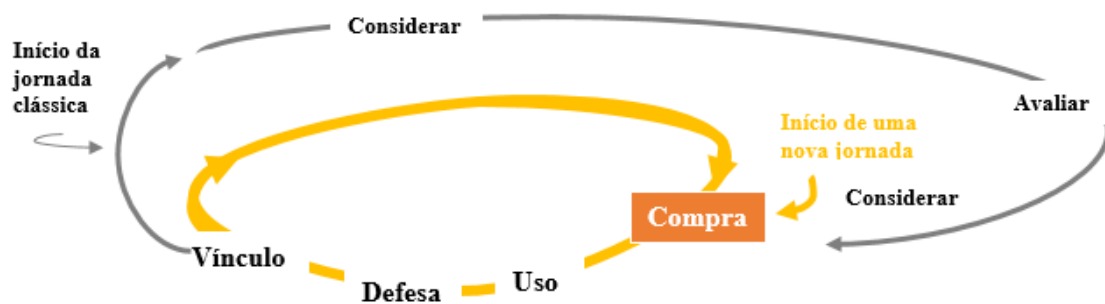


Figura 6: Nova jornada de compra

Fonte: Traduzida de Edelman; Singer, 2015, p. 90

3. METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

O método de pesquisa utilizado foi o exploratório de natureza qualitativa. Segundo Creswell (2010), o método qualitativo utiliza diferentes concepções filosóficas; estratégias de investigação e métodos de coleta, análise e interpretação de dados. Os procedimentos qualitativos baseiam-se em dados de texto e imagem, há diferentes formas de análise dos dados que se apoiam em diversas estratégias de investigação.

Segundo Gil (2018), no método qualitativo o mundo e a sociedade devem ser compreendidos segundo a perspectiva de quem os vivenciam. Assim, o objeto de pesquisa é compreendido como sendo construído socialmente. E por esse motivo, por tentar compreender, por meio da vivência dos consumidores, a jornada de compra, o método qualitativo foi escolhido.

Ainda segundo Gil (2018), as pesquisas exploratórias proporcionam mais familiaridade com o problema, com o intuito de torná-lo mais explícito. Além disso, tendem a ser mais flexíveis, pois interessa considerar todos os aspectos relativos ao fato estudado.

3.2 Método de coleta

O procedimento adotado foi o de entrevistas em profundidade, pois segundo Gil (2018) esse procedimento possibilita a livre expressão dos participantes, que é essencial tanto para a descrição quanto para a interpretação da experiência vivida. Para esse procedimento são realizadas diversas perguntas ao longo da entrevista, mas é preciso ter uma pergunta norteadora, capaz de dar início ao diálogo e permitir sua continuidade (ver Questão 1 - Apêndice A, B e C).

Segundo Gil (2018), a coleta de dados requer o estabelecimento de um clima de receptividade. É importante ressaltar e assegurar a confidencialidade dos dados obtidos e obter permissão para que as entrevistas sejam gravadas (Apêndice D). Além disso, segundo o mesmo autor, também é importante mensurar e informar aos entrevistados o tempo necessário para a coleta de dados, para que os entrevistados não fiquem ansiosos com o término e passem informações insuficientes. É importante também ter um local adequado para a realização das entrevistas.

Todos os entrevistados concordaram em participar espontaneamente da pesquisa e foram informados, por meio de termo de um “termo de consentimento livre e esclarecido” (ver apêndice D), sobre os objetivos da dissertação.

3.3 Perfil dos entrevistados e número de entrevistas

As entrevistas foram realizadas diretamente com clientes de perfil semelhante ao de uma varejista de produtos para cama, mesa, banho e decoração, portanto, foi realizada uma seleção por conveniência. Além disso, foram realizadas entrevistas em profundidade com líderes da área comercial e um líder de uma das lojas dessa mesma varejista do setor.

O varejista em questão foi selecionado pela representatividade que a venda desses produtos tem para a rede e por ser uma rede de amplitude nacional, não havendo diferenças estratégicas regionalizadas. Por conta da confidencialidade, o nome e os dados financeiros da varejista não serão revelados.

O público da pesquisa foi dividido em três grupos a fim de se observar a possível existência de características que diferem seu processo de compra dos consumidores e a atuação das lideranças do setor, são eles:

Grupo A – Consumidores: nesse grupo são 13 mulheres entre 30-50 anos. A empresa varejista em questão, tem abrangência nacional, e por isso, não houve critério de seleção por região. Dessa forma, seguindo o método de amostragem por conveniência, foram selecionadas treze mulheres entre essa faixa etária para serem entrevistadas. O perfil de clientes dessa varejista é composto por grande maioria feminina (76,4%), sendo que a faixa etária que mais compreende esse público está entre 30 e 50 anos (47,3%). O quadro 1 detalha o perfil das entrevistadas.

Consumidora	Idade	Profissão	Sexo	Cidade	Frequência de compra	Momento de Compra
1	35 anos	Securitária	F	São Paulo	1x ao ano	Reposição
2	36 anos	Operadora de caixa	F	Campinas	2x por ano	Reposição
3	40 anos	Professora	F	Itapajé	2x por ano	Reposição
4	40 anos	Operador de tele atendimento	F	São Paulo	2x ao ano	Reposição
5	43 anos	Pedagoga	F	São Paulo	2x por ano	Reposição
6	34 anos	Atendente de sinistro	F	São Paulo	1x ao ano	Reposição
7	52 anos	Desenvolvedora de software	F	São Paulo	2x ao ano	Renovação
8	34 anos	Securitária	F	São Paulo	3x ao ano	Renovação
9	30 anos	Técnica em segurança do trabalho	F	Cabo de Santo Agostinho	4x ao ano	Reposição

Consumidora	Idade	Profissão	Sexo	Cidade	Frequência de compra	Momento de Compra
10	48 anos	Assistente administrativo	F	São Paulo	10x ao ano	Oportunidade
11	49 anos	Analista Fiscal	F	Indaiatuba	3x ao ano	Reposição
12	44 anos	Vendedora	F	São Paulo	1x ao ano	Reposição
13	33 anos	Nutricionista	F	Rio de Janeiro	1x ao ano	Reposição

Quadro 1: Perfil das entrevistadas para a pesquisa

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados das entrevistas

- Grupo B – Líderes do setor comercial: nesse grupo temos um diretor comercial que atua no setor há 24 anos. Ele é responsável pelas ações estratégicas da área de CAMEBA e Decoração. Um gerente de estilo que atua no setor há 15 anos, responsável por toda parte de design dos produtos e um gerente de grupo, que atua no setor há 11 anos, responsável pelo direcionamento do time de compras a fim de realizar a estratégia.
- Grupo C – Líder de loja: foi selecionado um gerente de loja que atua no setor há 15 anos e foi responsável durante 12 anos pela principal loja da rede.

3.4 Coleta de dados

A princípio foi elaborado um roteiro experimental e uma pesquisa piloto para testar a qualidade das perguntas propostas. Foram realizadas três entrevistas testes, sendo uma para cada grupo. A partir disso, o roteiro das entrevistas foi aprimorado para obtenção do melhor resultado (SILVA FILHO; BARBOSA, 2019). Dessa forma, a fim de responder o objetivo geral e os específicos do trabalho, o roteiro final elaborado para a pesquisa (Apêndices A, B e C) foi separado em 3 grupos: Consumidores (Apêndice A), Liderança comercial (Apêndice B) e Liderança loja (Apêndice C).

De forma geral, as questões foram agrupadas em blocos que representam a decisão e jornada de compra do consumidor no canal off-line e on-line (Apêndice A). Da mesma forma, os questionários para as lideranças também foram agrupados em blocos que representam a decisão e jornada de compra do consumidor acrescidas de uma visão estratégica do negócio (Apêndice B e C).

É importante ressaltar, que todos os entrevistados foram informados sobre os objetivos da pesquisa, além da garantia da privacidade (Apêndice D). As entrevistas foram realizadas de forma mais coloquial, a fim de criar um relacionamento de confiança e tornar a conversa mais

confortável e fluida aos entrevistados para se obter o máximo das respostas (ARSEL, 2017; GIL, 2018).

As entrevistas foram realizadas de forma on-line com o auxílio da ferramenta *Zoom meetings* e tiveram o áudio gravado, sob autorização expressa dos entrevistados e transcritas para a análise das informações obtidas. Segundo Creswell (2010), as entrevistas realizadas dessa forma podem fazer com que os entrevistados forneçam informações históricas. As entrevistas com os consumidores tiveram duração média de 60 a 90 minutos, as entrevistas com as lideranças, seja comercial ou de loja, tiveram duração média de 90 a 120 minutos.

3.5 Análise dos dados

Para avaliação dos dados encontrados foi utilizado o método de análise de conteúdo, segundo Bardin (2011), o método consiste em um conjunto de técnicas de análise de comunicação, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição que permitam a inferência de conhecimentos, visando obter indicadores que podem ser quantitativos ou não. Ainda, segundo Godoy (1995), a análise qualitativa por meio dessa técnica possibilita a interpretação dos dados, por meio de características, estruturas e/ou modelos que estão por trás das mensagens.

A análise de conteúdo, segundo Bardin (2011), ocorre em três fases fundamentais: pré análise, exploração do material e tratamento dos resultados (inferência e interpretação). Embora as três fases devam ser seguidas há muitas maneiras de conduzi-las. O objeto de análise pode ser abordado de diferentes formas e as unidades de análise também podem variar, tudo irá depender de como o pesquisador desejará apresentar os resultados.

Segundo Creswell (2010), o processo de análise dos dados envolve extrair sentido dos dados do texto. Implica em preparar os dados e conduzir diferentes análises, aprofundar o processo de compreensão dos dados, representa-los e realizar uma interpretação do seu significado mais amplo.

Para a análise dos dados Creswell (2010) sugere um modelo de análise com uma abordagem linear, hierárquica, construída de baixo para cima, mas ao mesmo tempo interativa na prática, os vários estágios são inter-relacionados e nem sempre realizados na ordem apresentada.

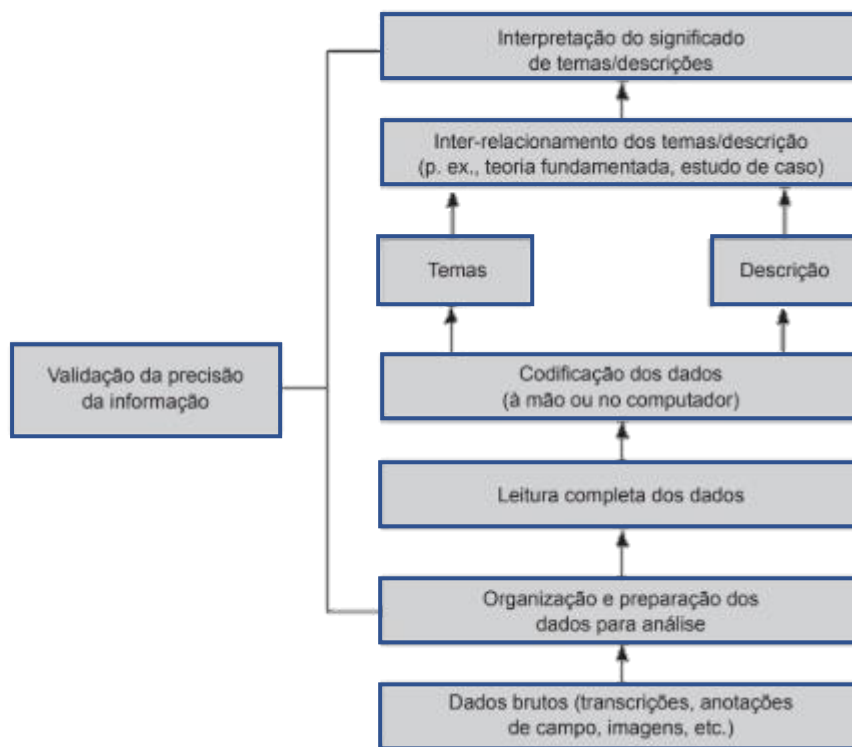


Figura 7: Análise de dados na pesquisa qualitativa de Creswell (2010)

Fonte: CRESWELL, JOHN W. Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. P. 218.

Dessa forma, as questões para o grupo A, B e C foram divididas a partir da jornada de compra, agrupadas em blocos que representavam o pré-compra, compra e pós-compra estabelecida pelos autores Lemon e Verhoef, (2016). Em conjunto a isso, para o grupo A, de acordo com os objetivos geral e específicos foi elaborado em quadro inicial *ex-ante* com as principais análises necessárias para atingi-los. Utilizou-se esse mecanismo, a fim de fazer a consumidora e as lideranças comerciais e de loja relembrarem a compra com todos os seus detalhes e impressões.

Os quadros iniciais gerados *ex-ante* foram importantes para que nenhum objetivo fosse deixado de ser atingido. Além disso, ele norteou a elaboração das entrevistas.

O quadro 2 foi gerado *ex-ante* as entrevistas, e a intenção era compreender a relação da consumidora com os produtos de CAMEBA e decoração, a frequência de compra, reconhecimento da necessidade e preferência por canal e também compreender se esses critérios eram diferentes a partir da relação da consumidora com o produto.

Relação do cliente com esse tipo de produto		
Utilidade	Oportunidade	Decoração
Frequência	Frequência	Frequência
Como reconhece?	Como reconhece?	Como reconhece?
Preferência de Canal	Preferência de Canal	Preferência de Canal
Preço? generalizações do setor		

Quadro 2: Quadro de análise *ex-ante* - Relação do cliente com o tipo de produto

Fonte: elaborado pela autora

O quadro 3 foi gerado *ex-ante* as entrevistas, e a intenção era compreender como as consumidoras realizam as buscas por produtos e quais canais eram utilizados nesse momento da jornada de compra.

Busca X Concorrência X Canal			
Marca/loja preferida	Produto (atributos de produto)	Avaliações/Comparação	Preço/Promoção
Canal de busca			

Quadro 3: Quadro de análise *ex-ante* - Tipos de busca X Concorrência e Canal

Fonte: elaborado pela autora

O quadro 4 foi gerado *ex-ante* as entrevistas, e a intenção era compreender como as consumidoras avaliam as alternativas entre produtos e como elas julgam os facilitadores (atendimento, opinião, avaliações dos clientes e preço), principais barreiras e preferência por canal.

Avaliação das alternativas entre produtos			
Toque/tamanho/estampa e cor	Estar na loja com um vendedor	Descrições e fotos dos produtos	Preço
precisa de opinião de um terceiro?	Como avalia a necessidade atendimento? O atendimento muda a sua decisão?	Avaliações dos clientes	Compra de oportunidade?
Tem preferência pelo canal físico ou usa a loja como showrooming		Qual o principal canal desse tipo de cliente?	Como avalia a necessidade atendimento? O atendimento muda a sua decisão?
Como avalia a necessidade atendimento? O			Qual o principal canal de desse tipo de cliente?

atendimento muda a sua decisão?			
Principais barreiras			

Quadro 4: Quadro de análise *ex-ante* - Avaliação das alternativas

Fonte: elaborado pela autora

O quadro 5 foi gerado *ex-ante* as entrevistas, e a intenção era compreender se havia diferenças entre os canais no momento de decisão de compra.

Diferenças na decisão por canal
Relação do cliente com o produto/ marca
Atributos de compra por canal

Quadro 5: Quadro de análise *ex-ante* - Diferenças na decisão de compra por canal

Fonte: elaborado pela autora

O quadro 6 foi gerado *ex-ante* as entrevistas, e a intenção era compreender as divergências e similaridades a partir da preferência por canal e singularidades de cada canal, tais como atendimento, opções de frete, atributos de compra e o grau de dificuldade em cada canal durante a jornada. Buscou-se também compreender o que denigre a experiência em cada canal de compra escolhido.

Preferência por Canal	
Preferência pelo online	Preferência pelo físico
Dispositivos utilizados	Como o atendimento influencia a decisão de compra?
Atributos de compra	Atributos de compra
Tipos de entrega/como o frete influencia a decisão de compra desse cliente online?	Esse cliente também realizou pesquisas online?
Há incremento de venda com o retire em loja?	Exposição e disponibilidade dos produtos?
Pontos de atrito (lentidão, problema na página e etc) - como influencia a decisão de compra	Grau de dificuldade
Esse cliente utiliza a loja (<i>showrooming</i>) para a sua decisão?	O que denigre a experiência?
Grau de dificuldade	
O que denigre a experiência?	

Quadro 6: Quadro de análise *ex-ante* - Preferência por canal - Jornada de compra

Fonte: elaborado pela autora

O quadro 7 foi gerado *ex-ante* as entrevistas, e a intenção era compreender o que impactava o pós compra das consumidoras, como elas avaliavam satisfação, motivos de recompra, recomendação e lealdade.

Pós compra		
Os motivos de satisfação são iguais aos motivos de recompra, recomendação e lealdade?	Personalização da jornada de compra e programas de fidelidade	Uso e Descarte
Sugestão de produtos	Relação com a satisfação do cliente	Manutenção e limpeza do produto e o atendimento em loja
Satisfação atrelada ao serviço prestado		Opções de descarte social ou ecológico
		Relação com a satisfação do cliente

Quadro 7: Quadro de análise *ex-ante* - Pós compra

Fonte: elaborado pela autora

Após a realização das entrevistas, foi extraído os dados brutos por meio das transcrições das entrevistas e anotações em geral. Os dados foram organizados e foi realizada uma pré-análise. A partir disso, foi feita uma leitura completa dos dados para melhor interpretação. Após isso buscou-se palavras-chave e depois os trechos das entrevistas que as justificassem para responder os questionamentos dos quadros de análise *ex-ante*. Para isso, foram realizados quadros resumo e análises.

Além disso, a partir desse trabalho inicial, a partir da riqueza dos dados coletados, foi possível realizar demais análises *ex-post* as entrevistas, tais como as quatro Dimensões do Diagrama de Venn: Preço, textura e cor; marca, preço e qualidade de material; aparência e qualidade; e matéria-prima a partir das avaliações entre alternativas de produtos e lojas/marcas e tantos mais apresentados no decorrer do capítulo 4.

Desse modo, consolidando as informações obtidas no processo de entrevistas com os três grupos propostos e analisando os resultados de possíveis comparações, é possível atingir os objetivos desse trabalho.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados, análises e discussões serão apresentados seguindo a visão da jornada do consumidor de CAMEBA e decoração, a partir de discussões comparativas, entre a visão dos diferentes grupos (A-consumidores, B-líderes do setor comercial e C-líderes de loja) e embasamento teórico de forma gradativa. Na sequência discute-se a visão da experiência de compras do consumidor de CAMEBA e por fim, as oportunidades de melhoria da experiência desse consumidor.

Os resultados e discussões apresentados foram baseados no modelo proposto na figura 8. A figura 8 é proposta por Lemon e Verhoef, (2016) representa a experiência do cliente. De acordo com Lemon e Verhoef (2016) a experiência do cliente pode ser conceituada em três estágios gerais: pré-compra, compra e pós-compra, ou seja, a jornada de compra. Dessa forma, a experiência do cliente examina a jornada holística do cliente, envolvendo experiências anteriores e experiências futuras.

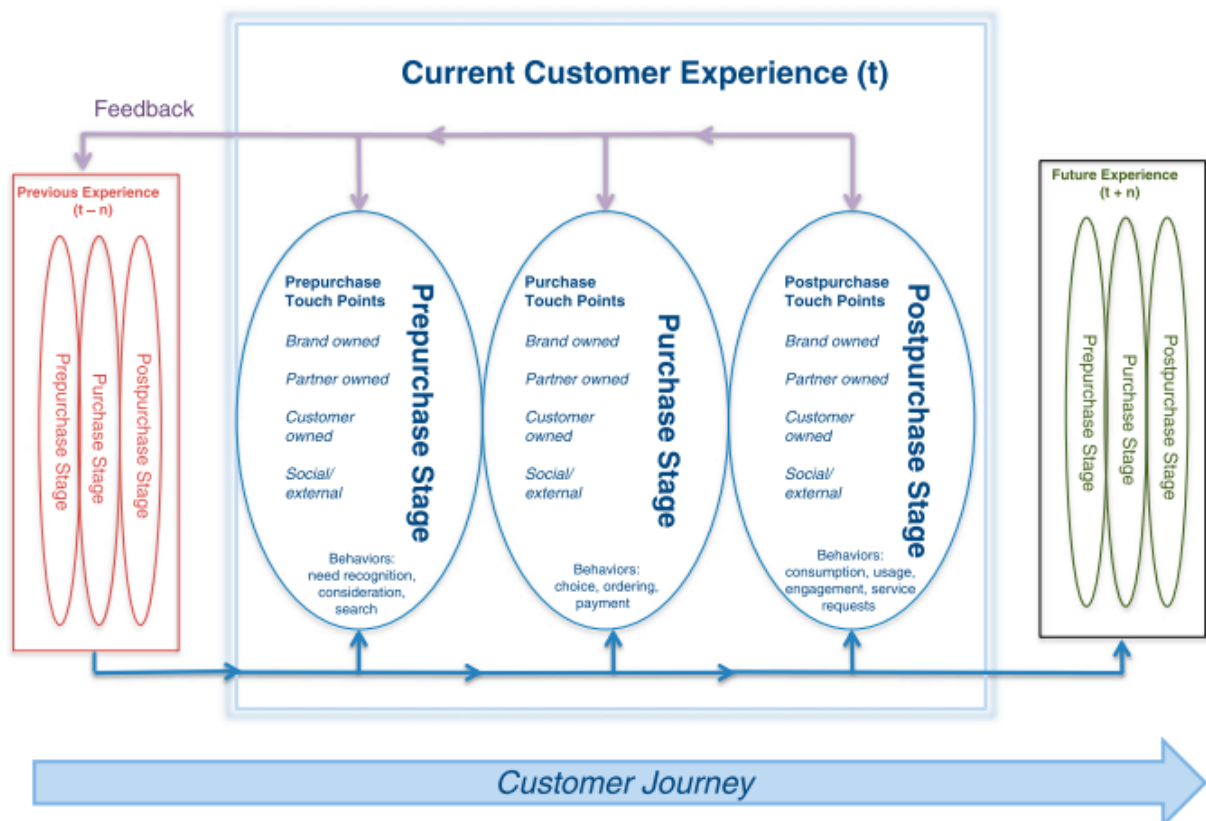


Figura 8: Jornada de Compra proposta por Lemon e Verhoef (2016)

Fonte: LEMON, K. N.; VERHOEF, P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, [s. l.], v. 80, n. 6, p. 69–96, 2016. P. 77.

A figura 9 retrata de forma simplificada a jornada de compra para produtos de CAMEBA e Decoração. Ela tem início a partir do reconhecimento do problema ou necessidade, que na maior parte das vezes pode ocorrer, pela simples necessidade de reposição de um produto, por oportunidade de preço ou por necessidade de renovação da decoração.

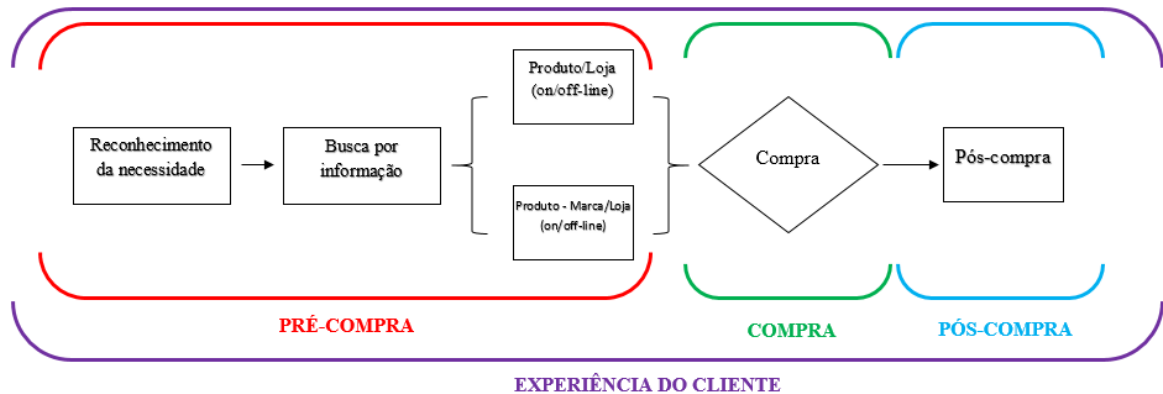


Figura 9: Jornada do Consumidor de CAMEBA e Decoração de forma simplificada

Fonte: elaborado pela autora

Quanto a busca por informações, nota-se que existem duas possibilidades de busca por informação para esse tipo de produto: o primeiro se caracteriza pela busca de um produto específico sem necessariamente ter uma marca a ele atrelada e o segundo se caracteriza pela busca de uma marca específica para os produtos de CAMEBA e Decoração. Ambos serão analisados na pesquisa, uma vez que o objetivo central do trabalho é investigar como a decisão de compra de produtos de CAMEBA e decoração ocorre, identificando a jornada do cliente para um aprimoramento da experiência de compra do cliente.

Antes de detalhar a jornada do consumidor de CAMEBA e Decoração, é importante ressaltar que é percebida uma mudança na forma como o consumidor se relaciona com esses produtos, tornando a experiência mais simplificada e agradável.

As mudanças estão atreladas a forma como esses produtos eram apresentados e ofertados ao consumidor e também a relação do cliente com esses tipos de produto, pouca variedade, marca e preço como principais atributos, e hoje o cliente busca, entre muitas opções que lhe são apresentadas, pelo que fica mais harmonioso e pelo que lhe agrada mais:

“Eu vejo que o consumidor mudou a forma de pensar em comprar produtos para casa mudou muito. Antes ele olhava o básico e só tinham as marcas tradicionais desse

mercado, o cliente comprava pela marca e pelo preço, com pouquíssima variedade. Com o crescimento dessa linha nos supermercados e magazines e também com a criação de coleções e estilos de vida, o cliente hoje busca o que fica mais harmonioso, o que lhe agrada mais, então a experiência de compra tem se tornado mais agradável ao longo do tempo, porque a relação do cliente com o produto também mudou”. (Diretor comercial)

Contudo, quando falamos experimentação, venda assistida, curadoria, lojas mais atrativas e com menos atritos, ainda há muito a avançar, pois esse segmento ainda é muito pautado em preço, o que acaba deixando de lado investimentos em experiência de compra:

“Se pensar só na experiência de compra, no Brasil ainda é uma experiência de compra muito pobre no sentido de experimentação e conhecimento do produto que o consumidor está comprando ou quer comprar. Isso ocorre porque esse o mercado se pauta muito no preço ainda e algumas coisas acabam sendo esquecidas, como por exemplo deixar o ponto de venda mais atrativo, venda assistida, curadoria etc. Então é ainda uma experiência muito ruim”. (Gerente de Grupo)

Além disso, é possível indicar que o consumidor atual é mais atento às mudanças e entende mais dos produtos, há também muito mais variedade de produto. Há uma busca por coordenar a casa e não apenas vestir a casa, como era no passado, o que torna a experiência do cliente mais agradável:

“O consumidor entende mais do produto. Há muitas mais opções de compra, como cor, opções de tecido, *shapes*. O cliente veste a casa dele com moda. A experiência hoje é muito mais agradável. No passado, vestir a casa era uma obrigação, não se falava de conforto, de moda, de decoração. Não se falava em receber amigos, fazer uma mesa posta. Hoje, você coordena o prato com a toalha de mesa. Atualmente, as pessoas buscam vestir a casa com moda. Ele quer ter a casa decorada, hoje é possível falar de moda para a casa. Uma moda atrativa, aconchegante. Hoje existe uma lista de opções amplas, tanto de moda como de matéria-prima. Ele pesquisa, preço e conforto. O que se adequa ao dia-a-dia dele. O que antes era visto como commodities, hoje não tem mais nada a ver com isso. Temos que fazer com que tudo seja modal, por mais que a pessoa busque por um preço competitivo, ela também busca por uma cartela de cores”. (Gerente de Estilo)

4.1 Frequência de compra e *Key shopping moments*

A frequência de compra de produtos de CAMEBA e Decoração, por se tratar de produtos de maior valor agregado, não costuma ser elevado, mesmo sendo produtos utilizados diariamente, não é um setor caracterizado por alta frequência de compra.

Nesta seção discute-se sobre a frequência de compra das consumidoras de CAMEBA e Decoração e sobre os *key shopping moments* para as lideranças. *Key shopping moments*, é definido como os principais momentos de compra desses produtos.

A maioria das consumidoras, no que diz respeito a questão da frequência de compra de produtos de CAMEBA e Decoração, costumam comprar duas vezes ao ano, seguidas de uma frequência menor de apenas uma vez ao ano.

“Compro 2x por ano, quando percebo que os produtos estão gastos e reponho”. (Consumidora 2)

"Compro 2x por ano, pois é normalmente no período de férias quando eu organizo a casa e vejo que é necessário trocar os produtos". (Consumidora 3)

Compro 2x por ano. Porque o produto acaba se desgastando, ou enjoando ou eu acabo doando." (Consumidora 4)

Percebe-se que a frequência é maior quando a compra está atrelada a uma oportunidade de preço:

“Compro umas 10x ao ano, sempre que acho uma boa oferta eu compro”. (Consumidora 10)

Relacionado a frequência de compra, ao Grupo B – líderes comerciais – questionou-se quais os principais momentos de compra da categoria (*key shopping moments*) ao longo do ano, quais ações e o que poderia ser feito para fortalecê-los. É perceptível que nos momentos em que as pessoas estão mais em casa (férias) as vendas desse segmento aumentam, sendo um dos principais momentos de compra da categoria. Os meses de novembro e dezembro também são momentos importantes, as pessoas começam a decorar a casa para as festas de final de ano e corresponde ao período de férias. Eventos sazonais (Natal, Páscoa, Halloween e Inverno) veem ganhando força ao longo dos anos. Esse comportamento está atrelado as mudanças supracitadas a respeito do relacionamento do consumidor com esses tipos de produto. Para todos esses momentos há ações específicas e tradicionais de marketing no mercado, como comerciais de TV e em mídias sociais, que também são ressaltadas com a virada de coleção e lançamento das coleções sazonais específicas (Natal, Páscoa, Halloween e Inverno). Nos trechos destacados na sequência, percebe-se, na visão dos líderes comerciais entrevistados, quais são os principais momentos de compra.

“O mercado para esse tipo de produto é muito forte nos períodos de férias, porque é um momento que as pessoas estão em casa e renovam os produtos. Eventos sazonais também são importantes para a categoria (Natal, Páscoa, Halloween). Sim há ações pensadas para esses momentos. O que é feito para aprimorar esses momentos é criar eventos promocionais com esses temas, que reforcem esses períodos e também campanhas sazonais para impulsionar as vendas”. (Diretor comercial)

“Final do ano é um momento chave (nov-dez) para decoração da casa, Férias de janeiro também ocorrem vendas muito fortes. Inverno também impulsiona as vendas. Sim, há ações específicas para esses momentos. Depende muito do varejista, exploramos bem por meio de anúncios, redes sociais. Há uma evolução ainda a ser feita, mas normalmente, os varejistas exploram com anúncios na TV e mídias sociais”. (Gerente de grupo)

“Inverno é um momento muito importante para a compra, as pessoas compram bastante para deixar a casa pronta para o inverno. No Natal a venda tem crescido bastante nos últimos anos e no alto verão também percebemos um aumento nas vendas. Normalmente, o período de férias, pelo fato das pessoas estarem mais em casa também são momentos bons de venda. Sim, há ações específicas para esses períodos. Hoje são nossos meses de lançamento de coleção, então tem mix novo e promoções com os itens antigos, o que acaba fortalecendo esses momentos de compra. Há também coleções específicas (sazonais) para o Natal”. (Gerente de Estilo)

Ao grupo C – líder de loja – questionou-se em que momentos do ano as vendas são mais expressivas para a categoria e também se existiam ações específicas para esses momentos, pensando em experiência do consumidor. Para ele também, os principais momentos estão relacionados aos períodos de férias, invernos e os eventos sazonais como, Natal, Páscoa, Halloween, veem ganhando força ao longo dos anos.

Quanto a experiência do cliente, a preparação da loja para os principais momentos de venda também se torna uma forma de melhorar a experiência, uma vez que essa preparação é focada em atendimento, disponibilidade de estoque e exposição.

“Em momentos de férias, percebemos uma procura maior por itens de casa. Inverno também é bastante importante e algumas datas sazonais, como natal e páscoa que vem ganhando força. Há eventos promocionais para essas datas e nós preparamos a loja para receber os clientes nesses períodos, disponibilizamos mais vendedores para o atendimento, atuamos na reposição rápida dos *best-sellers*, então eu diria que essas ações também contribuem a experiência de compra”. (Gerente de loja)

4.2 A jornada de compra de CAMEBA e Decoração

A jornada de compra de CAMEBA e Decoração tem início a partir do reconhecimento do problema ou necessidade, que na maior parte das vezes pode ocorrer, pela simples necessidade de substituição de um produto, por oportunidade de preço ou por necessidade de renovação da decoração da casa. Seguidas de uma busca por informações, seja por produto, preço, marca e atributos e avaliação das alternativas disponíveis, passa para a efetivação da compra ou não até o pós-compra. A jornada de compra será avaliada em ambos os canais e as suas interações e integrações.

4.2.1 Pré-compra

De forma resumida, a primeira fase da jornada, se dá pelo reconhecimento da necessidade ou desejo por adquirir um produto/marca. Essa necessidade ou desejo pode ser despertado por informações externas, como ações de marketing ou busca em mídias sociais, pois é nessa fase que o consumidor busca informações sobre o produto/marca. É também nesse momento que ele buscará informações para fazê-lo se sentir confiante sobre sua decisão. Contudo, quanto menos pontos de atrito/fricção, melhor será a experiência do consumidor e melhor será a probabilidade de ele concluir a sua compra (EDELMAN, 2010; LEMON; VERHOEF, 2016; ZERO FRICTION FUTURE, 2018).

A fase de Pré-compra é dividida pelo reconhecimento da necessidade, busca por informação e avaliação das alternativas disponíveis.

4.2.1.1 Reconhecimento da Necessidade

O reconhecimento da necessidade ou problema que na maior parte das vezes pode ocorrer, pela simples necessidade de substituição de um produto, por oportunidade de preço (ofertas), em datas comemorativas ou por necessidade de renovação da decoração da casa (design).

De forma resumida, o quadro 8 demonstra a forma como ocorre o reconhecimento da necessidade:

Reconhecimento do problema	Motivo
Substituição	Perda de qualidade
Oportunidade de preço (ofertas)	Sempre que vê (contínuo)
	Em datas comemorativas
Renovação/Decoração	Estilo e design

Quadro 8 - Reconhecimento do Problema/Necessidade

Iniciando a jornada do consumidor de CAMEBA e decoração, a maioria das consumidoras, no que se refere ao reconhecimento da necessidade ou impulso para compra afirmam que está atrelado a “substituição de um produto, oportunidade de preço, ou para a renovação/decoração da casa

Nos trechos destacados na sequência, percebe-se, na visão das consumidoras entrevistadas, quais são os principais motivos relacionados ao reconhecimento da necessidade

Atrelado a substituição – perda da qualidade: algumas consumidoras relataram que reconhecem a necessidade de compra quando há a necessidade de substituição pelo motivo de perda de qualidade ou tempo de uso:

"Normalmente, eu compro quando eu vejo que já estão ficando velhos". (Consumidora 5)

"Eu compro um produto quando ele estraga, apenas por necessidade. Não costumo decorar a casa em datas comemorativas". (Consumidora 13)

Atrelado a Oportunidade de preço (ofertas): algumas consumidoras relataram que reconhecem a necessidade de compra quando há a uma oportunidade de preço (oferta) atrelada ao produto. Contudo, esse reconhecimento pode ocorrer sempre que ela é impactada por alguma estratégia de marketing (sempre que vê – contínuo) ou a uma data comemorativa e/ou período do ano. Para esse grupo pode não existir necessidade de compra, mas se houver uma oportunidade de preço ela efetivará a compra.

Sempre que vê – contínuo: o reconhecimento da necessidade é baseado em oportunidade de preço. Algumas consumidoras relataram que se o produto estiver “barato” elas compram, mesmo que não estejam precisando. Contudo, algumas consumidoras relataram que mesmo que haja a necessidade de substituição aguardam uma oportunidade de preço para fazê-lo:

"Eu compro quando eu estou precisando, mas se tiver alguma oportunidade de preço eu compro e guardo, por exemplo, eu compro cobertor depois que passou o inverno e guardo para o próximo, por conta da oportunidade de preço". (Consumidora 5)

"Todo dia é dia, se eu acho uma boa oferta eu compro. Não há um evento específico". (Consumidora 10)

"Quando há o desgaste do produto eu o substituo, mas espero chegar o mês de promoção. A única ocasião para mim, seria uma reforma ou mudança de casa". (Consumidora 13)

"Normalmente na troca de estações, por conta das ofertas". (Consumidora 2)

Data comemorativa ou período do ano: o reconhecimento da necessidade é baseado em oportunidade de preço acompanhada de uma data comemorativa ou período do ano. Algumas consumidoras relataram compras em períodos do ano, atreladas a decoração da casa ou por maior utilização dos produtos nesse período.

“Sim, há algumas ocasiões. Compro mais no inverno, porque as coisas demoram a secar ou quando vejo alguma oportunidade de preço”. (Consumidora 8)

“Às vezes eu vou até uma loja e tem o preço bom e acabo comprando, muitas vezes ainda não era hora de comprar, mas se o preço estiver bom e for algo de qualidade eu compro. Em algumas ocasiões como Natal, eu compro alguma coisa do tema para apresentar a casa melhor”. (Consumidora 4)

“Sim, tem ocasiões específicas, como ofertas, necessidade mesmo. Eu gosto muito do Natal, então sempre acrescento alguma coisa nova na decoração com esse tema”. (Consumidora 6)

Atrelado a renovação da decoração / estilo / design: algumas consumidoras relataram que reconhecem a necessidade de compra quando querem renovar a casa, o que pode indicar que são consumidoras mais atentas à moda:

“Não há ocasiões propícias, apenas compro quando quero renovar a decoração e estou enjoada das coisas que tenho”. (Consumidora 1)

“Não há ocasiões propícias, compro quando quero renovar a decoração, quando gosto do produto, da qualidade. Todo final de semana preciso dar uma passadinha no shopping para ver as novidades, lançamentos”. (Consumidora 7)

De forma geral, o reconhecimento do problema atrelado a **oportunidade de preço (ofertas)** ocorre mesmo quando a relação da consumidora com o produto está atrelada a **substituição** por perda de qualidade ou tempo de uso. O reconhecimento da necessidade só não é atrelado a **oportunidade de preço (ofertas)** quando a relação que a consumidora possui com esses produtos está atrelada a **renovação/decoração** (estilo e design).

Quando questionados o Grupo B – líderes da área comercial – sobre o que eles acreditam que seja capaz de despertar o desejo nos consumidores de CAMEBA e decoração, está claro que há um movimento e, portanto, uma estratégia em criar esse desejo por meio do produto, da coleção e da novidade, ou seja, pelo encantamento do produto, para que o preço se torne um coadjuvante na decisão de compra.

O produto tem que gerar o desejo no cliente, a sua construção e exposição precisam ser capazes de tornar o preço coadjuvante:

“A atratividade do produto, se o produto tem apelo de moda, cor, forma. Se ele está em uma exposição que faça com que o cliente imagine o produto na sua casa ou na casa de quem irá presentear. Então há muitos aspectos antes do preço, ele é importante, mas antes há atributos que são capazes até de deixar o preço em segundo plano”. (Diretor comercial)

O reconhecimento da necessidade/problema também está atrelado a substituição por perda de qualidade e tempo de uso, mas há um esforço em tornar esse reconhecimento da necessidade/problema em desejo pelo produto e pelo que ele oferece ao consumidor:

“Eu acredito que esse desejo começa na casa do cliente quando ele está em contato com os produtos atuais, de fato, pela necessidade em substituir um produto, mas nós estamos conseguindo despertar esse desejo por meio de coleção e coordenação, tentando gerar o encantamento no cliente, ele precisando ou não dos produtos. (Gerente de Grupo)

Há também a tentativa de atrair o cliente pela exclusividade e inovação, por meio de coleções mais perenes que se coordenem ao longo do tempo, mas sempre com alguma novidade, para despertar o desejo do cliente pelo produto:

“Novidade, estar sempre inovando. Atrair o cliente por exclusividade. É mostrar um produto que ele não encontraria em qualquer lugar e também compreender o seu cliente, não dá para ter um produto exclusivo com o preço absurdo. Temos que ter uma moda consciente e sustentável, temos que agregar, os produtos precisam coordenar ao longo de um tempo, por exemplo, ele não precisa mudar a decoração inteira da casa para comprar algo novo, o novo também pode coordenar com o passado, isso é moda consciente. Temos que ter produtos mais perenes (*slow fashions*) e também chamar os consumidores para comprar, fazendo coleções que se combinem ao longo do tempo, ele não precisa jogar fora o velho para entrar o novo, porque eles se combinam”. (Gerente de estilo)

Sobre quais os mecanismos adotados pelas empresas para despertar o desejo nas consumidoras, está claro que o principal mecanismo, ainda é apresentar bem o produto e todos os seus complementares. Porém, não qualquer produto, o mecanismo é apresentar bem os produtos com uma boa construção e planejamento de coleção e preços acessíveis ao público da loja.

Para isso, a exposição e apresentação do produto são fundamentais, pois são responsáveis de gerar desejo, contudo, para isso é importante que os produtos tenham uma boa construção de coleção e preços acessíveis. Os canais precisam ser atrativos aos clientes, mas ainda há muito a avançar nessa etapa, pois é necessário muito investimento por parte das empresas:

“A exposição é um ponto fundamental, é a responsável por gerar atratividade, desde que tenhamos uma boa construção de coleção e preços acessíveis. O cliente se encanta pela forma como o produto lhe é apresentado. Atualmente há formas mais interativas de apresentar os produtos, há muito a evoluir para esse segmento, mas a exposição é capaz de fazer com que você ganhe o cliente em 50%. Para aprimorar essa etapa, ainda é necessário muito investimento em tecnologia. Precisamos deixar, cada vez mais, os canais mais atrativos para o cliente. Iluminação, tecnologia em mostrar os produtos de forma mais interativa seja no on-line e no off-line”. (Diretor comercial)

O mercado de CAMEBA e Decoração tenta despertar o desejo oferecendo a solução completa ao consumidor por meio do método de planejamento de coleções (*lifestyle*), exposição dos produtos, experimentação, acesso ao toque e atendimento:

“O mercado de uma forma geral, tenta despertar pela solução coordenada, um jogo de cama que coordena com as toalhas e com os itens de decoração, depois o mercado evolui para *lifestyle*, que é uma evolução da coordenação, tem uma ciência por trás disso, um planejamento de coleção. Então os artifícios são as coordenações dos produtos, Visual Merchandising, um pouco de experimentação, acesso ao toque e atendimento assistido”. (Gerente de grupo)

Para despertar o desejo por meio dos produtos é utilizado o método de planejamento de coleções (*lifestyle*), que prevê coleções mais perenes, mas sempre com novidade e tendência para despertar o desejo do consumidor:

“Usamos muito planejamento de coleções, mudanças de cartela, buscamos fazer com que as cartelas se coordenem. Mudamos as coleções a cada 6 meses e buscamos não mudar drasticamente. Existe inovação/novidade, porque é isso que faz o cliente ir atrás da compra, mas ao mesmo tempo, se ele já tem alguma coisa na casa dele, os produtos novos também coordenam, da mesma forma que ocorre nas lojas em trocas de coleção. Não só as cartelas de cor, mas os designs, estamparias e shapes de produto”. (Gerente de Estilo)

4.2.1.2 Busca por informações

Ainda na fase denominada por Pré-Compra, segundo Edelman (2010), é durante essa fase que o consumidor reúne o conjunto de informações sobre marca/produto, que foram consolidadas a partir de exposições à anúncios de marketing, como propagandas na TV ou em outras mídias sociais e visual merchandising de lojas, além de estímulos externos como boca-a-boca e pesquisas nas mídias sociais. O consumidor passa a considerar determinadas marcas/produtos que podem suprir a sua necessidade. Dessa forma, os consumidores impactados, influenciados pelas mídias e também inundados pela quantidade de oferta, começam a afunilar a escolha do produto/marca

A análise demonstrou que a maioria das consumidoras são influenciadas pelas propagandas de TV ou em outras mídias quando há promoções, portanto, são influenciadas pelo preço, seguidas pelo custo-benefício, traduzidos por elas, por qualidade e bom preço do produto, contudo para ambas as partes deve existir necessidade pelo produto.

A maioria das consumidoras, quando influenciadas pelas ações de marketing, recorre a internet para obter mais informações sobre os produtos e a maioria diz ir até a loja quando gostam muito do produto, principalmente, para vê-lo pessoalmente.

Assim, nesta seção detalha-se como as consumidoras entrevistadas buscam informações no processo de tomada de decisão. A maioria respondeu utilizar a internet como canal para esse processo. Os motivos mais citados foram Comparação de Preço e Variedade de produtos e Comparação de Preço e Praticidade. Apesar disso, algumas consumidoras que utilizam a internet como fonte principal de pesquisa, quando encontram o produto dizem ir até a loja para ver se o produto atende de fato as suas expectativas.

O quadro 9 apresenta os motivos pelos quais a internet é o canal mais utilizado para a busca por informações:

Canal de pesquisa	Motivo
Internet (Google) e sites de comparação de preço (Buscapé, Zoom)	Comparação de preços
Internet (Google) e lojas on-line	Comparação de Preço e Variedade de produtos
Internet (Google)	Comparação de Preço e Praticidade

Quadro 9: Canal de pesquisa on-line X Motivo de uso

Contudo, algumas consumidoras ainda preferem ir até a loja para essa fase, e o motivo é a interação com o produto, seguidos de praticidade.

Canal de pesquisa	Motivo
Off-line	Interagir com o produto
Off-line	Praticidade

Quadro 10: Canal de pesquisa off-line X Motivo de uso

A busca on-line, seja em sites das lojas, sites de busca e comparadores de preço, na maior parte das vezes, ocorre pela facilidade em comparar preços e pelo sentimento de maior variedade de produtos:

"Eu utilizo a internet para comparação de preço e de marcas, porque a internet é mais rápido, fácil e econômico para comparação de preço, mas na internet você está vendo apenas a foto, por isso eu sempre leio as avaliações, para saber se alguém teve algum problema". (Consumidora 1)

"Eu uso a Internet para comparação de preço e também por ter maior variedade, por exemplo, eu pesquiso em várias lojas para comparação de preço e depois vou até as

lojas para ver os produtos e também avalio se é mais barato comprar na loja ou no site". (Consumidora 3)

"Eu sempre consulto primeiro o site das lojas, por conta da variedade e também para comparação de preço. Para esse tipo de produto eu gosto primeiro de pesquisar pela internet e depois que eu acho algo que eu goste, com preço bom eu vou até a loja ver o produto". (Consumidora 4)

"Eu utilizo o Google, por conta da praticidade e comparação de preços entre as lojas". (Consumidora 5)

"Eu pesquiso pela Internet, nos sites das lojas, principalmente, por conta da facilidade de busca e comparação de preços". (Consumidora 6)

"Procuro na internet por conta da facilidade de comparação de preços". (Consumidora 7)

"Eu pesquiso pela internet para comparação de preços e também de opções". (Consumidora 10)

"Eu pesquiso no site (Buscapé, zoom) para ver os melhores preços de diversas lojas, eu utilizo essa ferramenta para comparar os preços". (Consumidora 11)

Eu utilizo o Google, zoom pela praticidade e também para a comparação de preço". (Consumidora 13)

A busca off-line ocorre, porque os clientes têm a necessidade de interagir com o produto, como forma de checar a qualidade:

"Eu normalmente vou até o shopping, porque eu gosto de ver, tocar o produto, e às vezes a internet engana para esse tipo de produto". (Consumidora 8)

"Eu prefiro ir até a loja, porque gosto de tocar o produto e também utilizo o Youtube, porque gosto de ver dicas de como a pessoas estão usando o produto". (Consumidora 9)

Há também consumidoras que não realizam pesquisas, pois estão habituadas a comprar na mesma loja, seja por praticidade ou pelo reconhecimento da qualidade dos produtos:

"Não faço pesquisas de preço para esse tipo de produto, como trabalho no shopping, costume sempre ir na mesma loja". (Consumidora 12)

Adicionalmente, percebe-se que a o fato de o consumidor já preferir uma determinada marca (procurar por marca) ou se ele procura o produto (sem marca pré definida), pode modificar a estratégia de busca de informações. O quadro 11 demonstra a relação entre as possibilidades de compra (produto x marca) e o canal de busca preferido pelas consumidoras.

Quando a consumidora já possui uma marca preferida, a maioria prefere utilizar o canal on-line de busca, tais como Google e os próprios sites das lojas on-line para comparação de preço e por conta da percepção de maior variedade e praticidade. Da mesma forma, quando se analisa as consumidoras que não possuem uma marca preferida, a opção de busca preferida pela maioria também é a Internet, mas por meio de sites de comparação de preço, tais como Buscapé, Zoom etc., apenas pelo motivo de comparação de preço, seguidas por uma percepção de maior variedade.

A única diferença entre elas, é o tipo de canal de pesquisa, quando a consumidora possui uma marca, ela vai direto aos sites das lojas/marcas e quando não possuem uma marca preferida, elas iniciam a pesquisa por sites de busca e comparadores de preço. Em ambas as escolhas de possibilidade de compra, Marca e Produto/Preço, o canal off-line também é apontado pelas consumidoras por permitir maior interação com o produto e por praticidade.

Possibilidades de compra	Canal de pesquisa	Motivo
Marca	Internet (Google) e lojas on-line	Comparação de Preço Variedade de produtos e praticidade
Marca	Off-line	Interação com o produto e praticidade
Produto/Preço	Internet (Google), sites de comparação de preço (Buscapé, Zoom) e lojas on-line	Comparação de preços e variedade de produtos
Produto/Preço	Off-line	Interação com o produto

Quadro 11: Possibilidade de compra X Canal de Pesquisa X Motivo de uso

Ainda quanto ao processo de busca por informação se faz necessário mais um aprofundamento, para compreender quais tipos de informações são mais relevantes para as consumidoras de CAMEBA e Decoração, uma vez que são produtos que envolvem atributos diversos.

O resultado demonstrou que a maioria das consumidoras quando aprofundam a busca, desejam achar a melhor combinação de qualidade e preço, traduzidos por elas de **custo-benefício**, seguidas de **qualidade e design, preço e marca**. É importante ressaltar que todas as entrevistadas citaram o tamanho do produto como primeiro item de busca, e por entendermos ser um fator imutável, decidimos analisar os demais atributos citados.

Nos trechos destacados na sequência, percebe-se, na visão das consumidoras entrevistadas, quais são os principais atributos de busca:

Busca Custo-Benefício: combinação de qualidade e preço. Como são produtos utilizados diariamente pelas consumidoras e por suas famílias é normal que busquem por qualidade e conforto, contudo, é necessário que essa qualidade esteja atrelada a um preço acessível:

“Eu sempre vejo se a qualidade do tecido é boa e também vejo o preço, porque tem não adianta ter qualidade e o preço não ser acessível, tem que ter custo-benefício”. (Consumidora 1)

“Eu pesquiso por qualidade, preço, design, tamanho e durabilidade, porque não são produtos que a gente pode comprar sempre, então precisam ser bons e duráveis”. (Consumidora 3)

“Eu vejo a qualidade e preço, porque como eu demoro mais para comprar eu prezo muito pela qualidade e também o custo-benefício do produto”. (Consumidora 12)

Busca por qualidade e design: como são produtos utilizados diariamente pelas consumidoras e também por suas famílias, é normal que busquem por qualidade e conforto. O design é visto como um diferencial entre as concorrentes.

"Nesse tipo de produto o que me chama mais atenção é o Visual e qualidade". (Consumidora 4)

"Eu busco por qualidade e design, porque eu acho que o design é o diferencial entre os concorrentes". (Consumidora 5)

Busca por Preço: para esse grupo, o preço é o principal atributo, é ele quem norteia a decisão:

“Eu sempre pesquiso por preço, o preço é bem mais determinante para mim, matéria-prima não influencia em nada porque eu não entendo disso” (Consumidora 2)

“Eu busco sempre o melhor preço, prazo e custo de entrega e facilidade de pagamento (juros, quantidade de parcelamento), qualidade do tecido, se a marca é conhecida e também avaliações de outros clientes ou recomendações de amigos, pois não são produtos que compramos sempre”. (Consumidora 6)

Busca por Marca: para esse grupo a marca de preferência norteia a decisão. As consumidoras reconhecem uma marca pela qualidade do produto.

“Eu sempre busco pela marca que conheço e depois procuro melhor preço do produto, pois já conheço a qualidade daquela marca e sei que é boa”. (Consumidora 10)

“Eu pesquiso marca, estampa e preço, porque a qualidade para mim é muito importante e eu já conheço a qualidade dessa marca”. (Consumidora 11)

Quanto a busca por informações por parte dos consumidores, na visão dos líderes comerciais não há uma única conclusão, parte acredita que o cliente busca por preço, parte acredita que o cliente busca pela funcionalidade do produto. Quanto ao mecanismo também não há uma

conclusão, parte acredita que o consumidor faça esse processo direto no ponto de venda e parte no on-line em sites de busca, mas todos concordam que ainda não há uma integração entre os canais nessa fase da jornada.

A busca pode ocorrer pela funcionalidade do produto inicialmente em um buscador e depois o cliente busca nas lojas on-line que já teve boas experiências:

“O Cliente que tem a necessidade de comprar um produto específico busca por esse produto no canal on-line, ele faz uma pesquisa inicial em um buscador e depois disso, eu acredito que ele busca nas lojas que ele já teve boas experiências. No on-line ele vai pela funcionalidade do produto e todas as empresas estão pecando em não mostrar de forma mais interativa e assistida os produtos. Os canais on-line e off-line ainda não estão integrados nessa fase. Não há nada muito relevante no mercado, porque é necessário muito investimento por parte das empresas para manter os dois canais integrados e interativos, ainda está evoluindo e há muito a evoluir”. (Diretor comercial)

O cliente não busca informações sobre o produto, o direcionador ainda é o preço. Mas há um esforço por parte da liderança em fazer com que o cliente busque pelo produto, reforçando os seus atributos e o seu design. Quando ele busca informação sobre o produto ele já está no ponto de venda. A integração entre os canais nessa fase ainda é muito baixa, pois não foi pensado pelo lojista:

“Eu acredito que a grande maioria não busca informações sobre o produto, ele ainda compra por preço. Quando ela busca informações, na maior parte das vezes, já é no ponto de venda, por meio da embalagem e também pelos vendedores [...]. A integração dos canais nessa fase ainda é muito baixa, talvez o consumidor ache alguma informação na internet sobre a qualidade de tecido de algum produto, mas não foi algo pensado pelo lojista [...] A maior parte das decisões dos nossos clientes acontecem ainda em loja”. (Gerente de grupo)

“Atualmente, há vários concorrentes de mercado. Quando a pessoa pesquisa fisicamente, ela pesquisa preço. Mas isso deve mudar, pois estamos trabalhando com produtos exclusivos, para que o cliente queira o produto pelo que ele é não pelo preço. Cada vez mais, a internet também é lugar de pesquisa [...]. Acredito que, conseguimos uma conscientização da maior parte dos nossos clientes, de conseguir mostrar coleção, produto e moda e não apenas preço”. (Gerente de estilo)

O quadro 12 relaciona o tipo de canal de busca e os motivos pelo qual é utilizado com os atributos mais buscados pelas consumidoras. O resultado demonstrou que o canal on-line é mais utilizado quando as consumidoras buscam por matéria-prima, estrutura e Marca. Apenas quando o atributo buscado é o toque o canal de busca escolhido é o off-line e mesmo quando a opção on-line é escolhida para opção, a consumidora diz que quando encontra algo que goste no canal on-line vai até a loja para interagir com o produto.

“Eu sempre consulto primeiro o site das lojas, por conta da variedade e também para comparação de preço. Para esse tipo de produto eu gosto primeiro de pesquisar pela internet e depois que eu acho algo que eu goste, com preço bom eu vou até a loja ver o produto”. (Consumidora 3)

Contudo, o motivo pelo qual utilizam o canal on-line é diferente entre matéria-prima, estrutura e marca. Quando as consumidoras buscam por matérias-primas e estruturas dizem escolher o canal on-line apenas para comparação de preço entre lojas e quando as consumidoras buscam pela marca preferida dizem escolher o canal on-line para busca com o intuito de comparar preços e também pelo sentimento de maior variedade nos sites das lojas.

Aprofundamento da Busca	Canal de busca	Motivo do canal de busca
Matéria-prima, estrutura e qualidade	On-line - Google e sites de comparação de preço (Buscapé, Zoom)	Comparação de Preços
Toque	Off-line	Interação com o produto
Marca	On-line - Google e lojas on-line	Comparação de Preço e Variedade de produtos

Quadro 12: Atributos de busca X canal de busca X motivos

A importância de tocar/sentir o produto:

As consumidoras quando questionadas sobre a necessidade de tocar o produto para tomar a decisão de compra, responderam em grande maioria que “Sim”, é necessário tocar o produto para tomar a decisão de compra. A maior parte das justificativas está atrelada a percepção de qualidade do produto. Para a maior parte das consumidoras, o toque macio é sinônimo de qualidade. A resposta só foi negativa quando as consumidoras já possuem uma marca de preferência e disseram não ser necessário tocar, pois já conhecem a qualidade do produto. Contudo, se estiverem na loja dizem ser necessário tocar o produto

“Sim, eu não gosto de comprar sem ver, sem tocar. Eu pesquiso pela internet, mas eu tenho que ir até a loja ver, principalmente, esses tipos de produtos”. (Consumidora 4)

“Sim, com certeza. Eu não compro esse tipo de produto online, porque preciso sentir o toque do produto, e se eu não puder tocar eu não compro, porque não sei se o produto é de boa qualidade”. (Consumidora 8)

“Não, porque normalmente, eu já compro marcas que conheço então não acho necessário ir até a loja para comprar, porque já conheço a qualidade. Mas quando estou na loja física acho importante para ver se o produto é realmente o que está sendo divulgado”. (Consumidora 11)

Quadro 13: Importância do Toque

4.2.1.3 Avaliação das alternativas

Segundo Edelman (2010), ainda antes da compra há uma fase denominada por avaliar. Nessa fase, as considerações iniciais sobre a marca/produto se expandem a partir das informações retiradas das mídias, tais como: revisões do produto/marca, boca-a-boca. Conforme, os consumidores adquirem informações, os seus critérios de seleção se alteram e novas marcas podem ser adicionadas e/ou descartadas.

Sendo assim, é necessário analisar como as consumidoras avaliam as possibilidades de compra de produtos de CAMEBA e Decoração. A análise demonstrou que a maioria das consumidoras já possuem uma marca preferida, em muitos casos a preferência está atrelada a qualidade. Contudo, em alguns casos, as consumidoras estão abertas a comparações de preço. Outra parte das consumidoras buscam por produto e escolhem marca ou loja em virtude do melhor preço, realizando comparações e diferentes avaliações, como design e qualidade.

A figura 10 demonstra de forma clara como as consumidoras avaliam as alternativas entre concorrentes e produtos, e como elas se interseccionam.

- (1) Preço, textura e cor
- (2) Marca, preço e qualidade de material
- (3) Aparência e Qualidade
- (4) Matéria-prima

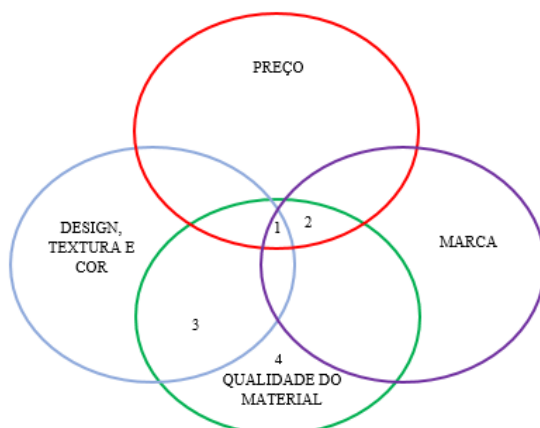


Figura 10: 4 Dimensões do Diagrama de Venn: Preço, textura e cor; marca, preço e qualidade de material; aparência e qualidade; e matéria-prima

Marca:

“Tenho uma loja, Pernambucanas ou lojas de departamento. Isso é uma coisa que já vem da minha mãe, ela sempre comprou ali, sabe que tem coisas boas e preço bons, mas o preço me faria mudar de marca”. (Consumidora 2)

"Sim, possuo uma marca preferida, mas eu avalio também preço e qualidade com os demais concorrentes". (Consumidora 5)

“Sim, possuo uma marca e já vou direto nela olhar, se me agradar, nem vou em outra loja procurar, principalmente, porque já conheço a qualidade dessa marca”. (Consumidora 6)

“Sim, já possuo e eu só vou no concorrente se eu não encontro o produto que eu quero na minha loja/marca preferida”. (Consumidora 7)

“Sim, já possuo uma loja específica que gosto de comprar e conheço a qualidade e não costumo fazer comparações com outras lojas, porque já estou acostumada a comprar nessa”. (Consumidora 9)

“Sim, por conta da praticidade acabo sempre indo na mesma loja, e por isso não tenho opções para comparação e também porque sei que a qualidade é boa”. (Consumidora 12)

Preço:

"Não, não tenho uma loja preferida. Pesquiso pelo preço". (Consumidora 1)

“Não, normalmente pesquiso pelo nome do produto e não por loja ou marca, e o que me faz escolher entre um ou outro é sempre o preço”. (Consumidora 13)

Design/Cor

“Não, não tenho. Eu gosto de experimentar, dar oportunidade. Como eu compro muito pela aparência/design eu gosto de testar uma marca diferente, porque as vezes você paga o preço da marca”. (Consumidora 3)

Qualidade

“Não, não tenho marca preferida. Eu busco por preço, qualidade”. (Consumidora 8)

“Não tenho exatamente uma marca preferida. Há várias marcas que sei que são de qualidade, então sempre faço comparação de preço entre elas”. (Consumidora 10)

“Não tenho uma preferida, eu pesquiso por preço dos fabricantes que eu mais gosto da qualidade”. (Consumidora 11)

Quanto aos atributos, o Grupo B foi questionado sobre o que eles consideram que as consumidoras buscam quando se trata de produtos de CAMEBA e Decoração. O resultado também não foi absoluto, mas **preço** e **qualidade de produto** foi mencionado na grande maioria. E quanto ao que vem sendo feito pelas empresas pensando nesses atributos, percebe-se uma parceria entre varejo e indústria, associada a novas tecnologias para se buscar a melhor qualidade e o melhor preço para o produto. Além disso, há também um avanço em apresentar esses atributos aos consumidores de uma forma mais simplificada.

“Qualidade independente se é uma marca conhecida ou uma marca-própria, coordenação com o ambiente (cartela de cores), disponibilidade e preço. Geralmente, temos o hábito de mostrar primeiro o preço, mas se o cliente gostou da qualidade de outro produto ele leva o produto que mais se encantou. Todas as empresas têm melhorado a forma de apresentar os seus produtos e buscado alternativas de atrair o cliente”. (Diretor comercial)

“Preço e quando o cliente consegue avaliar outro atributo, seria matéria-prima, toque, durabilidade, cores e estampas. As coisas eram muito piores no que tange a experiência e ao longo de tempo, eu acredito que as empresas têm evoluído bastante nesse quesito. Por exemplo, hoje os encartes trazem informações preocupadas com o que o consumidor está buscando, adaptadas a sua linguagem, e no On-line é possível encontrar vídeos, criados pela própria indústria, que explicam as principais diferenças entre os produtos e os atributos”. (Gerente de grupo)

“Preço e qualidade (custo benefício) e aparência. Há um investimento muito grande com as indústrias para tentar fazer novas formas de produção, tecnologias de estamparia, para se obter o melhor custo benefício. O trabalho hoje é realizado em parceria entre o varejo e a indústria, para a melhor entrega de produto”. (Gerente de estilo)

No que se refere a avaliação de alternativas entre os produtos, as consumidoras foram questionadas sobre o que ou quais atributos as fazem optar por um produto em detrimento de outro e se as fotos e descrições dos produtos no canal on-line são suficientes para essa avaliação.

O resultado é semelhante a avaliação de alternativas entre os concorrentes, resumido na figura 6. As consumidoras utilizam os mesmos critérios para a avaliação entre produtos:

(1) Preço, Textura e Cor:

“Normalmente, me decido pelo preço, design e toque, quando é necessário tocar, porque no caso de alguns produtos é necessário tocar, mas em outros não é necessário, as descrições e fotos são suficientes”. (Consumidora 2)

“O meu critério, normalmente é Preço e toque. As fotos e descrições não são suficientes, porque para esse tipo de produto eu preciso tocar os produtos”. (Consumidora 8)

“Eu sou o tipo de pessoa que não gosta de comprar online, porque não posso tocar o produto, então nunca é suficiente. Quando estou na loja, sempre avalio pelo toque e cor”. (Consumidora 9)

(2) Marca e Preço, qualidade do material:

“A primeira coisa que faço é dar prioridade para a minha marca preferida, porque já conheço a qualidade, a segunda é a comparação de informações, quanto maior a informação, melhor a decisão e também o preço. Dependendo do produto falta informação no online, então prefiro ir até a loja para conferir. Porque eu acho que ainda estamos em transição, tem muito site que não traz todas as informações necessárias, então é importante ir até a loja conferir”. (Consumidora 7)

“Opto pelas marcas que gosto, preço e design, porque já conheço a qualidade. Se for um produto de uma marca que eu já conheço, as descrições e fotos são suficientes”. (Consumidora 10)

“Sempre opto pelas marcas que conheço e gosto, porque já conheço a qualidade, depois entre elas preço, toque e estética. Entre duas marcas que eu gosto o que me faz decidir entre uma e outra é o preço, estética e o toque. Não costumo comprar esse tipo de produto pela internet, porque para mim tem que tocar o produto”. (Consumidora 12)

(3) Aparência e Qualidade:

“Sempre opto pelo que tem melhor aparência, porque pela aparência você tem uma noção de que materiais estão sendo utilizados e também pela qualidade. Eu preciso ver esse tipo de produto, tenho uma certa dificuldade de comprar esse tipo de produto pela internet, principalmente, produto com medida, por isso que sempre antes de comprar no online vou até a loja ver o produto”. (Consumidora 3)

(4) Matéria-prima:

"Matéria-prima é muito importante, porque tem algumas que podem até dar alergias ou são bem ruins. As descrições e fotos existentes são suficientes, se tiver especificando tudo, e se tiver avaliação de outros clientes, não tem o que dar errado". (Consumidora 5)

"Eu comparo as matérias-primas e cor, porque já estou habituada com uma matéria-prima e sei que não tem problema. Eu prefiro comprar em lugares que eu possa tocar o produto, então não acho as descrições e fotos suficientes". (Consumidora 6)

Pedi-se também para que as consumidoras indicassem quais eram as principais barreiras para a avaliação entre as alternativas de produtos e escolha dos produtos. Para o canal on-line, a maioria respondeu que a ausência de informações sobre o produto e ausência de fotos é a

principal barreira. No canal off-line a principal barreira mencionada pelas consumidoras foi a embalagem, pois muitas impossibilitam o acesso ao toque.

"Na loja o principal problema é não poder violar a embalagem para sentir o toque do produto. E no e-commerce, ausência de informação da marca/fabricante do produto". (Consumidora 2)

"Na internet, é quando tem poucas informações sobre o produto. "Às vezes o produto não tem uma boa descrição, principalmente quando você precisa comparar um produto com outro, e nas lojas, a principal barreira é a embalagem e o fato de não poder abrir o produto, para ver a qualidade". (Consumidora 3)

"Na loja se o produto está fechado e não pode ser aberto, pois eu preciso sentir o toque dele para avaliar, e na internet se não há especificações, as medidas e as fotos você fica impossibilitado de avaliar". (Consumidora 4)

"Na internet não ter as especificações do produto e na loja a falta de acesso ao toque, pois o fato de ter muitas qualidades diferentes de matérias-primas e não ter fácil acesso ao toque me deixa confusa e atrapalha a minha decisão, pois não conheço muito as matérias-primas e tocar me ajuda a decidir". (Consumidora 9)

O Grupo B quando questionado sobre quais seriam as principais barreiras que os clientes enfrentam quando avaliam as alternativas entre produtos de CAMEBA e decoração e também se há um modelo que se destacava em fornecer essa experiência de uma forma mais positiva. Nota-se há uma característica no setor de muita competitividade em preço, o que acaba dificultando a experiência do consumidor nessa fase da jornada. Como o preço ainda é utilizado pelos players como diferencial competitivo, não há muito espaço para ações que facilitem a busca por alternativas entre produtos para os consumidores, como atendimento assistido, acesso ao toque, investimento em TI para aprimoramento da loja on-line. Dessa forma, os modelos que se destacam estão atrelados a empresas que atendem o público A-B, na qual o preço não é a única vantagem competitiva entre os players.

A maior parte das barreiras está atrelada ao desconhecimento sobre os atributos e a tecnicidade dos produtos, seja no on-line e no off-line. No off-line até a ausência de um vendedor especializado pode ser entendido como uma barreira.

"As principais barreiras no on-line estão atreladas ao desconhecimento sobre medidas, toque, composição, tipo de fabricação, principalmente porque o cliente não está vendo o produto pessoalmente, e no off-line ainda pode ser a ausência ao toque em alguns casos e até a ausência de um vendedor para tirar as dúvidas mais técnicas. Ainda não há uma empresa que se destaca por completo, mas há algumas empresas mais abertas no

segmento que atende o público A-B, menos preocupadas com algumas questões que oneram a operação e acabam facilitando a vida do cliente”. (Diretor comercial)

A maior barreira está atrelada a mesmice da indústria e o principal diferenciador acaba sendo o preço, além da falta de atendimento especializado:

“Quando você monta um negócio, todas as lojas são bem parecidas, as diferenças são bem técnicas. Todas elas tratam o produto de uma forma muito parecida, a indústria que abastece esse mercado também são as mesmas. Então, a principal barreira é a mesmice, porque ele encontra tudo muito igual, então ele não consegue comparar e sempre o preço está destacado, então é difícil ele ter essa diferenciação. Outra barreira é a falta de informação e atendimento, como há muita rotatividade em loja é muito difícil manter a equipe treinada e informada sobre produto [...]. Há empresas que atendem o público D-E, C-B e A-B. Os exemplos positivos estão no segmento que atende o público A-B, nesse segmento há empresas que fazem esse trabalho muito bem (atendimento qualificado, informações de produto), mas ainda tem o atrativo de promoção. E quando falamos de um magazine que consegue atender mais públicos, a empresa vem se destacando. Ela consegue fazer o preço que ainda é importante, mas também consegue dar pinceladas de informação de produto, moda, coordenação, mas também ainda há muitas oportunidades”. (Gerente de grupo)

A maior barreira está atrelada a dificuldade de refletir a árvore de produto no canal on-line e no off-line em conseguir, por meio da exposição, apresentar os atributos do produto:

“Sim, as alternativas de busca são muito ruins no on-line, principalmente, para quem conhece toda a árvore do negócio. Há a necessidade de investimento em TI. E no físico ainda há oportunidade em Visual Merchandising, equipamentos mais modernos, mas isso leva tempo [...]. Sim, há várias empresas, mas no segmento que atende os públicos A-B, como Zara home no Brasil que consegue criar ambientes em loja, que facilita a busca do consumidor e também se destacam em coleção, coordenação de moda, visual merchandising, filtros de busca no on-line, etc”. (Gerente de estilo)

4.2.2 Compra

A próxima análise é referente a segunda fase da jornada, supracitada no referencial segundo Lemon e Verhoef (2016), é a caracterizada por escolha, pedido e pagamento, portanto é a fase de compra. É nessa fase que, devido aos inúmeros pontos de contato e sobrecarga de informações, confiança na compra e satisfação com as decisões podem induzir os clientes a parar de pesquisar, concluir ou adiar a compra.

A respeito desse assunto, questionou-se o Grupo B – líderes da área comercial - sobre o que as empresas estão fazendo para estimular a decisão de compra em ambos os canais e também se essas ações são complementares. Estrategicamente, a melhor forma de estimular a decisão de compra é ter o melhor produto para o cliente, e ter o melhor produto para o cliente, significa

construir um produto do início ao fim, pensado no seu cliente. As estratégias utilizadas são as estratégias tradicionais de marketing, propagandas na TV, posts patrocinados nas mídias on-line. São ações complementares, pois ambas geram impactos em ambos os canais, uma vez que falam do mesmo produto.

A melhor forma de estimular a decisão de compra é pelo produto. O produto tem que ser criado pensando no cliente. As estratégias para estimular a decisão de compra são complementares entre os canais. O canal off-line também possui papel importante para estimular a decisão de compra, pois são ambientes que permitem a interação com os produtos:

“Tudo que oferecer ao cliente tem que ser pensado no cliente. Fazer com que desde o início, da construção até a apresentação do produto seja pensado no cliente, e esse é o maior desafio, principalmente, porque o Brasil é um país multicultural. Não perder a essência em fazer um produto pensando no seu cliente é a melhor forma de estimular a decisão de compra em ambos os canais, porque o cliente se encontra no produto. Quanto as estratégias, sim são complementares, o investimento é diferente, porque os custos de operações também são diferentes [...]. Em contrapartida, as empresas vêm oferecendo coisas diferentes para os clientes no canal off-line, oferecendo experiências, lojas diferentes, mais modernas, com tecnologia que permite interação, e tudo isso contribui para estimular a decisão de compra”. (Diretor comercial)

A decisão de compra tem sido estimulada por estratégias tradicionais de marketing, como propagandas na TV, mas não são estratégias integradas e sim complementares, pois geram os mesmos impactos nos canais:

“Utilizamos as estratégias tradicionais de marketing, propagandas na TV, *posts* patrocinados nas mídias on-line. Elas não estão integradas, mas são complementares. As decisões são tratadas de formas diferentes, mas ambas geram impactos em ambos os canais, pois falam do mesmo produto. Para ser pensado, a estrutura deve mudar e as ferramentas devem ser integradas”. (Gerente de grupo)

“Há muitas propagandas na TV e também posts patrocinados nas redes sociais (*Instagram e Facebook*), cada vez mais as empresas estão utilizando esses mecanismos para te chamar para o site e *Instagram* deles. Acredito que sim, são complementares, pois ajuda a fixar o nome da empresa na cabeça do consumidor”. (Gerente de estilo)

4.2.2.1 Escolha do canal de compra

Quando questionadas a respeito da preferência por canal de compra, a maioria diz preferir o canal off-line, principalmente, pelo fato de poderem interagir com o produto e por terem o produto mais rápido. Algumas consumidoras responderam que utilizam ambos os canais, mas apenas para produtos ou marcas que já conhecem a qualidade, e a minoria, respondeu que compra onde for mais barato ou mais prático.

O quadro 14 resume a preferência por canal de acordo com os critérios de avaliação entre produtos.

Critério	Preferência por Canal	Motivo
Preço, textura, Design/Cor	Off-line	Necessidade de tocar para conferir a textura do material
	On-line	A depender da quantidade de informações no site não é necessário tocar
Marca, preço e qualidade de material	Off-line	Quando o número de informações no site não é suficiente para avaliar a qualidade do produto
	On-line	Associa a qualidade à marca, já conhece os produtos da marca
Aparência e Qualidade	Off-line	Conferir a qualidade dos produtos (Comparação e <i>Showrooming</i>)
	On-line	As fotos e descrições são suficientes para a tomada de decisão
Matéria-prima	Off-line	Avalia a qualidade pelo visual
	On-line	Necessidade de informações técnicas para confirmar a qualidade

Quadro 14: Preferência por Canal de acordo com o critério de avaliação

A preferência pelo canal off-line é devido a necessidade de interação com o produto para avaliação da textura e qualidade. As consumidoras afirmam que não é possível avaliar a qualidade por fotos e pelas descrições dos produtos. Há inclusive uma preocupação com os custos de frete, burocracia em caso de devolução e uma necessidade de conseguir ter o produto no momento da compra:

“Eu sou adepta a loja física, pelo fato de comprar e trazer na hora. Não gosto de comprar on-line, porque decidir comprar e conseguir trazer te aproxima da sua vontade”. (Consumidora 6)

“Eu prefiro a loja física, porque eu consigo tocar no produto”. (Consumidora 7)

“Eu prefiro a loja física, porque eu posso tocar o produto, ver a cor e a estampa que de fato o produto tem, pois, a foto engana”. (Consumidora 8)

“Eu compro em loja física, porque eu preciso tocar o produto, ver, de fato como ele é e não só por fotos”. (Consumidora 9)

“Eu prefiro loja física, por não ter o custo do frete e também por já sair com o produto e também porque é bem mais fácil fazer a devolução do produto, se necessário”. (Consumidora 10)

“Eu prefiro loja física, porque gosto de tocar o produto, ver ele pessoalmente e a foto da internet engana a qualidade. É o tipo de produto que eu não gosto de comprar online”. (Consumidora 12)

Não há uma preferência por canal, mas o canal off-line é preferido para produtos desconhecidos e também por conta dos problemas atrelados ao frete:

“Eu utilizo os dois. Por mais que eu compre no online eu gosto de ir na loja ver o produto. Quando eu tenho a oportunidade, prefiro comprar localmente, para não ter problema com a entrega e também pelo frete”. (Consumidora 3)

"Eu compro pelos dois, porque se for um produto que eu já conheço e utilizo, não vejo problema em comprar pela internet, mas se é algo novo e que eu não conheço, prefiro ir até a loja para comprar, porque eu não sei exatamente como o produto é, seu toque, sua qualidade, etc". (Consumidora 4)

“Os dois. Por mais que eu compre no online eu prefiro ir na loja ver o produto, para ver melhor a qualidade”. (Consumidora 5)

Não há preferência por canal, a utilização depende da oportunidade e ocasião e do preço. As consumidoras afirmam que comprariam onde estiver mais barato:

“Tanto faz, não tenho preferência por canal”. (Consumidora 1)

“Tanto faz, depende da ocasião, porque eu não vou sair só para comprar uma toalha de banho. Se eu posso fazer pela internet e até encontrar um preço mais em conta no on-line”. (Consumidora 2)

“Tanto faz, depende bastante da situação, porque se eu estiver na rua e gostar do produto eu compro, mas se eu não estiver com tanta pressa eu compro online e aguardo o tempo do frete”. (Consumidora 11)

“Tanto faz, onde estiver mais barato eu compro, porque para mim o que importa é o preço”. (Consumidora 13)

O quadro 15 relaciona a preferência de canal com a necessidade ou não de ter que tocar o produto para concretizar a compra. As consumidoras que responderam que tocar o produto não é determinante para a compra dizem não ter preferência por canal de compra. Já as que responderam que tocar o produto é um fator determinante para a compra dizem preferir o canal off-line, por conta da interação em loja com o produto.

Tocar o produto é determinante para a sua decisão?	Canal de compra preferido
Sim	Off-line
Não	Ambos os Canais

Quadro 15: Preferência por canal X necessidade de tocar o produto

4.2.2.2 Apoio na tomada de decisão

A tomada de decisão é um processo delicado. De acordo com Edelman (2010) a fase de compra possui os pontos de contato mais poderosos, podem dissuadir o consumidor ou até adiar a sua decisão de compra.

Quando questionadas sobre o que poderia facilitar o seu processo de decisão. Para o canal on-line, a maioria respondeu que as descrições deveriam ser mais completas e as fotos serem mais interativas, para que todas as informações ficassem disponíveis, e a avaliação fosse mais completa, e no off-line a maioria respondeu que ter acesso ao toque de todos os produtos facilitaria o processo de decisão, seguidas de atendimento e organização da loja.

As avaliações sobre o produto configuram uma sensação de segurança para a tomada de decisão:

"No on-line, se tiver a descrição, a composição e as avaliações de quem já comprou, não falta nada, e na loja ter acesso ao toque, porque eu quero sentir o produto". (Consumidora 1)

"Ter acesso ao produto, para sentir o seu toque e acesso à informação de marca/fabricante". (Consumidora 2)

Lojas organizadas e atendimento on-line e off-line também auxiliam a tomada de decisão do consumidor:

"Lojas bem organizadas e agrupadas por tamanho, para facilitar a minha avaliação e ganhar agilidade na compra. E no site Filtros para produtos específicos, por exemplo, altura de colchão, assim a compra ficaria mais fácil". (Consumidora 5)

"Um bom atendimento é um grande facilitador para esse tipo de produto, eu sempre guardo comigo uma referência de um bom atendimento e o acesso ao toque, nem que seja um mostruário também facilitaria o processo de avaliação e comparação de produtos". (Consumidora 6)

"Ter a possibilidade de buscar por um produto e ter um retorno da marca/loja quando esse produto não é encontrado, tanto no online quanto no físico". (Consumidora 7)

"Lojas bem organizadas e com atendimento ágil. Ter a informação de frete no início da pesquisa". (Consumidora 10)

A fase de compra, como supracitado é a mais sensível, qualquer influência ou ponto de contato pode dissuadir ou adiar a compra das consumidoras. Sobre isso, as consumidoras foram

questionadas sobre a possibilidade de sofrerem influências externas sobre algum produto em detrimento do outro, parte respondeu que prefere estar acompanhadas por um vendedor qualificado e que agregue a decisão de compra, parte respondeu que prefere realizar suas compras sozinhas, mas que desejam ter um vendedor disponível caso haja alguma dúvida sobre o produto escolhido. A minoria respondeu que prefere realizar a compra sozinha e sem interferência, seguidas de consumidoras que gostam de estar acompanhadas por uma pessoa de confiança, para auxiliarem a decisão.

Parte das consumidoras respondeu preferir estar acompanhada por um vendedor para auxiliar a tomada de decisão, pois o vendedor tem conhecimento técnico sobre os produtos e as diferentes qualidades:

"Eu preciso do auxílio do vendedor. Porque o vendedor já lidou com aquele produto muitas vezes e ele conseguirá ter mais informações". (Consumidora 3)

"Acompanhada por um vendedor é importante, porque ele agrega a opinião, um bom vendedor que busca conhecimento técnico é uma peça importante para melhorar a venda, e ele é capaz até de mudar a decisão de compra, me fazendo trocar de produto e até adicionar mais itens a minha compra. Eu gosto de uma segunda opinião para esse tipo de compra, para ter uma certeza da qualidade". (Consumidora 6)

"Prefiro fazer esse tipo de compra com vendedor, principalmente para que ele me esclareça dúvidas relacionadas a qualidade e mostre as diferenças entre os produtos, pois não entendo muito de tipo de tecido e composição". (Consumidora 12)

"Quando vou até a loja acho positivo ter um vendedor para esclarecer as minhas dúvidas, principalmente porque não entendo muito de tecido, mas não é tão relevante para a minha decisão de compra". (Consumidora 13)

Parte das consumidoras respondeu preferir estar sozinhas, pois gostam de ter a liberdade de escolha, mas deve haver um vendedor disponível para esclarecer as dúvidas, caso elas ocorram:

"Eu prefiro fazer sozinha e se eu precisar de ajuda eu solicito ao vendedor". "Não é relevante para eu tomar a decisão". (Consumidora 4)

"É relativo. Eu gosto de ficar à vontade, ver o produto, ler as descrições, principalmente, se eu já sei o que eu quero, e se eu tiver alguma dúvida ou eu não achar o que eu queria, eu chamaria o vendedor". (Consumidora 5)

"Não é relevante na minha decisão de compra, porque eu gosto de ter a liberdade de olhar e comparar o produto sozinha. Eu só acho relevante o apoio de alguém se eu não acho o que estou procurando, não gosto de uma pessoa do meu lado me sentindo pressionada". (Consumidora 7)

"Eu gosto de tomar a decisão sozinha, mas acho necessária a presença do vendedor para esclarecer caso haja alguma dúvida". (Consumidora 11)

Parte das consumidoras respondeu preferir estar sozinhas, pois gostam de ter a liberdade de escolha, e associam o papel do vendedor a uma experiência negativa:

“Sozinha, a opinião de uma 3º pessoa não é relevante, porque eu já sei o que eu quero”. (Consumidora 1)

“Sozinha sempre, porque os vendedores querem empurrar algo que você não tem interesse. Prefiro fazer sempre sozinha”. (Consumidora 8)

“Não é relevante para minha decisão, porque normalmente eu sei o que eu quero, não acho necessário ter uma segunda opinião ou um vendedor para me auxiliar”. (Consumidora 10)

E a minoria das consumidoras respondeu preferir estar acompanhadas de uma pessoa de confiança, para ter uma 2º opinião sobre a decisão de compra:

“Sempre acompanhada, para ter uma 2º opinião”. (Consumidora 2)

“Acompanhada, para ter uma segunda opinião, mas sempre de uma pessoa próxima a mim, porque a pessoa conhece meus gostos, a minha casa, então sempre acho válido agregar”. (Consumidora 9)

Por muito tempo os vendedores/atendentes das lojas eram chave para a busca por informações dos clientes. Para isso, questionamos o Grupo B sobre o papel do vendedor na orientação sobre produtos de CAMEBA e Decoração aos consumidores, e a sua evolução ao longo do tempo. O resultado da análise das entrevistas é unânime entre as lideranças sobre o papel do vendedor para a categoria de CAMEBA e decoração. A venda assistida é um diferencial de mercado para o segmento.

Como esse tipo de produto requer um pouco mais de informação, o vendedor, se bem informado, agrega a venda e também é capaz de gerar encantamento nos clientes. Para que isso ocorra é necessário que a área comercial esteja ao lado dos vendedores, fornecendo-lhes treinamento de produtos atualizados, é também importante que esses vendedores estejam conectados ao canal on-line. Além disso, o papel do vendedor também é importante para fornecer informações a área comercial:

“Algumas empresas especializadas ainda têm atendimento personalizado e isso é um diferencial no mercado. Porque o cliente quer ter informações sobre o produto e é necessária uma venda assistida, embora seja uma tendência mundial o autosserviço. Mas para essa categoria, isso é muito relevante, agrega a venda. O vendedor também é capaz de gerar encantamento nos clientes”. (Diretor comercial)

“Sim, o papel do vendedor é fundamental, por mais que as informações estejam mais acessíveis na internet para os consumidores. O que pode ser feito para que ele tenha

sempre a melhor informação possível para a venda é, de fato, treinamentos que partam da área de compras. Sim, há diferenças, mas não acho que seja uma diferença pautada pela indústria varejista. Como esse tipo de produto requer um pouco mais de informação por parte do vendedor, em muitos casos ele acaba recorrendo a essas informações sozinho e o que pode chegar até o cliente, pode não ser a informação correta, por isso, ele tem que ter respaldo da área de compras por meio de treinamentos”. (Gerente de grupo)

“Imprescindível, principalmente nessa área, porque se o vendedor não conhecer do produto a venda não acontece, porque para esse tipo de produto o conhecimento técnico é super importante. O consumidor não entende o porquê de um produto ser mais caro do que o outro, benefícios de uma matéria-prima em relação a outra e se o vendedor também não sabe, a venda não acontece. As vezes uma reclamação de um cliente sobre o preço não chega até a área comercial, então o vendedor é importante para fornecer informação para ambos os lados, clientes e comercial. No passado, eram vendedores mais voltados para aquele tipo do negócio e hoje são pessoas mais jovens, com alta rotatividade, mas que também tem muita vontade, contudo, os mais experientes são aqueles que mais dominam sobre produto. Ainda há a necessidade de treinamentos mais específicos sobre os produtos. O ideal era que pudéssemos ter pessoas menos generalistas e mais especialistas no negócio. O vendedor também precisa estar conectado e a loja também estar conectada, para fazer com que esse vendedor se adapte aos novos tempos”. (Gerente de estilo)

O quadro 16 relaciona a preferência das clientes em realizar as suas compras de CAMEBA e decoração se são suscetíveis a influências externas, a preferência por canal, a necessidade ou não de tocar o produto e os critérios de avaliação entre um produto e outro.

A análise demonstrou que as consumidoras que preferem ser acompanhadas por um vendedor também preferem realizar as compras off-line, precisam tocar o produto para decidir entre um produto e outro e utilizam a aparência e a qualidade com critério de avaliação.

Já as consumidoras que preferem estar sozinhas, mas com um vendedor disponível caso haja alguma dúvida não possuem preferência por canal e também não precisam tocar o produto, o grupo tem como critério de avaliação marca, preço e qualidade do material. Essas consumidoras demonstraram ser mais independentes para realizar a compra de produtos de CAMEBA e Decoração. Contudo, para o grupo que prefere realizar as compras sem interferências, preferem o canal off-line, para elas não é necessário tocar o produto e o seu critério de avaliação também é marca, preço e qualidade do material. Para o grupo que prefere realizar a compra acompanhada de uma pessoa de confiança, a preferência por canal é indefinida, mas, se o produto/marca não for conhecido, tocar o produto é essencial para definir a compra, o seu critério de avaliação é o Preço, textura e cor.

“Sim, se for de uma marca/loja desconhecida eu preciso tocar, se for um produto recorrente não é necessário, mas prefiro sempre poder tocar, para ver se o toque é macio e se a qualidade é boa”. (Consumidora 4)

Como preferem realizar as compras	Preferência por canal de compra	Tocar o produto	Crítérios de avaliação
Vendedor	Off-line	Sim	Aparência e Qualidade
Sozinha, mas	Ambos os canais	Sim	Marca, preço e qualidade de material
Sozinha	Off-line	Não	Marca, preço e qualidade de material
Acompanhada	Indefinido	Sim	Preço, Textura e Cor

Quadro 16: Influências externas X Preferência por canal X Toque X Crítérios de Avaliação

Quanto ao frete as consumidoras foram questionadas sobre qual o tipo de entrega mais escolhido, se avaliam os custos de frete entre um concorrente e outro e se quando optam pela opção “Retire em loja” compram mais produtos no momento da retirada.

O intuito dessas questões foi compreender qual o tipo de entrega mais escolhido e suas justificadas, se a consumidora coloca na conta o custo do frete para tomar a decisão e se a opção “Retire em loja” gera benefícios com a integração dos canais on-line e off-line.

A análise das entrevistas demonstrou que a maioria das consumidoras opta pelo frete sob a justificativa de ser mais cômodo e prático ou por não ter outras opções:

"Frete, pois resido no interior, então não tenho muitas opções". (Consumidora 3)

“Frete, porque quando você compra alguma coisa online você espera comodidade então não tem motivo de eu ir até a loja retirar o produto”. (Consumidora 12)

A opção de retirar em loja, por ser mais rápido, mais barato e também por ser possível verificar a qualidade do produto antes de leva-lo para casa:

"Esses tipos de produto eu prefiro retirar na loja quando existe essa possibilidade, porque é mais rápido, e também quero ver o produto, o design e o toque”. (Consumidora 4)

“Retirar em loja por conta do custo do frete. Quando não há essa opção eu opto pelo frete mais barato”. (Consumidora 10)

E também há aquelas que dizem escolher sempre a mais barata, para não agregar mais ao custo:

“Geralmente, eu utilizo a forma de entrega mais barata, a não ser que seja algo que eu precise com muita urgência, mas normalmente, não quero agregar mais ao custo”. (Consumidora 6)

“Eu sempre utilizo a opção mais em conta, por conta da economia. Não tem sentido pagar um frete mais caro”. (Consumidora 11)

Quanto a análise de custos de frete, a grande maioria afirma que leva em consideração os custos de frete entre um concorrente e outro para tomar a decisão, sob a justificativa de ter o melhor preço final (produto e frete) para finalizar a compra, mas algumas assumiram que se o tempo de entrega for melhor do que na concorrente que possui o preço melhor, optam pelo menor prazo:

"O frete é uma das coisas que mais conta, porque as vezes dependendo do produto o frete aumenta em 50% o valor do produto, por isso, sempre vou na loja ver se compensa comprar". (Consumidora 3)

"Sim, porque as vezes o produto está com um preço muito bom, mas o frete está bem caro, então, eu sempre avalio a melhor combinação de preço final, além disso, também considero o tempo de entrega, porque para mim é um fator importante". (Consumidora 4)

“Sim, avalio e comparo, porque às vezes o concorrente te oferece um produto mais caro com o frete mais barato ou vice e versa, então eu sempre faço um comparativo total, produto e frete para ver qual mais vale a pena no quesito preço. Eu sempre pesquiso muito antes”. (Consumidor 6)

Contudo, algumas assumiram que optam também pelo melhor tempo de entrega, desde que não haja diferenças em preço ou que sejam pequenas:

"Sim, avalio. Mas se a diferença for pouca eu sempre opto pelo que chega mais rápido". (Consumidora 5)

“Sim, com certeza. Se o custo do frete for o mesmo, e o preço do produto também, mas o prazo for menor, eu opto pelo menor tempo. Para sempre ter a melhor combinação possível, menor preço do produto, menor custo de frete e menor tempo”. (Consumidora 13)

A análise das respostas sobre a opção “Retire em loja” demonstrou que mais da metade das entrevistadas quando optam pela opção retire em loja, quando vão retirar os seus produtos compram mais itens.

Não houve uma justificativa que fosse maioria, algumas consumidoras justificaram que nas lojas há a percepção de mais ofertas/promoções, outras justificaram que na loja veem mais produtos que combinam com o que já foi comprado e outras justificaram que como já economizaram com a opção “retire em loja” não tinha problema comprar mais algum item,

seguidas das consumidoras que não puderam responder essa questão, pois quando compraram on-line não havia essa opção ou por não acharem benefícios nessa opção de entrega, e as poucas consumidoras que responderam que não compram mais nada quando vão retirar sob a justificativa de que já compraram tudo que era necessário na compra on-line.

Portanto, sem avaliar os demais custos dessa opção de entrega, pode-se assumir que há benefícios gerados para a rede com esse tipo de integração entre os canais.

“Normalmente, sim. Quando eu compro pela internet, eu compro o essencial e quando eu vou até a loja eu aproveito que já estou lá e acabo comprando mais coisas”. (Consumidora 3)

“Sim, porque eu vejo outros produtos que combinariam com o produto que eu acabei de adquirir”. (Consumidora 4)

“Sim, gosto dessa opção, porque é mais barato. Normalmente, se tiver alguma promoção e o produto for legal, eu saio da loja com mais alguma coisa”. (Consumidora 6)

“Sim, porque já economizei com o frete então sempre acabo comprando alguma coisa a mais por causa dessa economia”. (Consumidora 11)

“Sim, porque na loja online não tem tudo que tem na loja física e se encontrar alguma oportunidade eu compro. A loja física sempre te leva a comprar mais produtos do que você queria, por conta de promoções, exposições e oportunidade”. (Consumidora 13)

4.2.2.3 Tomada de decisão de compra

Por fim, as consumidoras foram questionadas sobre qual o critério/atributo mais determinante para a sua decisão de compra seja no on-line ou no off-line. A maioria respondeu que o critério mais relevante para a sua decisão é a **qualidade** dos produtos, sob a justificativa de cuidado para si ou para a família. Seguidas por **preço**, com a justificativa de comprar sempre da mesma marca, portanto, a loja que ofertar o produto com o melhor preço será escolhida e, por fim, a combinação entre qualidade e preço, traduzidas por elas por **custo-benefício**, com a justificativa de que como são itens comprados com menos frequência precisam ter uma boa qualidade, mas com preço acessível.

A escolha por **qualidade** está associada ao cuidado e conforto da família, pois são produtos utilizados diariamente.

“Qualidade, matéria-prima. Nem tudo que é barato é bom, o tecido pode pinicar, dá bolinha ou ser muito frágil e rasgar. Por isso, tem que ser de qualidade primeiro. Lógico

que uma promoção do produto bom também é determinante, mas a qualidade vem em primeiro lugar". (Consumidora 5)

"A qualidade, porque não adianta eu comprar um produto com custo baixo e não me satisfazer. Prefiro demorar mais para comprar, mas comprar um produto bom, do que comprar mais e produtos ruins". (Consumidora 7)

O papel do vendedor é importante para mudar a decisão de compra do consumidor:

"Normalmente, eu vou até a loja pelo preço, mas na maioria das vezes eu não compro pelo preço, se eu tiver um vendedor que esclareça minhas dúvidas, o preço não conta muito, o mais relevante é a qualidade e a estética". (Consumidora 12)

A escolha por **preço** está associada a preferência por uma marca, como o consumidor já conhece a qualidade da marca, compra nas lojas que estiverem com o melhor preço:

"Preço. Normalmente, eu já sei o que quero e a marca que quero, então vejo quem está ofertando pelo melhor preço, se estiver bom, eu compro". (Consumidora 11)

A escolha por **custo-benefício** está associada a produtos de qualidade, mas acessíveis aos consumidores:

"Qualidade de produto bom preço, o custo benefício que a gente sempre busca, porque como são itens que eu compro menos vezes no ano, precisam ser de qualidades e ter preço acessível, o produto tem que valer o que eu vou investir". (Consumidora 3)

Questionado o Grupo B sobre qual o critério que mais influenciava a decisão de compra das consumidoras de CAMEBA e Decoração, e também de que forma as empresas veem atuando para que isso fique evidente ao consumidor. Parte reconhece o preço como principal critério a influenciar a decisão de compra, mas como já mencionado, essa é uma característica do setor. Contudo, entendem, que quando há um produto bem elaborado, com qualidade, com construção de coleção e também bem apresentado, seja no off-line ou no on-line esse "critério" pode ser deixado em segundo plano pelo consumidor, principalmente quando ele tem contato com os produtos de demais qualidades e preços:

"Eu enxergo comportamentos diferentes por tipo de canal, no on-line o cliente é influenciado por uma necessidade de substituição de algum produto que não serve mais, ou por estar velho, ou porquê não combina mais com a decoração de casa, e depois pelo encantamento de ver produtos que coordenam com essa necessidade que ele tinha, e em loja você precisa "agarrar" o cliente que entra despretensiosamente ou não, e a melhor forma de fazer isso é pela exposição (visual merchandising) que oferece o melhor produto". (Diretor comercial)

"Preço, e isso é um problema para a indústria e também para o consumidor que pode comprar "gato por lebre". E quando o consumidor tenta mostrar isso, ele está intensificando o problema dele e eles fazem, porque o mercado atua dessa forma. O que

vem sendo feito é o que o mundo vem fazendo, com os recursos tradicionais de marketing. Quando se vai para a TV mostrar preço é uma garantia de retorno. Então é uma questão de necessidade do mercado mesmo”. (Gerente de grupo)

“O ponto de partida ainda é o preço e depois que ele sai do preço ele compara estampas e cor que ele gostaria de ter, e pode ser que ele aumente um degrau de preço para o que ele gostou mais. As empresas poderiam atuar por mídias, banner, fotos. Temos que colocar produtos bonitos e fotos ambientadas e colocar um preço atrativo. Preço chama atenção, mas tem que ter custo benefício (produto de qualidade, bonito e preço atrativo) e as propagandas também cumprem esse papel de mostrar os produtos bonitos e ambientados com preços atrativos que tenham custo benefício e consigam contar uma história”. (Gerente de estilo)

Fez-se o mesmo questionamento ao Grupo C (líder de loja) e o que mais influencia a decisão de compra do consumidor no off-line é uma boa exposição. O visual merchandising da loja, pois uma boa exposição é capaz de gerar o desejo pelo produto:

“Na loja física é o visual merchandising, porque ele é capaz de despertar a atenção do consumidor e reforçar as características do produto. Um bom visual merchandising, pode deixar os demais atributos em segundo plano, despertando a atenção do consumidor”. (Gerente de loja)

O quadro 17 relaciona o critério/atributo mais determinante para a compra com as questões relacionadas a compra on-line, tais como critérios distintos para avaliação, dispositivos utilizados para a compra on-line, forma de entrega preferida e se ao escolher a opção retire em loja, ao retirar o produto há incrementos em venda. Para todos critérios e atributos determinantes para a compra resumidos (**qualidade, preço e custo-benefício**) as consumidoras em sua maioria disseram avaliar os custos de frete e para os pontos atrito ou pontos de fricção, a maioria também diz afetar a sua decisão de compra, por isso, ambos foram retirados do quadro de análise.

O quadro 17 demonstra-se que para o grupo que tem como o critério/atributo determinante a **qualidade**, os comentários e avaliações de outros consumidores é importante para tomar a decisão no canal on-line, com o intuito de averiguar se a qualidade do produto é boa, uma vez que não estão na loja interagindo com o produto. Para esse grupo as compras são realizadas pelo dispositivo mobile, em virtude da praticidade, quanto a opção de entrega elas optam pela opção do frete em razão da comodidade e quanto a questão de consumir mais produtos quando optam por retirar o produto em loja não foi possível responder, pois nunca utilizaram essa opção, por não estar disponível ou por não ser cômodo.

Já as consumidoras do grupo que tem como critério/atributo principal o **preço**, o preço também é importante para tomar a decisão no canal on-line, em virtude de já terem uma marca, para esse grupo as compras são realizadas pelo dispositivo mobile também em virtude da praticidade, quanto a opção de entrega elas optam pela opção mais barata, em virtude da economia e quanto a questão de consumir mais produtos quando optam por retirar o produto em loja o grupo afirma que sim, consomem mais quando optam por essa opção em razão de uma sensação de uma possível economia já realizada com essa opção e também pela sensação de achar que nas lojas há mais ofertas.

Para o grupo que tem como critério/atributo principal o **custo-benefício** traduzidos pelas consumidoras como sendo a combinação entre boa qualidade e bom preço, os comentários e avaliações de outros consumidores é importante para tomar a decisão no canal on-line, com o intuito de averiguar se a qualidade do produto é boa, uma vez que não estão na loja interagindo com o produto. Para esse grupo as compras são realizadas pelo dispositivo mobile, em virtude da praticidade, quanto a opção de entrega elas optam pela opção do frete em razão da comodidade e quanto a questão de consumir mais produtos quando optam por retirar o produto em loja, o grupo afirma que sim, consomem mais quando optam por essa opção sob a justificativa de que na loja veem mais produtos que combinam com o que já foi comprado.

Critério/atributo mais determinante	Avaliações diferentes para o canal on-line	Dispositivo utilizado	Forma de entrega	Retire em loja
Qualidade	Comentários e avaliações de outros consumidores sobre o produto	Mobile	Frete	Nda
Preço	Não são diferentes, pois o critério de preço é mais relevante	Mobile	A mais barata	Sim
Custo benefício	Comentários e avaliações de outros consumidores sobre o produto	Mobile	Frete	Sim

Quadro 17: Critério/atributo de compra X interações on-line

Com o intuito de compreender se a decisão de compra das consumidoras de CAMEBA e decoração é diferente para o canal off-line, as consumidoras foram questionadas se outros atributos eram levados em consideração quando estavam no ambiente off-line.

A análise das entrevistas demonstrou que para a maioria das consumidoras, a decisão é diferente, pois elas podem interagir com o produto (textura), lembrando que para as entrevistadas a textura macia e agradável é sinônimo de qualidade. Somados a interação com o produto (textura) demais atributos também foram citados, tais como preço, design e auxílio do vendedor, fazem a decisão de compra off-line ser diferente da on-line.

Por meio da análise das entrevistas é possível dizer que no off-line algumas consumidoras estão mais dispostas a outros produtos e qualidade, pois conseguem comparar melhor quando estão na loja. Além disso, há a possibilidade da busca pelo melhor preço ficar em segundo plano, pois é mais dificultoso fazer comparações de preço no off-line.

“Sim, porque posso ter contato com o produto, e assim, não levaria só em consideração o preço, pois poderia ver a textura e demais atributos”. (Consumidora 2)

“Sim, são diferentes no sentido de comparação de preços, porque não vou ficar indo de loja em loja, eu acabo comprando na primeira. Quanto a atributos, eu avalio qualidade, composição, preço e o toque que também é decisivo na minha decisão”. (Consumidora 7)

“Sim, porque na loja eu tenho contato com o produto, pelo toque eu consigo comparar melhor a qualidade com os outros disponíveis. É mais fácil na loja eu levar um produto melhor, se o preço ainda for acessível”. (Consumidora 10)

Outro ponto importante é a possibilidade de algumas consumidoras usarem a loja como *Showrooming*, pois não se sentem confortáveis em comprar esses tipos de produtos sem a interação com o produto.

"Na loja eu consigo fazer uma análise mais detalhada do produto, eu tenho muita mais dificuldade para fazer isso na loja online". (Consumidora 3)

“Não, porque todas as vezes que comprei no online, precisei ir até a loja para ver e tocar o produto. Normalmente, avalio preço, qualidade, cor, estampa e toque”. (Consumidora 8)

Para mais, é provável que as consumidoras substituem a avaliação do toque/interação com produto, pelos comentários e avaliações de outros consumidores sobre o produto quando estão no ambiente on-line, pois ambos remetem a qualidade do produto.

“Sim, porque não tem como eu ver a opinião de outras pessoas. Tento ver a composição do produto, tentar pegar, ver se o preço está atrativo”. (Consumidora 1)

“O lado bom de ir na loja é ver e tocar o produto, então apenas o toque para ver se a qualidade é boa. Quando vou na loja física o toque é importante, porque não tem os comentários de quem já comprou o produto”. (Consumidora 11)

Ademais, é o fato de na loja ter o auxílio do vendedor para facilitar a decisão de compra.

“Sim, porque na loja tem o atendimento do vendedor, então ele sempre agrega com informações relevantes de qualidade e toque”. (Consumidora 12)

Quando questionadas se o acesso a loja era importante para a sua decisão de compra, a totalidade afirmou que o acesso a loja é um fator importante, mas a justificativa não é unânime, entre elas está o fator tempo e praticidade, para elas a rotina é muito corrida o que as impossibilita de ir em uma loja distante, seguidas pelo fator custo, pois para elas haveria um custo maior de deslocamento se a loja fosse de fácil acesso.

“Sim, eu vou a uma loja que tem fácil acesso, pois não vou atravessar a cidade para comprar um produto, porque minha rotina é muito corrida”. (Consumidora 1)

“Sim, porque a loja tem que ser mais acessível. Pois o tempo que eu gastaria não compensaria uma economia de preço.” (Consumidora 2)

"Conta muito, porque normalmente a gente tem um tempo limitado, não dá para escolher uma loja distante e o tempo indo até essa loja não compensaria". (Consumidora 3)

“Sim, porque se eu for gastar muito para chegar até a loja ou o estacionamento for caro, eu não vou até o local, mesmo que o preço estivesse mais barato”. (Consumidora 6)

“Sim, por conta da praticidade e comodidade. Eu compro na loja próxima ao meu trabalho, por conta da praticidade e comodidade”. (Consumidora 12)

Contudo, quando questionadas se elas iriam em uma loja de difícil acesso, se esta tivesse o preço melhor em detrimento daquela de fácil acesso. Parte das consumidoras afirmaram que sim, mudariam de loja em interesse ao melhor preço e parte mantem a decisão anterior sob a justificativa do fator tempo e praticidade, para elas a rotina é muito corrida o que as impossibilita de ir em uma loja distante, por mais que a loja tenha o preço melhor.

Algumas consumidoras avaliam se realmente compensaria antes de ir, pois há demais custos envolvidos:

“Sim, se fosse um custo muito melhor, sim. Mas se fosse pouco eu não iria, porque iria também pensar nos custos de gasolina, etc”. (Consumidora 8)

“Sim, se eu não tivesse que pagar estacionamento, não gastar muito com gasolina eu iria, mas sempre avalio se compensa ou não ir”. (Consumidora 11)

Como as compras não são frequentes é possível se planejar para ir até a loja de difícil acesso, mas com preços melhores:

“Sim, a questão é saber onde tem esse produto mais barato. Como é uma coisa que você não compra com muita frequência, dá para se programar e ir até a loja mais distante”. (Consumidora 12)

Há as consumidoras que não abrem mão de ter fácil acesso a loja, pois normalmente a economia na loja não compensa, dados os custos de deslocamento além do tempo gasto:

“Não, eu faço a conta, se eu for até lá eu gastaria tanto então daria na mesma comprar aqui. Então prefiro ficar na loja que tem fácil acesso”. (Consumidora 5)

“Não, hoje em dia, essas coisas não compensam muito, o nosso tempo também é muito corrido”. (Consumidora 6)

“Não, eu iria na loja mais próxima, porque o tempo que vou gastar e o dinheiro indo até a outra não vale a pena ir longe, principalmente, porque minhas compras não são grandes”. (Consumidora 10)

Portanto, ainda assim é possível afirmar que, por mais que parte das clientes tenham mudado de ideia quando mencionamos o benefício do preço, o acesso a loja é um ponto de atrito/fricção para decisão de compra.

A respeito do excesso de opções em loja outro possível ponto de atrito ou fricção. A análise das entrevistas demonstrou que para a maioria das consumidoras o excesso de variedade atrapalha, pois as deixam confusas. Para a maioria, esse problema onera ao tempo dedicado a compra, mas algumas sinalizaram a possibilidade de adiar a compra. Para a minoria das entrevistadas, esse não é um problema, elas dizem preferir muita variedade, pois abre mais possibilidades de escolha. No entanto, essa é uma questão difícil para os varejistas, pois é difícil obter um ponto ótimo que maximize a satisfação do consumidor.

Outro ponto importante é a possibilidade de algumas consumidoras consumirem mais quando há muitas opções:

"Sim, muito! Porque me deixa confusa e abre mais opções e você acaba levando mais do que queria". (Consumidora 1)

“Me confunde e eu demoro mais, mas eu prefiro o excesso do que a falta, eu fico mais frustrada em não achar o produto do que ter muitas opções”. (Consumidora 7)

“Atrapalha um pouco, para tomar a decisão. Não precisa ter tanto em exposição, porque me confunde e eu não tenho dinheiro para comprar todas as opções que goste”. (Consumidora 12)

Existe a possibilidade de parte das consumidoras adiarem ou desistirem da compra por conta do excesso de variedade:

"Sim, eu fico muito confusa e demora muito para finalizar a compra. Se eu estiver com pressa até volto depois". (Consumidora 5)

"Me irrita muito, porque eu fico indecisa e confusa, e normalmente não levo nenhum, porque preciso pensar mais para tomar a decisão". (Consumidora 10)

Muita variedade onera ao tempo dedicado a compra, mas não influencia a decisão de compra das consumidoras:

"Quando tem muita opção é mais difícil de escolher, atrapalha e demora mais. Mas se você estiver disposta a comprar e gostar de algum produto, por mais que tenha muitas opções, você acaba levando um". (Consumidora 6)

"Não influencia diretamente, porque a gente fica na dúvida e confusa entre qual levar, mas eu nunca deixei de comprar o produto por ter muitas opções". (Consumidora 8)

"Influência um pouco, mas não atrapalha a minha decisão. Eu me preno no produto que gostei do toque e opto por escolher a cor que mais me agrada". (Consumidora 9)

As consumidoras que dizem gostar de muita variedade, atrelam isso a facilidade de encontrarem um produto que se encaixe ao seu gosto:

"Influencia positivamente, porque eu gosto de ter várias opções de escolha e também atende um público maior". (Consumidora 13)

Com o intuito de compreender se as consumidoras de CAMEBA e decoração são fiéis a loja ou marca quando há falta de estoque do produto desejado (ruptura de estoque). A maioria das entrevistadas disseram não aguardar pelo produto e vão até a concorrente quando o produto desejado não é encontrado, pois não desejam aguardar o produto chegar na loja. Seguidas pelas consumidoras que adiam a compra e retornariam na loja para adquirir o produto em outro momento.

"Vou na concorrente, porque se eu quero eu quero e não vou esperar chegar o produto e nem comprar no online". (Consumidora 7)

"Vou até o concorrente, porque se eu quero um produto eu não espero chegar na loja, eu vou em outra e compro". (Consumidora 11)

Contudo, mesmo para aquelas que dizem ir até a concorrente quando há ruptura de estoque, se houver um bom relacionamento com o vendedor e um bom atendimento, ela se dispõe em aguardar pelo produto. Segundo relatório (Accenture, 2014) as lojas que capacitam os seus vendedores a salvarem a venda conseguem interromper esse tipo de comportamento:

“Se o concorrente tem e atende o que eu estava procurando, eu vou até o concorrente mesmo. Agora se não tiver no concorrente, e se for uma loja que eu gosto, que o atendimento é bom, eu posso adiar a compra”. (Consumidora 5)

Para aquelas que adiam a compra, esse comportamento está atrelado a um bom atendimento do vendedor e ao melhor preço:

"Eu pergunto para o vendedor primeiro, para que ele me oriente se o produto de fato acabou, se não tiver previsão, eu até olho a concorrência, mas se o preço não estiver bom, eu adio a compra e retorno na loja depois." (Consumidora 5)

“Se eu gostar exatamente de um produto eu procuro em outra loja da rede com a ajuda do vendedor, normalmente eu costumo esperar pelo que eu gostei”. (Consumidora 12)

“Normalmente, eu espero tanto no físico quanto no on-line. Porque, se o preço do produto estava melhor do que nos concorrentes, não tem porque eu ir até outra loja, no on-line eu opto pela opção do avise-me quando chegar e no físico deixo meu telefone com o vendedor”. (Consumidora 13)

Adiam a compra, apenas se não encontrarem um produto que substitua o desejado:

“Eu adio a compra e retorno em outro momento, porque quando eu quero um produto é difícil eu mudar de ideia”. (Consumidora 8)

“Vou até o concorrente ver se tem o produto que eu quero, se tiver eu compro, mas se também não tiver eu adio a compra”. (Consumidora 9)

Ainda quanto a decisão de compra off-line, questionamos as entrevistas sobre como uma boa exposição (visual merchandising) influencia a sua decisão de compra. A grande maioria das consumidoras afirmaram serem influenciadas pela exposição de produtos, pois conseguem visualizar os produtos nas suas casas e também porque uma boa exposição gera desejo pelos produtos.

As clientes também foram questionadas se uma boa exposição as faria comprar mais itens. A maioria, afirmou que sim, uma boa exposição as faz comprar mais itens sem estarem precisando, pois elas conseguem visualizar todos os produtos que complementam ou combinem com o produto inicialmente necessário.

Ainda é provável que as consumidoras influenciadas por uma boa exposição deixem o preço em segundo plano:

"Muito, porque o que não é visto não é desejado. Quanto mais visível aos olhos do consumidor, maior procura ele terá. A gente come e compra com os olhos, por mais que você não precise daquele produto, a sua atenção será deslocada para aquilo, e o critério preço deixa de ser tão relevante". (Consumidora 2)

Ademais, desde que o preço seja acessível, é possível afirmar que as consumidoras comprem sem haver necessidade, despertadas pelo desejo causado pela boa exposição:

“Influência bastante, porque o que os olhos veem atrai. Quando você vê uma cama bem bonita, arrumada, você toca, sente que é macio, interfere e ajuda muito, às vezes você nem precisa, mas como é algo bonito e com toque agradável você acaba levando o produto, desde que ele tenha o preço bom também”. (Consumidora 4)

“Sim, porque quando o produto está bem exposto você consegue ver a definição do produto, por exemplo, eu queria um edredom, mas quando cheguei na loja, vi toda uma cama montada e tudo combinava, eu levei o edredom e mais o jogo de cama, então, sim, quando o produto está bem exposto e o preço é acessível, a gente compra mais”. (Consumidora 10)

Ainda há aquelas afirmam que são influenciadas pela exposição e mudam a decisão e até acrescentam itens a cesta:

“Sim. Quando você vê uma vitrine, uma exposição bem-feita, sempre causa o desejo do produto, por mais que você não precise dele agora, você quer comprar”. (Consumidora 3)

“Sim, influencia bastante. Porque uma boa exposição faz você visualizar aquele produto na sua casa e despertar o desejo até para o que você não estava disposto a comprar inicialmente, comprando por impulso”. (Consumidora 6)

Ao Grupo C (líder de loja) foi questionado sobre o papel do Visual merchandising e também se ele era capaz de mudar a decisão de compra.

Para o Grupo, o papel do Visual merchandising é entender o que foi pensado para o produto, harmonizar com a loja e apresentar ao cliente, de forma que as suas funcionalidades fiquem claras. Para isso, é necessário que o visual merchandising esteja alinhado com o time de compras. Uma boa exposição é capaz de gerar o desejo pelo produto, por isso, ela é capaz de alterar a decisão do consumidor:

“O visual merchandising deve estar em unicidade com a equipe de compras. Porque o comprador pensou no produto do início ao fim para o cliente, e, portanto, é ele quem sabe como mostrar melhor as qualidades do seu produto. Assim, o papel do Visual merchandising é entender, harmonizar e apresentar o produto ao cliente com o objetivo desse produto, e para o melhor resultado possível, todas as áreas devem estar alinhadas. Sim, o Visual Merchandising é capaz de mudar a decisão do consumidor, porque uma boa exposição gera o desejo pelo produto”. (Líder de loja)

Dessa forma, é possível indicar que uma boa exposição é capaz de gerar o desejo nas consumidoras impulsionando a venda e incrementar a cesta de itens. Além disso, há indicativos

de que uma boa exposição as faz comprar sem ter necessidade e até deixar o atributo preço em segundo plano.

4.2.2.4 Papel do vendedor

No ambiente off-line entender como o vendedor influência a compra é imprescindível. Segundo relatório Accenture (2014), vendedores são facilitadores e propulsores de venda. Por mais que os clientes tenham informação sobre o produto desejado, também desejam ser atendidos por um vendedor, que além de ser um facilitar é também um propulsor de venda.

A análise das entrevistas demonstrou que, para a maioria, um vendedor qualificado é capaz de influenciar a decisão de compra e também um propulsor de vendas, mas se for um vendedor com atitude negativa, que não agrega, a experiência pode ser comprometida:

"Se o vendedor é solícito, demonstra que conhece de produto para poder explicar, influência demais na compra. Se o atendimento for bom, você até leva mais produtos". (Consumidora 3)

"O vendedor tem o poder de te fazer comprar mais ele também tem o poder de acabar com a venda da loja. Já deixei de comprar por causa de vendedor e já comprei mais por causa de vendedor, porque se ele tiver conhecimento técnico sobre o produto e uma abordagem legal, ele influencia muito". (Consumidora 6)

"Um bom vendedor, aquele que tem conhecimento, te influencia a comprar mais, um vendedor que se preocupa com o que você está procurando e não em ficar te empurrando qualquer coisa". (Consumidora 7)

"Quando o vendedor é agradável e dar opiniões sobre o produto é muito bom, mas se é um vendedor que fica insistindo, ou fica tentando empurrar as coisas eu não gosto". (Consumidora 10)

"Se é um vendedor que traz oportunidades entre um produto e outro, produtos semelhantes com preço melhores, ele influencia positivamente na minha satisfação, mas ele não me faz levar mais produtos". (Consumidora 11)

"Se for um vendedor com conhecimento do produto, que apresenta as diferenças entre um produto, a qualidade, ele influencia positivamente. Bons vendedores já me fizeram levar produtos mais caros e até mais produtos". (Consumidora 12)

Há também as consumidoras mais independentes, que preferem ter o auxílio de um vendedor apenas se precisarem:

"O vendedor não influencia a minha decisão, eu na verdade, prefiro que ele não me ofereça outros produtos, se eu precisar da ajuda dele eu o procuro". (Consumidora 9)

"Se ele souber vender bem o produto ele influencia bastante, mas não gosto muito do auxílio do vendedor, prefiro solicitá-lo apenas quando preciso da sua ajuda". (Consumidora 2)

E também aquelas que não gostam de vendedor, pois não tiveram uma experiência positiva anteriormente:

"Eu não gosto muito de vendedor. Tem muito vendedor que quer empurrar o produto e ele fala muito em termos que não te atraí. Agora se ele explicar o porquê um produto é melhor do que o outro com propriedade, ele pode me convencer e até me fazer mudar de ideia. Um vendedor informado, com informações relevantes pode influenciar a minha decisão de compra". (Consumidora 4)

"Se o vendedor ficar muito em cima eu desisto da compra. Eu vou na loja para ficar à vontade, não quero ninguém em cima de mim, mesmo que for um vendedor com conhecimento técnico". (Consumidora 8)

Ao Grupo B (liderança comercial) foi questionado sobre o papel do vendedor na tomada de decisão do consumidor e como as empresas estão atuando para aprimorar a experiência de compra.

O resultado da análise das entrevistas é unânime entre as lideranças sobre o papel do vendedor na tomada de decisão. A venda assistida é um diferencial de mercado para o segmento de CAMEBA e Decoração, pois são produtos que exigem mais conhecimento. A melhor forma de aprimorar a experiência é fornecer treinamentos e reciclagens recorrentes e integradas. O maior problema para esse aprimoramento é a rotatividade do setor, que, em muitos casos, não permite criar consistência nos atendimentos.

"O mercado tem buscado colocar atendentes mais capacitados tecnicamente para facilitar a decisão do consumidor. E nós também buscamos fazer treinamentos, para que isso ocorra, mas a rotatividade é um problema, porque não dá tempo do colaborador se tornar especialista no negócio e ajudar o cliente a tomar a decisão, por isso ele ainda não é tão explorado pelas empresas. Lojas especializadas possuem essa vantagem competitiva em relação aos magazines". (Diretor comercial)

"É fundamental o atendente em loja. Sem ele, a experiência fica muito ruim, com ele mal informado as coisas melhoram um pouco, e com ele bem informado e treinado a experiência fica muito boa. As empresas veem fazendo bastante treinamento e reciclagem, mas não é consistente. A pessoa acaba aprendendo no dia-a-dia. As empresas precisam fazer isso de forma mais integrada". (Gerente de grupo)

"Ainda são muito importantes, se ele estiver ao lado do consumidor ele irá influenciar o consumidor, positivamente ou negativamente, depende do comportamento dele. Sim, o vendedor auxilia o consumidor a localizar o produto, a checar disponibilidade, dá mais informações de atributos. O que as empresas têm feito é treinamento, para que o vendedor seja melhor possível no que ele está fazendo". (Gerente de estilo)

Ao Grupo C (líder de loja) foi realizado diversos questionamentos sobre o papel dos vendedores em loja.

Para o grupo o papel do vendedor é primordial para esses tipos de produtos, vendedores que se destacam, são vendedores com conhecimento de produto e que mantem bom relacionamento com os clientes. Para melhorar o papel do vendedor, o grupo acredita que seria necessário ter vendedores especialistas, por conta da tecnicidade que esses tipos de produto exigem. Para o grupo, um bom vendedor é capaz de mudar a decisão de compra e também aumentar as vendas.

“O papel do vendedor é primordial em loja, ele é responsável pela satisfação do cliente. Toda a satisfação envolvida na loja, como a ambientação, a reposição e o atendimento de qualidade contribuem para a satisfação do cliente [...]. Os vendedores que se destacam nas vendas, além de terem conhecimento sobre o produto, são vendedores que entram em contato com o cliente para avisá-lo quando o seu produto chegou ou que chegou novidade na loja [...]. O que poderia ser melhorado no papel dos vendedores para esse segmento é termos vendedores mais especialistas, para que tenhamos, de fato, conhecedores técnicos, de produtos [...]. Com certeza, um vendedor com bom conhecimento sobre o produto e bem treinado é capaz de mudar a decisão de compra e “exponenciar” a venda, porque ele será capaz de apresentar os diferentes atributos para os clientes”. (Líder de loja)

O quadro 18 relaciona os critérios/atributos mais determinantes para a compra, com a loja de difícil acesso, mas preços melhores, com a influência do excesso de variedade, a ruptura de estoque e a forma como o vendedor influencia a decisão de compra. Para todos critérios e atributos determinantes para a compra resumidos abaixo (**qualidade, preço e custo-benefício**) as consumidoras disseram ter textura (interação com o produto) como diferenciador e também afirmaram que uma boa exposição (visual merchandising) é capaz de despertar desejo e incrementar a venda, por isso, ambos foram retirados do quadro de análise.

Para o grupo que tem como critério/atributo determinante a **qualidade**, a conclusão é indefinida se elas iriam em lojas de difícil acesso em virtude do melhor preço, as consumidoras desse grupo ficam confusas com o excesso de variedade e dizem até abandonar a compra. Também é indefinido o seu comportamento com relação a ruptura de estoque e para elas o vendedor é um facilitador e propulsor de vendas.

Para o grupo que tem como critério/atributo determinante o **preço** é maioria absoluta que iriam em lojas de difícil acesso em virtude de preços melhores, mas o seu comportamento é indefinido quanto ao excesso de variedade e ruptura de estoque, aparentemente são consumidoras que

aceitam mais atritos e pontos de fricção em virtude de um melhor preço, mas para elas o vendedor também é um facilitador e propulsor de vendas.

Para o grupo que tem como critério/atributo determinante o **custo-benefício** (combinação entre qualidade e preço), não é uma opção ir em uma loja de difícil acesso por conta de preço, em razão do tempo, praticidade e também da marca, as clientes afirmam que não deixariam de comprar um produto da marca que já conhecem a qualidade, por conta de um melhor preço em uma loja de difícil acesso. As consumidoras desse grupo também dizem ficar confusas com o excesso de sortimento, mas não ao ponto de abandonar a compra, são consumidoras que quando há ruptura de estoque compram on-line em outra loja. Para elas o vendedor é um facilitador e propulsor de vendas. Ao que tudo indica, são consumidoras mais exigentes e não aceitam muitas interrupções na jornada de compra.

Critério/atributo mais determinante	Difícil acesso loja, mas preços melhores	Excesso	Ruptura	Vendedor influência
Qualidade	Indefinido	Ficam confusas	Indefinido	Facilitador e propulsor de vendas
Preço	Sim, iriam na loja com mais difícil acesso	Indefinido	Indefinido	Facilitador e propulsor de vendas
Custo benefício	Não - em virtude do tempo e praticidade e marca conhecida	Ficam confusas	Compram on-line	Facilitador e propulsor de vendas

Quadro 18: Critério/atributo determinante X Acesso a loja X Excesso de variedade X Ruptura de estoque X Influência de vendedor

No que diz respeito a experiência do consumidor no canal off-line foi questionado ao Grupo B (liderança comercial) sobre o que poderia ser feito para aprimorar a experiência atual.

A partir da análise das entrevistas, ficou evidente que para o grupo é importante ter uma jornada mais interativa e tecnológica, na qual o cliente consiga visualizar os produtos na sua casa, além de atendimento assistido, visual merchandising (exposição dos produtos) de qualidade e disponibilidade do produto. Contudo há também a preocupação de realizar testes em algumas lojas, pois há muitos custos envolvidos nessa mudança.

“Interatividade e tecnologia. As lojas precisam entregar mais do que produtos para os clientes, elas precisam entregar experiências, e a melhor forma de se fazer isso, é com a interatividade. A loja tem que ser capaz de mostrar para o cliente como é o produto de todos os ângulos possíveis”. (Diretor comercial)

“VM (Visual Merchandising), disposição de equipamentos. A experiência deve ser testada em algumas lojas, porque é muito custoso. A loja deve estar próxima ao que você encontra na sua casa, atendimento especializado que mostre como a casa do consumidor irá ficar com os produtos”. (Gerente de grupo)

“Disponibilidade do produto, agilidade na reposição na área de vendas e atendimento de qualidade em loja (venda assistida)”. (Gerente de estilo)

Ainda sobre esse tema ao Grupo C (líder de loja) foi solicitado que elencasse o que poderia ser diferente para aprimorar a experiência do cliente, pensando em produto e em loja. Além de práticas que poderiam ser replicadas com esse intuito.

Disponibilidade, variedade, atendimento de qualidade e incentivo, essas são as principais ações para aprimorar a experiência de compra para o Grupo C. O grupo acredita em ações de relacionamento com o cliente, pelo caráter fidelizador.

“Quando penso em produto o principal é ter disponibilidade de estoque de toda a variedade de produto para atender todos os gostos. Pensando em loja, aprofundamento dos treinamentos para que tenhamos venda assistida na maior parte das vendas, porque para esse segmento o conhecimento sobre o produto, que na maior parte das vezes é pelo vendedor, faz muita diferença. E para estimular os vendedores seria importante ter uma comissão ou premiação para aqueles que se destacarem, para estimulá-los ainda mais a buscar o conhecimento do produto. Quanto a boas práticas para aprimorar a experiência há planejamento estratégico de relacionamento com o cliente. Exemplo: contato com o cliente via SMS ou e-mail pós compra. Parceria com outros departamentos da loja. Exemplo: O cliente ao fazer uma compra de um determinado valor em outro departamento específico na loja, o mesmo ganha um voucher de valor X de desconto para ser utilizado em compras para produtos de CAMEBA e Decoração e claro tudo isso no cartão da varejista. Há também desconto de 10% no dia do aniversário do cliente no cartão da loja. O que mais me chama atenção é a proximidade que essas ações geram com o cliente, além de torna-lo mais fiel a loja”. (Líder de loja)

4.2.3 Pós compra

A próxima seção será dedicada ao pós-compra e a avaliação da experiência dos consumidores de CAMEBA e Decoração.

O pós-compra como vimos é caracterizado por comportamento de uso e envolvimento com o produto. Quando o consumidor interage com o produto uma conexão mais profunda é iniciada. (Lemon; Verhoef, 2016; Edelman, 2010)

A experiência do cliente ocorre durante toda a jornada de compra do cliente, toda empresa oferece uma experiência ao cliente, seja ela criada conscientemente ou não, qualquer e toda troca entre cliente e empresa é suficiente para gerar uma experiência (Richardson, 2010).

Para grande parte dos consumidores (80%) a experiência oferecida pela empresa é tão importante quanto o produto ou serviço (SALESFORCE, 2016). Dessa forma, compreender o

que deixa o consumidor de CAMEBA e Decoração satisfeito, é também uma forma de aprimorar a sua experiência.

A análise das entrevistas demonstrou que a maioria das consumidoras elenca os motivos que as deixam satisfeitas por tipo de canal utilizado, sendo assim, por entender ser importante a experiência por canal, também faremos a análise dessa forma.

No canal off-line, a palavra atendimento de qualidade foi utilizada na maior parte das justificativas para essa questão, o que diferiu foram as combinações entre elas. O termo atendimento de qualidade foi resumido, na maior parte das vezes, como um atendimento rápido, incluindo filas rápidas, cordial, bom vendedor disponível e lojas organizadas. O critério mais utilizado combinado com atendimento foi encontrar o produto desejado, o que indica que ruptura em loja gera insatisfação e, portanto, compromete a experiência do cliente, seguidas por qualidade de produto e preço.

A maioria das consumidoras disseram ficar satisfeitas no canal on-line quando encontram o produto desejado e a entrega é realizada no prazo estipulado, seguidas por melhor preço, entrega realizada no prazo e o produto ser de acordo com as descrições e fotos e por último, mas não menos relevante qualidade do produto e compra rápida (sem atritos).

“O que me deixa satisfeito é a qualidade do produto e o atendimento rápido em loja e também no online. Atendimento de qualidade para mim é um atendimento rápido, produto de fácil acesso e lojas sem fila”. (Consumidora 3)

"Ter o produto que você estava procurando já me deixa satisfeita e um atendimento bom, que o vendedor te deixa à vontade e que te mostra as opções de qualidades, além de um atendimento rápido em loja". (Consumidora 4)

“O que me deixa satisfeito é um conjunto de coisas: produto legal, renovação, ter o produto em loja, atendimento qualificado, conforto de uma boa embalagem. Eu acho que o conjunto inteiro, se tudo funciona, você tem gosto de gastar o dinheiro, eu gastei, mas valeu a pena”. (Consumidora 6)

“Principalmente achar o produto que queria, mas o bom atendimento também é importante para a minha satisfação. Para mim, um bom atendimento é ser atendida por um bom vendedor, encontrar a loja organizada e pagamento rápido”. (Consumidora 10)

Cumprir o prazo de entrega também é importante para a satisfação do cliente:

"No online, o preço, a entrega no tempo correto e o produto estar de acordo com o que foi comprado. E no físico, um bom atendimento. Um bom atendimento para mim, é um atendimento ágil". (Consumidora 2)

"Ter encontrado o produto que eu queria e ter um bom atendimento (cordialidade, boa vontade), mais opções de parcelamento e agilidade no caixa e entrega antes do prazo estabelecido". (Consumidora 5)

"Cumprir o prazo de entrega para mim é o mais importante no online, além da possibilidade de rastrear o pedido e no físico ter vendedores preparados para atender quando necessário". (Consumidora 11)

O quadro 19 relaciona a satisfação das consumidoras por canal sob a perspectiva do principal critério/atributo de compra de produtos de CAMEBA e Decoração.

Critério/atributo mais determinante	O que te deixa satisfeito on-line	O que te deixa satisfeito off-line
Qualidade	Encontrar o produto e entrega no prazo	Bom atendimento + Encontrar o produto
Preço	Preço, entrega no prazo, produto ser de acordo com as descrições e fotos	Bom atendimento + Qualidade e preço
Custo benefício	Encontrar o produto e entrega no prazo	Bom atendimento + Encontrar o produto

Quadro 19: Satisfação das consumidoras X canal - a partir do critério/atributo determinante para a compra

As consumidoras que têm como atributo/critério principal de compra a **qualidade** no canal on-line desejam encontrar o produto e a entrega ser realizada no prazo para se sentirem satisfeitas. No off-line desejam ser bem atendidas e encontrar o produto. Encontrar o produto remete a disponibilidade de estoque, o que indica que para esse grupo, a ruptura causa insatisfação em ambos os canais e, portanto, compromete a experiência.

Já para as consumidoras que tem como atributo/critério principal de compra **preço** no canal on-line desejam encontrar o melhor preço, a entrega ser realizada no prazo e o produto ser de acordo com as descrições e fotos para se sentirem satisfeitas. No off-line desejam ter um bom atendimento, qualidade de produto e bons preços. A partir análise dessa tabela é possível dizer que para esse grupo, encontrar o melhor preço gera satisfação.

Para as consumidoras que tem como atributo/critério principal de compra **custo-benefício** – traduzidos por elas como qualidade de produto e preço acessível, no canal on-line desejam encontrar o produto e a entrega ser realizada no prazo para se sentirem satisfeitas. No off-line desejam ser bem atendidas e encontrar o produto. Da mesma forma, para esse grupo, podemos dizer que a ruptura causa insatisfação em ambos os canais e, portanto, compromete a experiência.

Outro ponto importante que é possível indicar, é que para todos os grupos de atributo/critério principal de compra no canal on-line a entrega ser realizada no prazo é motivo de satisfação, portanto caso isso não ocorra a experiência poderá ser comprometida em todos os grupos, por isso, é aconselhável que as determinações dos prazos de entrega sejam realizados com cautela, para que sejam possíveis de serem cumpridos em grande maioria, para termos sempre consumidoras satisfeitas e, portanto, no caminho para gerar experiências positivas.

Ao Grupo B (liderança comercial) foi questionado sobre o que as empresas têm feito para auxiliar o cliente após a compra.

A conclusão entre eles é que ainda é insuficiente para atender os clientes. As empresas fazem o básico (atendimento de troca e centrais de relacionamento) e não há nenhuma empresa que se destaque na atenção ao cliente no pós-compra, e certamente, a empresa que o fazê-lo terá vantagens competitivas.

“Algumas empresas prestam serviço de atendimento de troca, mas eu não vejo nenhum diferencial para o atendimento de uma insatisfação do cliente, não há nada mais especializado em tirar dúvidas, uma troca de informações ou um tipo de consultoria, há muito a avançar ainda nessa parte”. (Diretor comercial)

Avaliar os motivos de troca dos produtos seria um indicativo para avaliar a satisfação das clientes com os produtos:

“As empresas tem feito o básico. Não há muitos questionamentos sobre troca, o que seria muito importante para avaliar a satisfação dos consumidores com relação aos produtos. As empresas têm o 0800, atendimento virtual por meio das redes sociais, não de uma forma muito estruturada, mas veem ocorrendo e sabemos que é insipiente”. (Gerente de grupo)

As redes sociais também estão se tornando um canal importante para fazer essa ponte com o cliente, mas ainda é insipiente:

“Existe a central de atendimento e hoje o *Instagram* e *Facebook* também tem se tornado um canal importante, mas ainda é insuficiente. O Pós-compra é uma das fases mais importante, pois é aí que o cliente define se vai comprar novamente ou não. A comunicação com o cliente é muito importante, os clientes querem ser vistos, então sempre tem que ter alguém atento para responder de forma rápida e também com qualidade e é necessário se adaptar as novas mídias para que o cliente não fique frustrado”. (Gerente de Estilo)

Ao grupo C (líder de loja) foi questionado sobre quais são os comentários mais frequentes em loja, e percebemos que são comentários que afetam a satisfação do cliente e, portanto, a experiência de compra:

“Atualmente, o que mais ouvimos em loja é a respeito da disponibilidade de produtos específicos, principalmente quando o cliente gosta de alguma cor/estampa em outro tamanho que não o que ele precisa”. (Líder de loja)

“Pela qualidade do produto, porque esse tipo de produto precisa ser de qualidade, pois o utilizamos todos os dias, seja para decorar ou para nos cuidar”.

4.2.3.1 O ciclo uso-defesa-recompra

Recompra é um assunto que está relacionado com a terceira fase da jornada de compra, mas também com critérios de satisfação e vínculo com a marca e produto. Segundo, Edelman; Singer (2015) se o vínculo se tornasse forte o suficiente com a marca/produto, a jornada entrará em um ciclo de uso-defesa-recompra que pula completamente os estágios da jornada de consideração e avaliação. Para tanto, compreender o que faz as consumidoras de CAMEBA e Decoração recomprar é importante para entender como criar vínculos com elas e aprimorar a experiência de compra e também as vendas.

A análise das entrevistas demonstrou que para a grande maioria das consumidoras o que as faz recomprar é a **qualidade de produto e de atendimento** seguidas por **qualidade**. Dessa forma, é possível indicar que para as consumidoras de CAMEBA e Decoração, a qualidade, tanto de produto e de atendimento, são capazes de gerar vínculo com a marca/produto e fazê-las recomprar sem passar pelas fases de consideração e avaliação de alternativas.

“Qualidade e atendimento. Eu tenho carinho por uma marca que mantém a qualidade ao longo do tempo, tem consistência, não é uma surpresa”. (Consumidora 6)

“Qualidade do produto e qualidade de atendimento da loja. Porque normalmente, esses produtos não são baratos, então a compra precisa valer a pena e bom atendimento, para mim, um bom atendimento é ser atendida por um bom vendedor, encontrar a loja organizada e pagamento rápido”. (Consumidora 10)

Ainda sobre o ciclo de uso-defesa-recompra sustentado por Edelman; Singer (2015), iremos avaliar o que faz as consumidoras de CAMEBA e Decoração recomendar um produto/marca/loja. A recomendação de um produto/marca/loja é um critério importante para entendermos o que é capaz de engajar as consumidoras nessa defesa.

A análise das entrevistas demonstrou que a maioria das consumidoras elenca os motivos que as fazem recomendar um produto/marca/loja pelo tipo de canal utilizado, sendo assim, por entender ser importante a experiência por canal, também faremos a análise dessa forma.

No canal off-line, assim como no critério satisfação, a palavra atendimento de qualidade foi utilizada na maior parte das justificativas para essa questão, o que diferiu foram as combinações entre elas. O critério mais utilizado combinado com atendimento foi qualidade de produto, seguidas por preço e a organização da loja. A maioria das consumidoras disseram recomendar um produto/marca/loja no canal on-line quando este tem o melhor preço e a entrega é realizada no prazo estipulado, seguidas por qualidade do produto.

“Pelo bom atendimento. Sendo na loja física, o bom atendimento é caracterizado pelo rápido atendimento em loja e objetividade do vendedor. "vendedor rápido, que não fica te rodeando, rapidez no site e a entrega ser cumprida no prazo". (Consumidora 2)

“Atendimento, qualidade, variedade de produtos e preço, porque se é uma loja que tem bastante variedade, a gente indica porque sabe que pode agradar aquela opção e o atendimento será de qualidade". (Consumidora 4)

“Qualidade, bom atendimento, e produto chegar no prazo certo e também preço melhor que a concorrência”. (Consumidora 5)

“Atendimento em loja, porque para mim ser bem atendido é importante, por mais que você não ache o produto desejado, se você foi bem atendido não tem por que não recomendar e no online melhor preço, porque na internet as pessoas estão buscando o melhor preço”. (Consumidora 11)

“Qualidade, preço e atendimento. Porque para recomendar a loja precisa ter bons produtos, bons preços e um bom atendimento. Eu até indicaria uma loja que o atendimento não é tão bom, mas com ressalvas, desde que ela tenha bons produtos e bons preços”. (Consumidora 12)

O quadro 20 relaciona o que gera engajamento nas consumidoras de CAMEBA e Decoração, para que elas recomendem um produto/marca/ loja por tipo de canal sob a perspectiva do fator de recompra de produtos de CAMEBA e Decoração.

Não há grandes diferenças entre os grupos de recompra, mas há alguns indicativos importantes. Em ambos os grupos de recomendação e tipos de canal, o preço é um indicativo importante para gerar engajamento para recomendação do produto/marca/loja de CAMEBA e Decoração. No canal on-line entrega no prazo estipulado também é importante para os dois grupos e no off-line atendimento e produto de qualidade são engajadores para recomendação.

Recompra	Recomendação On-line	Recomendação Off-line
----------	----------------------	-----------------------

Qualidade de produto e de atendimento	Melhor Preço e Entrega no prazo estipulado	Atendimento, qualidade de produto e preço
Qualidade	Qualidade produto e entrega no prazo e preço	Atendimento, qualidade de produto e preço

Quadro 20: Recompra X Recomendação On-line e Off-line

Por fim, foi questionado as consumidoras de CAMEBA e Decoração o que as tornam leais a um produto/marca/loja. A análise das entrevistas demonstrou que a maioria das consumidoras é leal a um produto/marca/loja pela qualidade do produto seguidos pelo Atendimento e pela combinação qualidade de produto e atendimento. O resultado é bem próximo dos critérios de recompra.

“Qualidade, consistência (padronização), porque às vezes você compra um produto que já está acostumada a comprar e ele não é igual aos anteriores, é bem ruim. Então, para eu ser leal, a qualidade tem que ser igual para todos”. (Consumidora 4)

“Pela boa experiência, qualidade do produto, um bom atendimento, bons preços, me fazem ser fiéis a uma marca. Principalmente, bom atendimento, a gente acaba criando vínculo com o bom vendedor, e quando ele sai da empresa dá até uma dor no coração. Para eu mudar de marca tem que ter acontecido alguma coisa ou outra marca me atraiu mais por questões de preço e qualidade e também se eu perceber que a outra está atendendo mais as minhas expectativas ou por uma pisada na bola eu deixaria de comprar”. (Consumidora 6)

“Bom atendimento em geral da loja, antes, durante e depois da compra. Há lojas que até tem bons preços, mas o atendimento deixa muito a desejar, então eu não volto”. (Consumidora 10)

“Qualidade, porque esse tipo de produto não é barato ou que você compre muitas vezes, então você acaba prezando muito pela qualidade”. (Consumidora 12)

Recompra	Lealdade
Qualidade de produto e de atendimento	Qualidade de produto e de atendimento
Qualidade	Qualidade

Quadro 21: Recompra X Lealdade

4.3 Modelo de Jornada de compra Lemon e Verhoef (2016) para CAMEBA e Decoração

A figura 11 é a representação do modelo proposto por Lemon e Verhoef (2016) para o setor de CAMEBA e decoração a partir da análise das entrevistas do Grupo A, B e C. O modelo representa a experiência do cliente. Como supracitado, de acordo com Lemon e Verhoef (2016)

a experiência do cliente pode ser conceituada em três estágios gerais: pré-compra, compra e pós-compra, ou seja, a jornada de compra.

A figura 11 é a representação da jornada de compra do cliente de CAMEBA e decoração e consequentemente a sua experiência. A experiência do cliente, segundo Lemon e Verhoef (2016) deve ser vista de forma holística, considerando experiências anteriores ($t-n$) e experiências futuras ($t+n$).

Quanto as experiências anteriores ($t-n$) para o cliente de CAMEBA e decoração qualidade de atendimento e de produto são fatores fundamentais para recompra (fator de recompra) outro ponto importante, é a preferência pré-existente por alguma marca de produto. Essa preferência ocorre em virtude de uma experiência passada ($t-n$) com a marca. A preferência por marca ocorre quando o cliente identifica qualidade de produto. Essa preferência faz a cliente de CAMEBA pular e até eliminar algumas fases da jornada, como avaliação do produto e ir direto para a fase de compra. O mesmo ocorre para as experiências futuras ($t+n$).

Quanto a experiência atual (t) ela é composta pela jornada de compra do cliente, na figura 11, é possível ver de forma resumida o que caracteriza cada fase da jornada para o cliente de CAMEBA e decoração.

Dessa forma, a experiência do cliente é entendida de forma holística, compreendendo experiências anteriores, atual e futuras.

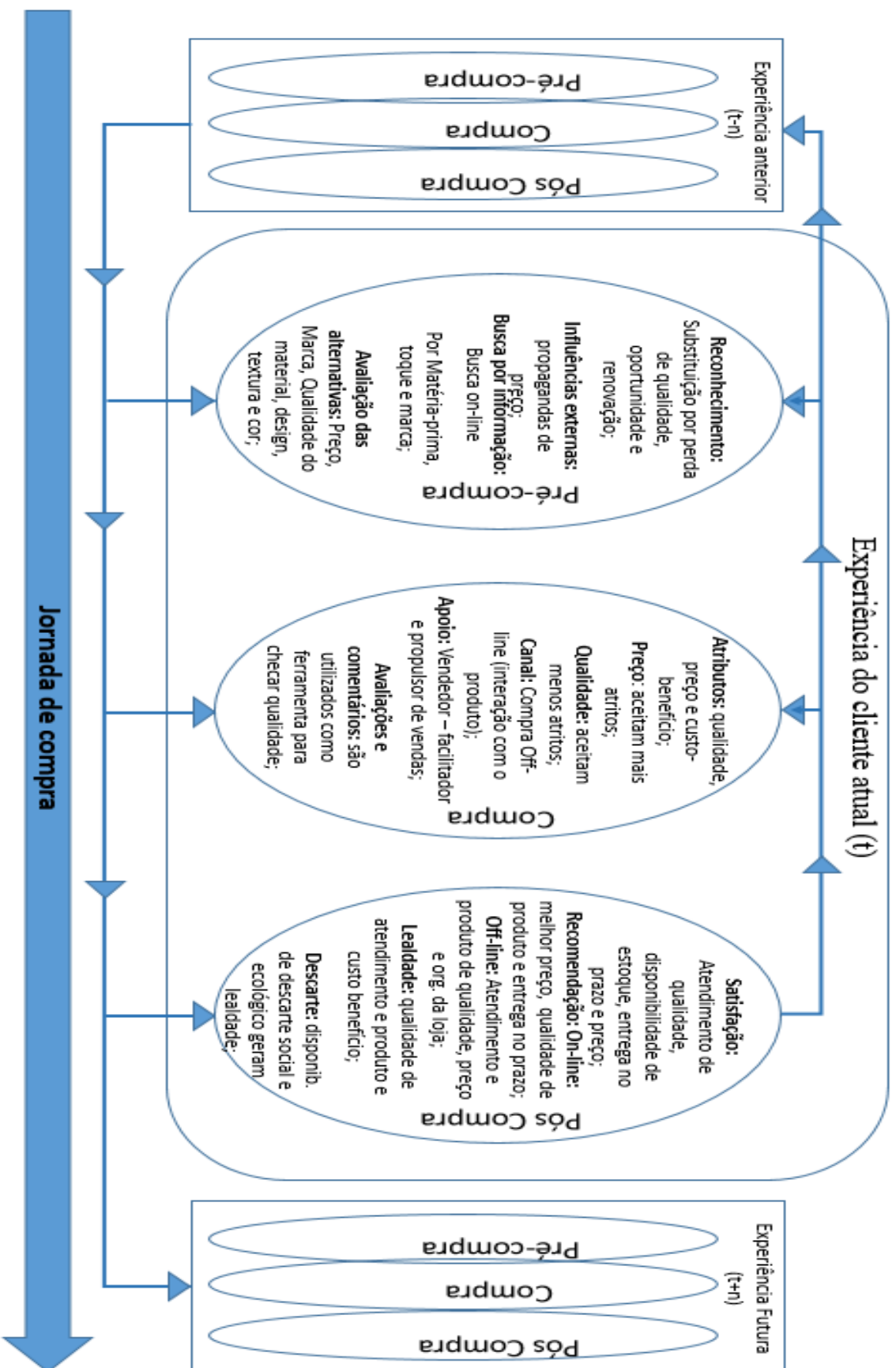


Figura 11: Modelo de jornada de compra proposto por Lemon e Verhoef (2016) - CAMEBA e decoração

Fonte: Elaborado pelo autor com base em LEMON, K. N.; VERHOEF, P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. **Journal of Marketing**, [s. l.], v. 80, n. 6, p. 69–96, 2016.

4.4 Análise dos pontos de fricção na experiência do consumidor

Ponto de atrito ou fricção, segundo o relatório Zero Friction Future (2018) é qualquer atividade que faça com que o consumidor abandone ou influencie a jornada de compra e, portanto, pode causar efeito sobre a experiência de compra. Na maioria das vezes, pontos de fricção durante a fase de compra estão relacionados a falta de funcionalidade dos sistemas e também a inúmeras etapas para concluir a compra, são exemplos de pontos de fricção: problemas na página, sessão expirada ou carrinhos de compra esvaziado, não armazenamento do histórico de navegação, custos ocultos no *checkout* e custos de frete inesperados.

Portanto, a fim de compreender como as consumidoras reagem a esses tipos de atritos ou pontos de fricção, foi questionado como elas reagem a esses tipos de problema durante a compra on-line. A maioria das consumidoras afirmou que esses tipos de atrito afetam a decisão de compra, em alguns casos, elas disseram até em desistir da compra.

Contudo, não há uma justificativa majoritária entre elas. Parte das justificativas está atrelada a falta de credibilidade de uma loja que permite esses tipos de pontos de fricção ocorram, parte por conta do tipo de compra, para algumas consumidoras a compra não é tão urgente, então abandonariam a compra e parte por conta do tempo, algumas consumidoras afirmaram não ter muito tempo para isso, e se o site começa a dar problemas elas desistem da compra. Por fim, a minoria que afirmou não haver problemas, as justificativas estão atreladas a um tipo de fidelização com a loja on-line.

“Influência bastante. Quando isso acontece, demonstra que o site não tem credibilidade, então penso duas vezes antes de finalizar a compra”. (Consumidora 2)

“Eu deixo de comprar, pois quando o site começa a dar qualquer tipo de problema eu tenho medo dele não ser confiável”. (Consumidora 3)

“Influência bastante. Se o erro persistir eu desisto da compra, principalmente, porque não são produtos de extrema necessidade, você ainda pode esperar pelo produto”. (Consumidora 4)

“Influência muito, porque se eu desconfio do site eu já não compro, se o site estiver lento ou dar algum problema é muito difícil você ter tempo para retornar no site, eu normalmente desisto da compra”. (Consumidora 6)

Dessa forma, é possível concluir que pontos de atrito ou fricção durante a fase de compra, interferem no processo, podendo até fazer o consumidor desistir da compra. Ainda é possível extravar o efeito para a experiência de compra, que certamente é comprometida quando o cliente não conclui a compra.

A ausência de interferência está atrelada a confiança na marca/loja e também:

“Se isso acontecesse, eu só não desistiria da compra se fosse um site conhecido, se fosse a primeira vez no site, eu abandonaria a compra”. (Consumidora 10)

“Se for um problema pontual não interfere muito, mas se for recorrente eu até entro em contato com o SAC”. (Consumidora 13)

4.4 A jornada e a experiência

Segundo Edelman e Singer (2015) as empresas precisam criar e gerir suas jornadas, assim como fariam com qualquer outro produto ou serviço. Quando as empresas conseguem projetar e refinar as suas jornadas para atrair e reter clientes (lealdade), elas criam experiências personalizadas, além de ganharem vantagem competitiva há o encurtamento na jornada de compra, como supracitado anteriormente. A visa compreender como as consumidoras de CAMEBA e Decoração reagem a jornadas mais personalizadas, se elas são capazes de fidelizar e gerar vantagens competitivas.

A análise das entrevistas demonstrou que a maioria das consumidoras seriam influenciadas por uma jornada mais personalizada e com programas de fidelidade que também gerem benefícios para elas como condições especiais e descontos, pois elas entendem essa ação como vantajosa e também como uma facilidade e atenção criada pela empresa:

“Com certeza, se está me oferecendo mais vantagens eu vou comprar mais, porque mexeria no meu bolso e com certeza, eu compraria mais”. (Consumidora 1)

“Com certeza, eu compraria bem mais, principalmente pela economia e também por já ter algo mais fácil”. (Consumidora 3)

“Sim, porque demonstra que esta marca/empresa estaria preocupada em me agradar, sugerindo produtos que me agradariam pelo meu perfil de compra”. (Consumidora 7)

“Sim, porque quando você compra e ainda tem um programa de fidelidade que te dá descontos nos produtos que você gosta, não tem por que não comprar. Além de eu me tornar mais leal a marca”. (Consumidora 8)

“Sim, compraria. Porque eu estou vendo que eles estão preocupados e estudando o meu perfil me oferecendo até descontos para comprar o que eu gosto, então eu veria como algo bastante positivo, porque ao meu ver eles estão facilitando a compra”. (Consumidora 10)

Bom preço e descontos personalizados são entendidos como fidelizador pelas consumidoras:

“Sim, porque promoção é sempre bom e também são as opções que mais me agradaram. Preço bom, para mim, já é fidelizador, se a empresa tem qualidade e preço bom eu já serei fidelizada”. (Consumidora 4)

“Sim, porque cria um vínculo com a marca. Descontos, ofertas te deixam mais próxima a empresa, ainda mais quando é baseado no eu gosto ou estava procurando”. (Consumidora 6)

“Sim, eu compraria mais. Porque quanto mais descontos você tiver melhor e aumentaria a minha fidelidade com a loja”. (Consumidora 11)

Por fim, se faz necessário compreender se pontos de atrito/fricção no canal on-line, tais como: ausência de rastreabilidade e não cumprimento do prazo de entrega, causam efeitos negativos à satisfação.

A análise das entrevistas demonstrou uma unanimidade entre as consumidoras de CAMEBA e decoração. Todas disseram que esses pontos de atrito/fricção afetam diretamente a satisfação delas, pois também são utilizados como critério de decisão, por exemplo, a ausência de rastreabilidade em um site de compra, pode sugerir, para algumas consumidoras, falta de confiança e elas só comprariam se fosse um site/marca conhecidos.

Para algumas consumidoras esse tipo de atrito/fricção pode até fazê-las abandonar a marca ou a loja. Contudo, para algumas, se a empresa for transparente e comunicar o motivo da falha, elas seriam mais compreensivas.

Portanto, há alguns indicativos importantes para as empresas que desejam aprimorar a experiência de compra de produtos de CAMEBA e decoração, a começar pelo prazo de entrega, é importante que as empresas tenham seus prazos de entrega bem calculados para que não frustre as consumidoras e também ferramentas disponíveis de rastreio. Além disso, se por algum motivo, o prazo de entrega não conseguir ser cumprido, avisar as consumidoras do ocorrido o quanto antes, apresentando uma nova data de entrega e também possibilidades de estorno, para que elas se sintam à vontade para definir se ainda querem/precisam do produto comprado.

“Se o prazo de entrega não é cumprido eu deixo de incluir a loja em minhas opções de compra, porque quando compramos alguma coisa queremos o produto rápido, e se não tiver como rastrear o pedido eu também não compro, porque não me sinto segura com a compra”. (Consumidora 9)

"Bastante, pois o fato de eu conseguir saber onde o produto está influencia a minha decisão de compra e se por algum motivo isso falha, a minha satisfação é comprometida". (Consumidora 13)

O contrário também é verdadeiro, se o produto chegar antes do tempo previsto a satisfação com a compra aumenta:

"Bastante, o prazo é determinante para a minha escolha, mas quando a empresa entrega antes do prazo estipulado para mim, ela já me ganhou". (Consumidora 5)

“Muito, porque você está aguardando o seu produto e se a entrega falha eu já excluo essa opção de loja, mas se o produto chega antes do tempo previsto você fica muito satisfeito com a compra”. (Consumidora 12)

Se a consumidora for alertada do atraso com antecedência, a compreensão é maior, pois demonstra transparência por parte da loja:

“Se o prazo de entrega falha e eu não for comunicada ou eu não consigo rastrear o meu produto, a minha satisfação com a compra cai bastante. Mas se a loja comunicar que irá atrasar e o motivo, eu acho que tudo bem, não altera a minha satisfação, porque eu fui comunicada do atraso”. (Consumidora 10)

“Interferem bastante, porque depois do preço, tempo de entrega e custo de frete também são determinantes para a minha compra e se essa entrega não for cumprida a minha satisfação fica comprometida, mas se a loja entrar em contato comigo e for transparente eu entendo”. (Consumidora 11)

O quadro 22 relaciona os critérios/atributos mais determinantes para a compra com as questões sobre interferência do processo de decisão de compra, satisfação, recompra, recomendação e, por fim, lealdade.

Para o grupo que tem como critério/atributo principal de compra a **qualidade**, o que mais atrapalha a decisão é o excesso de variedade. Para esse grupo a satisfação com uma compra ocorre quando o produto é encontrado, o prazo de entrega é cumprido e a loja possui um bom atendimento. A recompra é realizada quando o grupo identifica qualidade de produto e de atendimento e elas recomendam quando há qualidade tanto de produto quanto de atendimento,

preços bons e entrega realizada no prazo. São leais a uma empresa/marca também pela qualidade de produto e de atendimento.

Já para o grupo que tem como critério/atributo principal de compra o **preço**, o que mais atrapalha a decisão são lojas desorganizadas e ausência de informações sobre o produto. O que as deixa satisfeitas é encontrar o melhor preço, a entrega ser cumprida no prazo, o produto ser de acordo com as descrições e fotos e também ter um bom atendimento. A recompra é realizada quando identificam qualidade de produto e de atendimento e elas recomendam um produto/marca/loja por preço, entrega no prazo e qualidade de produto e de atendimento. São leais a uma empresa e marca por preço e qualidade de produto.

Para o grupo que tem como critério/atributo principal de compra o **custo-benefício** traduzidos por elas como a combinação entre preço e qualidade, o que mais atrapalha a decisão é a ausência do acesso ao toque. Para esse grupo a satisfação com uma compra ocorre quando o produto é encontrado, o prazo de entrega é cumprido e a loja possui um bom atendimento. A recompra é realizada quando o grupo identifica qualidade de produto e elas recomendam quando há qualidade tanto de produto quanto de atendimento, preços bons e entrega realizada no prazo. São leais a uma empresa/marca também pela qualidade de produto e de atendimento.

A partir dessa análise há alguns indicativos importantes para as empresas que desejam aprimorar a experiência de compra de produtos de CAMEBA e decoração e também gerarem vantagens competitivas. Para todos os grupos de critério/atributo principal de compra, o critério **preço** é importante, quando se trata de recomendação de loja/marca, mas na maioria das vezes, combinado a **qualidade**. Por isso, é importante que as lojas/marcas tenham em seu *mix* de produtos, produtos mais atrativos em preço, para que as consumidoras também usem esse argumento na recomendação.

Critério/atributo mais determinante	O que mais atrapalha seu processo de decisão	Satisfação (on-line)	Satisfação (off-line)	Recompra	Recomendação (on-line)	Recomendação (off-line)	Lealdade
Qualidade	Muita Variedade	Encontrar o produto e entrega no prazo	Bom atendimento + Encontrar o produto	Qualidade de produto e de atendimento	Qualidade, Preço e Entrega no prazo	Qualidade produto e atendimento e preço	Qualidade de produto e atendimento

Preço	Lojas desorganizadas e ausência de informações sobre o produto	Preço, entrega no prazo, produto ser de acordo com as descrições e fotos	Bom atendimento + Qualidade e preço	Qualidade de produto e de atendimento	Preço e Entrega no prazo	Qualidade produto e atendimento e preço	Preço e Qualidade de
Custo benefício	Ausência do acesso ao toque	Encontrar o produto e entrega no prazo	Bom atendimento + Encontrar o produto	Qualidade de	Qualidade produto e entrega no prazo e preço	Qualidade produto e atendimento e preço	Qualidade de - produto e atendimento

Quadro 22: Critério/atributo de compra X Atributos X Satisfação (on/off-line) X Recompra X Recomendação (on/off-line) X Lealdade

4.4.1 Caminhos para aprimorar a experiência do consumidor de CAMEBA

Ao Grupo B (liderança comercial), a partir da experiência que é vista hoje, questionamos o que poderia ser realizado para aprimorar a experiência de compra.

Interatividade, tecnologia, diminuição dos excessos de estoque em loja, omnicanalidade, atendimento de qualidade, e produtos que surpreendam o consumidor são os pontos mencionados para aprimorar a experiência de compra atual.

“Interatividade e tecnologia. Por mais moderna que você deixe a loja, ela fica rígida, então é necessário criar movimento, e esse movimento é criado por uma tecnologia que te permite interagir com os produtos. O atendimento assistido também permite essa interação entre o produto. O off-line precisa ser mais calorosa, mais atrativa ao cliente”. (Diretor comercial)

“O que precisa ser feito, é o que vem sendo falado nas últimas NRFs (*National Retail Federation*). O ponto de venda precisa ser alterado, precisamos diminuir os excessos de estoques em loja, alterar a forma como os atendentes abordam o cliente em loja e o on-line precisa ser estruturado para tornar as lojas pontos de experiência. Para melhorar a experiência em loja, é necessário melhorar muito o canal on-line, porque ele tem que ser uma ferramenta que é acessada pelo consumidor e também para o vendedor, e o cliente poder definir onde irá comprar. E isso ainda não existe, porque é muito caro para o modelo de competitividade da categoria – preços baixos”. (Gerente de grupo)

“Cada vez mais entregar uma coleção assertiva, com novidades, pensar na entrega para o cliente, sempre coordenando com todas as categorias. O cliente precisa imaginar o produto na casa dele. Criar coleções que cada vez mais surpreendam os clientes. Gerar compra por impulso”. (Gerente de estilo)

Ainda ao Grupo B foi questionado sobre como os canais (on-line e off-line) podem funcionar de maneira integrada para aprimorar a experiência de compra. A partir da análise das entrevistas é possível perceber que ainda há muitos avanços a se fazer para alcançar a omnicanalidade.

É necessário iniciar pela integração dos estoques, para garantir ao consumidor melhor tempo e custo de entrega. Tudo tem que ser pensado na integração dos canais aos olhos do cliente e lojas off-line preparadas e equipadas para se tornarem centros de experiência:

“Primeiro passo é integrar os estoques, para melhorar a experiência do cliente. Dessa forma, ganhasse em tempo de entrega, custo de entrega e satisfação. O cliente tem que poder escolher qual é opção de entrega que mais lhe agrada”. (Diretor comercial)

“Tem que ser uma coisa só, tudo tem que ser pensada aos olhos do consumidor e para o consumidor. E ainda está muito separado”. (Gerente de grupo)

“Tecnologia integrada, lojas com computadores para que o cliente veja onde tem o produto e o que tem de sortimento (disponibilidade e sortimento)”. (Gerente de estilo)

Questões relacionadas a manutenção e descarte dos produtos também foram realizadas as consumidoras de CAMEBA e decoração.

A análise das entrevistas demonstrou que a maioria das consumidoras utilizam a etiqueta afixada ao produto para manutenção e conservação, seguidas por aquelas que utilizam o senso comum, poucas utilizam recurso como vendedor ou pesquisa na internet, por entenderem que são produtos que já estão inseridos na rotina da casa.

“Normalmente, eu utilizo a etiqueta do produto, porque já são produtos que costumo usar então não há a necessidade de perguntar ao vendedor ou consultar a internet”. (Consumidora 6)

“O que está na etiqueta é suficiente, porque normalmente a gente já sabe como lidar com esse tipo de produto, para não o estragar”. (Consumidora 4)

Se o produto for muito diferente algumas clientes dizem perguntar para o vendedor:

“Normalmente, eu vejo pela etiqueta, se for algo muito diferente, eu pergunto para o vendedor ou pesquiso na internet, para manter a qualidade do produto”. (Consumidora 5)

Há clientes que dizem buscar informações de conservação na internet, a fim de manter a qualidade do produto por mais tempo:

"Eu prefiro pesquisar, porque o que tem na etiqueta é muito vago e eu pesquiso na internet dicas de como manter a qualidade do produto por mais tempo". (Consumidora 3)

Quando questionadas sobre possibilidades de descarte social ou ecológico, a grande maioria afirmou criar um vínculo maior com a loja/marca quando há essa possibilidade, principalmente, por demonstrar que a empresa está preocupada com esses tipos de questão (social e ecológica) e também por dar algum benefício em troca para as consumidoras.

"Seria bem positivo, porque mostraria que a empresa também está preocupada com questões socioambientais". (Consumidora 3)

"Eu acho o descarte importante ainda mais atrelado a um benefício financeiro, por isso, eu levaria bastante em consideração essa opção". (Consumidora 5)

"Sim, eu acho importante, porque muitas vezes você não tem o que fazer com o produto e se existe essa forma de fazer é bom para mim e também para outras pessoas". (Consumidora 6)

"Positivamente, se for uma loja que eu já costumo comprar, eu não iria em uma loja nova só por esse fato". (Consumidora 9)

"Com certeza, eu utilizaria mais a loja, porque ela se está preocupada com o meio ambiente ela também está preocupada com o cliente dela". (Consumidora 11)

Quando questionadas se essa ação as tornaria mais leais a marca, a resposta foi unânime entre as consumidoras. Todas afirmaram que se tornariam mais leais a marca, pelos mesmos motivos supracitados.

"Sim, com certeza. Saber que eu comprei, ajudei o meio ambiente e ainda obtive um desconto, me tornaria mais leal a marca". (Consumidora 3)

"Além de eu adquirir um produto, a empresa está pensando na sociedade, e eu acho importante, por isso, eu compraria mais e me tornaria mais leal a marca". (Consumidora 5)

"Sim, você acaba dando mais uma estrelinha para a empresa e isso influencia a minha escolha de loja". (Consumidora 6)

A partir dessa análise há alguns indicativos importantes para as empresas que desejam aprimorar a experiência de compra de produtos de CAMEBA e decoração e também gerarem vantagens competitivas, além qualidade do produto, atendimento, pela combinação qualidade de produto e atendimento e entrega no prazo estabelecido. Ter uma forma de descarte social ou ecológico também contribui para tornar as consumidoras mais leais a marca/loja, gerando vantagens competitivas.

Ao Grupo B (liderança comercial) foi questionado sobre como eles avaliam as questões de manutenção e descarte dos produtos de CAMEBA e Decoração.

Para o grupo, ainda há muitas ações que poderiam ser utilizadas, mas por serem muito custosas não são colocadas em prática pelas empresas, mesmo algumas ações tendo o poder de aumentar a lealdade dos consumidores.

“A política de descarte deve envolver uma área técnica muito abrangente, pois há várias possibilidades de matérias-primas e etc. Infelizmente, há muitos custos, como logística reversa que acabam inviabilizando esses projetos. Isso deve entrar como uma ação filantrópica das empresas, pois com certeza, uma política de descarte, seja social ou ecológico, tornaria o consumidor mais leal, qualquer empresa que tenha ações mais sociais e mais sustentáveis, terá mais retorno dos clientes”. (Diretor comercial)

“Ainda tem muito a ser aprimorado, mas é inviável pelo custo. É muito difícil achar um lugar que você consiga descartar o produto de forma correta, sem afetar o meio ambiente. Fazer uma campanha é viável, mas tornar isso uma rotina seria muito difícil e custoso. Causas sociais tem mais apelo do que questões ambientais, então uma ação voltada para uma causa social poderia tornar o cliente mais leal”. (Gerente de grupo)

“Existe um projeto de descarte social em uma de nossas lojas realizada por um dos departamentos, e é possível que seja feito nas próximas inaugurações, é muito válido para a marca e com certeza as empresas que fizerem mais ações sustentáveis e sociais terão mais clientes fiéis, porque os clientes perceberão um cuidado a mais da empresa com a sociedade”. (Gerente de estilo)

Pensando em aprimorar a experiência de compra da categoria de CAMEBA e decoração, o Grupo B (liderança comercial) foi questionado sobre quais setores poderiam ser *benchmarks* para isso.

O setor de telefonia e cápsulas de café foram citados pelo tipo de atendimento prestado e uma rede varejista pelo tipo de interação ofertado aos clientes, contudo não há um modelo completo ainda para o setor, há a necessidade de realizar testes para entender qual seria a melhor experiência para essa categoria:

“Há boas lojas que podem ter boas práticas a serem seguidas, a Nespresso, por exemplo, que tem um modelo misto de atendimento, na qual o consumidor decide se quer ser atendido ou não. Camicado também tem uma boa experiência quando cria eventos de interação com os clientes e produtos. Mas ainda não há um modelo que seja ideal para a categoria, é necessário realizar testes para entender qual seria a melhor experiência para o cliente”. (Diretor comercial)

“Uma categoria que conseguiu fazer isso é a de telefonia, mais especificamente a Apple, porque é sempre muito experimental e há a possibilidade de inúmeras dúvidas técnicas que você conta com vendedores especialistas para sanar essas dúvidas, e a experiência

de compra entregue é muito melhor. Você só não compra se o seu preço de referência para aquele produto é muito diferente do que está sendo ofertado na loja, caso contrário não teria porquê desistir da compra”. (Gerente de Grupo)

É importante também avaliar o papel das lideranças de loja no aprimoramento da experiência de compra. O papel da liderança é direcionar a equipe para prestar o melhor serviço ao cliente externo e interno:

“O papel da liderança é primordial. A liderança tem que ser servidora, é o principal papel da liderança, porque quando eu sirvo eu estou servindo o cliente externo e interno e também ter o conhecimento para conduzir a equipe. Quando eu sirvo meu cliente interno ele irá servir o cliente externo, e vai potencializar, porque ele tem o exemplo”.

Por fim, o Grupo B (liderança comercial) foi questionado sobre o futuro da categoria e também o que há de tendências em relação a experiência do consumidor. O grupo vislumbra um futuro promissor para a categoria, atrelado a mudança do comportamento do consumidor e do seu tipo de relação com esses tipos de produto. A maior parte dos avanços no quesito experiência deveriam ser realizadas em parceria com a indústria, pois os custos são muito altos, contudo buscar produtos de qualidade, que coordenem com os ambientes, que façam com que as pessoas se sintam confortáveis e felizes a um preço acessível e também sejam bem atendidas, é também visto pelo grupo, como uma forma de aprimorar a experiência.

“Há uma mudança no comportamento do consumidor, a harmonia dos ambientes, a moda mudou o nosso cliente. É uma categoria que irá crescer muito ainda. Tem bastante potencial no on-line. Irá se consolidar quem souber como tratar bem o cliente, seja por meio do produto ou da experiência, e o nosso papel é trazer produtos de qualidade, que coordenem com os ambientes a um preço acessível”. (Diretor comercial)

“É uma categoria com grandes potenciais de crescimento, principalmente, por essa mudança do consumidor com esse tipo de produto. A indústria da categoria é estranha, muitas coisas de experiência nascem na indústria e quando você olha para essa indústria desses produtos, é uma indústria muito pequena, com uma estrutura menor, investimentos menores e isso não ajuda a melhorar a experiência de uma forma geral. Há alguns players que estão tentando evoluir a experiência, mas isso deve ser feito em parceria com a indústria e o varejo, porque os custos são muito altos”. (Gerente de Grupo)

“Essa é uma das categorias que mais tem futuro, porque cada vez mais as pessoas vão querer receber em casa, ficar em casa para receber amigos, seja na casa, na casa de campo, na casa de praia. As pessoas gostam de decorar os seus lugares e nós precisamos atuar em criar produtos diferentes para atender esse consumidor, produtos que deixam as pessoas alegres em estar em casa. Fazer das pequenas coisas algo para as pessoas se sentirem confortáveis e felizes”. (Gerente de estilo)

O quadro 23 resume a fase de pré-compra das consumidoras de CAMEBA e decoração e como melhorar a experiência em cada fase:

	PRÉ-COMPRA		
FASE:	Reconhecimento do problema/necessidade	Busca por informações	Avaliação das alternativas
O QUE ACONTECE?	Substituição; Oportunidade de preço; Renovação e decoração	On-line (Comparação de preço, sortimento e praticidade)	Preço, textura e cor
			Marca, preço e qualidade de material
		Off-line (Interação com o produto)	Aparência e Qualidade
			Matéria-prima
COMO MELHORAR A EXPERIÊNCIA?	Por meio do produto - é necessário que os produtos tenham uma boa construção de coleção a preços acessíveis e que sejam bem apresentados.	Melhorar a integração entre os canais para facilitar a busca das consumidoras. A maioria das consumidoras, afirmou que inicia as buscas no canal on-line, mas quando se interessa pelo produto vai até a loja (off-line) para interagir com ele (showrooming)	Off-line: Ter Atendimento assistido e interação com o produto
			On-line investimento em TI para aprimoramento da loja, melhores descrições e maior interatividade

Quadro 23: Resumo da fase Pré-compra das consumidoras de CAMEBA e decoração

O quadro 24 resume a fase de Compra das consumidoras de CAMEBA e decoração e como melhorar a experiência em cada fase:

	COMPRA	
FASE:	Escolha do canal de compra e apoio a tomada de decisão	Tomada de decisão
O QUE ACONTECE?	Off-line: Interação com o produto, usado para produtos/marcas desconhecidas, custos de frete, burocracia em caso de devolução e uma necessidade de conseguir ter o produto no momento da compra	Qualidade, preço e custo-benefício
	Sem preferência por canal: depende da oportunidade/ocasião e do preço	
COMO MELHORAR A EXPERIÊNCIA?	Off-line: interação com o produto, atendimento de qualidade e lojas organizadas	Buscar a melhor construção custo-benefício ao cliente e coleção. Interativa e tecnologia, para que o cliente consiga visualizar os produtos na sua casa, além de atendimento , visual merchandising (exposição dos produtos) de qualidade e
	On-line: descrições deveriam ser mais completas, as fotos serem mais interativas, ter disponível avaliações de outros compradores e custos de frete competitivos.	

		disponibilidade do produto.
--	--	-----------------------------

Quadro 24: Resumo da fase de Compra das consumidoras de CAMEBA e decoração

O quadro 25 resume a fase de Pós-compra das consumidoras de CAMEBA e decoração e como melhorar a experiência em cada fase:

	PÓS COMPRA		
FASE:	Manutenção e descarte	Recompra	Recomendação
O QUE ACONTECE?	Manutenção: etiqueta e senso comum.	Qualidade de produto e atendimento	Off-line: Atendimento, qualidade, preço e organização da loja
	Descarte: uma política de descarte as tornaria mais leais a marca.		On-line: melhor preço, entrega realizada no prazo estipulado e qualidade
COMO MELHORAR A EXPERIÊNCIA?	Ter um canal de suporte para manutenção e interação com o produto. Descarte: ter uma política de descarte em loja fideliza o cliente	Buscar a melhor construção custo-benefício e ter treinamento constantes para aprimorar o atendimento	Ter produtos competitivos no <i>mix</i> . Definição de prazo de entrega, atendimento e produto de qualidade.

Quadro 25: Resumo da fase de Pós-Compra das consumidoras de CAMEBA e decoração

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo melhorar a experiência do cliente a partir da compreensão do processo de decisão e jornada do cliente. Acredita-se que foi capaz de atingir seu objetivo geral na medida que seus objetivos específicos foram alcançados.

No primeiro objetivo específico “Investigar a forma de relacionamento do consumidor com o produto sua frequência de compra e como impactar esse cliente” foi possível concluir que, a maioria das consumidoras, no que diz respeito a questão da relação deles com esse tipo de produto, mostrou uma relação mais racional, atrelando o consumo desses tipos de produtos a necessidade de substituição por desgaste, seguidas de oportunidade de preço e qualidade. E a frequência de compra costuma ser de duas vezes ao ano, seguidas de uma frequência menor de uma vez ao ano. Contudo, quando a relação do consumidor está atrelada a oportunidade de compra e, portanto, ao preço, a frequência de compra é muito maior comparada a relação necessidade de substituição, pois o consumidor tende a ser influenciado pelo preço.

Quanto ao tipo de influência e impacto, a análise demonstrou que a maioria das consumidoras são influenciadas pelas propagandas de TV ou em outras mídias quando há promoções, portanto, são influenciadas pelo preço, seguidas pelo custo-benefício, traduzidos por elas, por qualidade e bom preço do produto, contudo para ambas as partes deve existir necessidade pelo produto. Em linha a isso, a partir da análise das entrevistas com as lideranças comerciais, pode-se concluir que o principal mecanismo capaz de influenciar e impactar as consumidoras, ainda é apresentar bem o produto e todos os seus complementares, mas não qualquer produto, o mecanismo é apresentar bem os produtos com uma boa construção e planejamento de coleção a preços acessíveis ao público da loja.

No segundo objetivo específico “Investigar critério/atributo mais determinante para decisão de compra”, foi possível concluir o critério mais relevante para a sua decisão de compra é a qualidade dos produtos, sob a justificativa de cuidado para si ou para a família. Seguidas por preço, com a justificativa de comprar sempre da mesma marca, portanto, a loja que ofertar o produto com o melhor preço será escolhida, e por fim a combinação entre qualidade e preço, traduzidas por elas por custo-benefício, com a justificativa de que como são itens comprados com menos frequência precisam ter uma boa qualidade, mas com preço acessível. Para as lideranças comerciais, parte reconhece o preço como principal critério a decisão de compra, mas como já mencionado, essa é uma característica do setor. Contudo, entendem, que quando

há um produto bem elaborado, com qualidade e com construção de coleção, esse “critério” pode ser deixado em segundo plano pelo consumidor quando ele tem contato com os demais produtos. Para a liderança de loja, o que mais influencia a decisão de compra do consumidor no off-line é uma boa exposição do produto, pois ela é capaz de gerar o desejo.

No terceiro objetivo específico “Investigar quais canais estão sendo mais utilizados pelo cliente e em que momentos da jornada eles se cruzam ou tangenciam”, foi possível concluir que a maioria diz preferir o canal off-line, principalmente, pelo fato de poderem interagir com o produto e também por terem o produto mais rápido. Algumas consumidoras responderam que utilizam ambos os canais, mas apenas para produtos ou marcas que já conhecem a qualidade, e a minoria, respondeu que compra onde for mais barato ou mais prático. Foi possível concluir que a interação entre os canais ocorre no momento de pré-compra, pois a maioria respondeu utilizar a internet (canal on-line) para esse processo de pesquisa. Os motivos mais citados foram Comparação de Preço e Variedade de produtos e Comparação de Preço e Praticidade. Apesar disso, algumas consumidoras que utilizam a internet como fonte principal de pesquisa, quando encontram o produto dizem ir até a loja para ver se o produto atende de fato as suas expectativas. Questionamos as lideranças comerciais sobre essa integração entre os canais, e é possível concluir, de forma geral para o segmento, que ainda não há uma integração entre os canais nessa fase da jornada.

No quarto objetivo específico “Investigar a relação e tipo de influência do vendedor para o segmento” é possível concluir que para a maioria das consumidoras, um vendedor qualificado é capaz de influenciar a decisão de compra e também um propulsor de vendas, ou seja, ele pode incrementar produtos a cesta do consumidor. Em linha a isso, a partir da análise das entrevistas com as lideranças comerciais, pode-se concluir que a venda assistida é um diferencial de mercado para o segmento de CAMEBA e Decoração, pois são produtos que exigem mais conhecimento. A melhor forma de aprimorar a experiência é fornecer treinamentos e reciclagens recorrentes e integradas. O maior problema para esse aprimoramento é a rotatividade do setor, que, em muitos casos, não permite criar consistência nos atendimentos. À liderança de loja, o papel do vendedor é primordial para aumentar as vendas e alterar a decisão de compra do consumidor. Os vendedores que se destacam em loja, são vendedores com conhecimento de produto e que mantem bom relacionamento com os clientes. Para melhorar o papel do vendedor, o grupo também acredita que seria necessário ter vendedores especialistas, por conta da tecnicidade que esses tipos de produto exigem.

No quinto objetivo específico “Identificar os motivos de satisfação, recompra, engajamento (defesa) e fidelização” foi possível concluir que a maioria das consumidoras elenca os motivos que as deixam satisfeitas e o que gera engajamento (defesa) por tipo de canal utilizado, sendo assim, por entender ser importante a experiência por canal, as conclusões também serão realizadas dessa forma.

No canal off-line, a palavra atendimento de qualidade foi utilizada na maior parte das justificativas para essa questão, o que diferiu foram as combinações entre elas. O termo atendimento de qualidade foi resumido, na maior parte das vezes, como um atendimento rápido, incluindo filas rápidas, cordial, bom vendedor disponível e lojas organizadas. O critério mais utilizado combinado com atendimento foi encontrar o produto desejado, o que indica que ruptura em loja gera insatisfação e, portanto, compromete a experiência do cliente, seguidas por qualidade de produto e preço. A maioria das consumidoras disseram ficar satisfeitas no canal on-line quando encontram o produto desejado e a entrega é realizada no prazo estipulado, seguidas por melhor preço, o produto ser de acordo com as descrições e fotos e por último, mas não menos relevante “qualidade do produto e compra rápida (sem atritos). Dessa forma, para o canal on-line foi possível concluir que a entrega ser realizada no prazo é motivo de satisfação, portanto caso isso não ocorra a experiência poderá ser comprometida em todos os grupos, por isso, é aconselhável que as determinações dos prazos de entrega sejam realizadas com cautela, para que sejam possíveis de serem cumpridos em grande maioria, para termos sempre consumidoras satisfeitas e, portanto, no caminho para gerar experiências positivas.

Quanto a Recompra foi possível concluir que para a grande maioria das consumidoras o que as faz recomprar é a qualidade de produto e de atendimento seguidas por qualidade. Dessa forma, é possível indicar que para as consumidoras de CAMEBA e Decoração, a qualidade, tanto de produto e de atendimento, são capazes de gerar vínculo com a marca/produto e fazê-las recomprar sem passar pelas fases de consideração e avaliação de alternativas. Segundo, (Edelman, 2010) se o vínculo se tornasse forte o suficiente com a marca/produto, a jornada entrará em um ciclo de uso-defesa-recompra que pula completamente os estágios da jornada de consideração e avaliação. Dessa forma, a qualidade, tanto de produto e de atendimento, é capaz de gerar vínculo e aprimorar a experiência de compra e também as vendas.

Quanto ao Engajamento (defesa) foi possível concluir que a maioria no canal off-line, assim como no critério satisfação, a palavra atendimento de qualidade foi utilizada na maior parte das justificativas para essa questão, o que diferiu foram as combinações entre elas. O critério mais

utilizado combinado com atendimento foi qualidade de produto, seguidas por preço e a organização da loja. A maioria das consumidoras disseram recomendar um produto/marca/loja no canal on-line quando este tem o melhor preço e a entrega é realizada no prazo estipulado, seguidas por qualidade do produto. Em ambos os canais, o preço é um indicativo importante para gerar engajamento para recomendação do produto/marca/loja de CAMEBA e Decoração.

Quanto a Fidelização, foi possível concluir que a maioria das consumidoras é leal a um produto/marca/loja pela qualidade do produto seguidos pelo Atendimento e pela combinação qualidade de produto e atendimento. O resultado é bem próximo dos critérios de recompra.

5.1 Recomendações empresariais

Para as empresas de CAMEBA e decoração que desejam aprimorar a experiência de compra e gerar vantagens competitivas há alguns indicativos importantes, além qualidade do produto, atendimento e relacionamento com o cliente, preço acessível e ter uma forma de descarte social ou ecológico também contribui para tornar as consumidoras mais leais a marca/loja, gerando vantagens competitivas.

Ao decorrer do trabalho fica evidente a mudança de comportamento das consumidoras com relação a produtos de CAMEBA e Decoração, as clientes estão mais preocupadas com qualidade e design, o que infere dizer, que a empresa que tiver uma boa construção de produto e coleções com qualidade a preços voltados para o seu público-alvo também terá vantagens competitivas.

A análise das entrevistas demonstrou que, para a maioria, um vendedor qualificado é capaz de influenciar a decisão de compra e também um propulsor de vendas, mas se for um vendedor com atitude negativa, que não agrega, a experiência pode ser comprometida. Portanto, para esse tipo de produto, pensando em aprimorar a experiência de compra, é recomendável que haja vendedores bem treinados em loja, e a melhor forma é fornecer treinamentos e reciclagens recorrentes e integradas.

Por meio da análise das entrevistas é possível dizer que no off-line algumas consumidoras estão mais dispostas a outros produtos e qualidades, pois conseguem comparar melhor a qualidade quando estão nesse ambiente. Dessa forma, é recomendável ter em loja um *mix* de qualidades e diferentes pontas de preço para a mesma categoria, para que o cliente opte pelo melhor custo-benefício.

A grande maioria das consumidoras afirmaram serem influenciadas pela exposição de produtos, pois conseguem visualizar os produtos nas suas casas e também porque uma boa exposição gera desejo pelos produtos, além disso, uma boa exposição as faz comprar mais itens sem estarem precisando, pois elas conseguem visualizar todos os produtos que complementam ou combinem com o produto inicialmente necessário, há também o indicativo de que as consumidoras influenciadas por uma boa exposição deixem o preço em segundo plano. Assim, recomenda-se ter exposições por ambientes e fotos ambientadas e interação com os produtos, para estimular a compra desses tipos de produtos e o incremento a cesta de itens.

Além disso, é importante que as empresas tenham seus prazos de entrega bem calculados para que não frustre as consumidoras e também ferramentas disponíveis de rastreio. Além disso, se por algum motivo, o prazo de entrega não conseguir ser cumprido, avisar as consumidoras do ocorrido o quanto antes, apresentando uma nova data de entrega e também possibilidades de estorno, para que elas se sintam à vontade para definir se ainda querem/precisam do produto comprado. Ruptura/Disponibilidade também é um ponto importante, para a maioria das consumidoras ruptura gera insatisfação e, portanto, compromete a experiência do cliente. Além disso, a maioria das entrevistadas disseram não aguardar pelo produto e vão até a concorrente quando o produto desejado não é encontrado, pois não desejam aguardar o produto chegar na loja.

5.2 Limitações e sugestões para estudos futuros

Acredita-se que este trabalho pode gerar alguns outros estudos com foco em análise da jornada e máxima satisfação da experiência do consumidor em loja.

Este estudo foi realizado com critérios de uma varejista que atende o público C-B, por esse motivo, se faz necessário um estudo mais amplo que compreenda as diferenças entre a concorrência e também diferenças entre público alvo.

O estudo foi realizado para o grupo de produtos CAMEBA e decoração para o lar das consumidoras, seria relevante em estudos futuros segmentar por produto, assim será possível analisar os resultados de uma forma mais detalhada.

Outro ponto importante, o estudo foi realizado por métodos qualitativos, o que impossibilita de verificar se os resultados obtidos por meio das entrevistas, ocorre também em vendas. Por isso, considera-se interessante uma análise mista para os estudos futuros.

6. REFERÊNCIAS

ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. Disponível em <https://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>.

ACCENTURE, Insights to Digital Commerce: An APAC Perspective, 2017.

A.C. ERASMUS, E. BOSHOFF, G.G. ROUSSEAU, Consumer decision-making models within the discipline of consumer science: a critical approach, **Journal of Family Ecology and Consumer Sciences** v.29, 82–90, 2001.

ARSEL, Z. Asking questions with reflexive focus: A tutorial on designing and conducting interviews. **Journal of Consumer Research**, v. 44, n. 4, p. 939–948, 2017.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: **Edições 70**, 2011.

BRIEL, F.V. The future of omnichannel retail: A four-stage Delphi study. **Technological Forecasting and Social Change**, 132, 217–229, 2018.

CRESWELL, J. W. Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: **Artmed**, 2007.

CRESWELL, JOHN W. Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: **Artmed**, 2010.

DHEBAR, A. Toward a compelling customer touchpoint architecture. **Business Horizons**, v. 56, n. 2, p. 199-205, 2013.

EDELMAN, DAVID, C. Branding in the digital age – You're spending your money in all wrong places. **Harvard Business Review Digital Articles**, [s. ??], p. 62-69, 2010.

EDELMAN, D, C.; SINGER, M. Competing on Customer Journeys. **Harvard Business Review**, [s. l.], v. 93, n. 11, p. 88–100, 2015.

FACEBOOK IQ; THE BOSTON CONSULTING GROUP - Zero Friction Future, 2018. Disponível em <https://zerofrictionfuture.economist.com/pdf/ZFF-Report.pdf>

FEIJÓ, F. R.; BOTELHO, D. Efeito dos fatores de merchandising nas vendas do varejo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.52, n. 6, p. 628-642, 2012.

F.M. NICOSIA, R.N. MAYER, Toward a sociology of consumption, **Journal of Consumer Research** 3 (1976) 65–75.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. – São Paulo: **Atlas**, 2018.

GUISSONI, L. A. Omnichannel: uma gestão integrada. **GV Executivo**, v. 16, n. 1, p. 24-27, abr. 2017.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, 35(4), 65-71, 1995.

J.A. HOWARD, J.N. SHETH, The Theory of Buyer Behavior, **John Wiley & Sons**, New York, 1969.

J.F. ENGEL, D.T. KOLLAT, R.D. BLACKWELL, Consumer Behavior, Holt, Rinehart and Winston, New York, 1968.

KARIMI, S., PAPAMICHAIL, K. N., HOLLAND, C. P. The effect of prior knowledge and decision-making style on the online purchase decision-making process: A typology of consumer shopping behaviour. **Decision Support Systems**, 77, 137–147, 2015.

KOTLER, P. Administração de marketing. 10ª. ed. São Paulo: **Prentice Hall**, 2000.

KOTLER, P. Administração de marketing. São Paulo: **Atlas**, 2002.

LAKTIM, M.C., de Castro Engler, R., Figueiro, R. et al. Homewear in Brazil: evolution from 1976 to present. **SN Appl. Sci.** 1, 1569 (2019).

LAMBIN, J. J. Marketing estratégico. 4º ed. São Paulo: **McGraw-Hill**, 2000

LEMON, K. N.; VERHOEF, P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. **Journal of Marketing**, [s. l.], v. 80, n. 6, p. 69–96, 2016.

LIMELIGHT NETWORKS, The State of the User Experience, 2017.

MENDES, G. A. et al. Atributos Determinantes De Compra Do Consumidor Masculino Adulto Jovem No Setor De Vestuário – Um Estudo Em Uma Ies Particular De Fortaleza (Ce). **Revista Gestão em Análise**, v. 4, n. 2, p. 69, 2016.

MEYER, C.; SCHWAGER, A. Understanding customer experience. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 2, p. 116-126, 2007.

PODIUM, State of Online Reviews, 2017.

RAWSON, A.; DUNCAN, E.; JONES, C. The Truth about Customer Experience. **Harvard Business Review**, [s. l.], v. 91, n. 9, p. 90–98, 2013.

RICHARDSON, A. Using Customer Journey Maps to Improve Customer Experience. **Harvard Business Review Digital Articles**, [s. l.], p. 2–5, 2010.

ROSENBAUM, M.S; OTALORA, M.S; RAMÍREZ, G.C. How to create a realistic customer journey map. **Business Horizons**, v. 60, n. 1, p. 143-150, 2017.

SALECYCLE, Primary reason for digital shoppers worldwide to abandon their carts as of September 2016.

SALESFORCE RESEARCH. State of the Connected Customer, 2016.

SEBRAE – Potencial de Mercado de Artigos de Cama, Mesa e Banho, 2019. Disponível em (<https://atendimento.sebrae-sc.com.br/inteligencia/potencial-de-mercado/potencial-de-mercado-de-artigos-de-cama-mesa-e-banho>).

SERKAN AKTURK, M.; KETZENBERG, M.; HEIM, G. R. Assessing impacts of introducing ship-to-store service on sales and returns in omnichannel retailing: a data analytics study. **Journal of Operations Management**, v. 61, p. 15-45, 2018.

SILVA FILHO, A. P.; BARBOSA, J. C. O potencial de um estudo piloto na pesquisa qualitativa. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 13, n. 3, p. 1135, 2019.

SOLOMON, M. Comportamento do consumidor. São Paulo: **Atlas**, 2002

APÊNDICE A

Roteiro para a pesquisa em profundidade - Consumidoras

Apresentação

Nome;

Idade;

Profissão;

Sexo;

Introdução ao tema

1. O que leva você a comprar um produto para casa, tais como Cama, Mesa, Banho e Decoração?
2. Com que frequência você compra esses produtos para a sua casa? Por quê? –
3. Em que momento você decide que precisa comprar um produto para casa, seja Cama, mesa, banho e decoração? (Há ocasiões propícias para a compra/consumo ou todo dia é dia se o produto despertar o desejo?)
4. Quanto às propagandas na televisão (comerciais) ou outras mídias, quando você as assiste, o que vem a sua mente, o que você faz depois que assiste ao comercial?
5. Quanto às propagandas o que mais estimula a sua decisão de compra, as de preço ou de produto? Por quê?
6. O que mais estimula a compra desse tipo de produto para você?
7. Quando você quer comprar um produto para Casa, você já possui uma loja/marca preferida? Se não, quais são as suas opções na busca por produtos de casa?
8. Quando você sente vontade de comprar um produto para casa, como é o seu processo de busca por informações sobre os produtos? Que canais você utiliza e qual o motivo? (Pesquisa na internet o produto, busca por recomendações e avaliações no site da loja, conversa com familiares e amigos, vai até a loja conversar com o atendente, busca comparar com outras marcas?)

Canal	Motivo
-------	--------

YouTube	

9. Que tipo de informações você busca sobre esses produtos no momento dessa pesquisa?
10. Aprofundando um pouco mais a pergunta anterior, na maior parte das vezes você já sabe o que quer em relação a esse produto? Tem alguma matéria-prima na cabeça, por exemplo: quero/preciso comprar um jogo de cama de algodão, microfibra ou malha ou o que a estampa for mais bonita? A toalha é de fio penteado ou aquela que tiver o melhor toque ou a cor/barra mais bonita? O item de decoração é aquele que mais combina com você ou aquele que está na promoção
11. Como você avalia as alternativas entre os produtos? Quais critérios utiliza para realizar essa avaliação? Você precisa tocar o produto, precisa ver a estampa, o tamanho, estar na loja, ou as descrições e fotos da loja online são suficientes para a sua decisão? Por quê?
12. Tocar o produto é determinante para a sua decisão de compra? Por quê?
13. Na sua opinião, o que diferencia uma oferta da outra? Algum fornecedor se destaca, considerando esses pontos de diferença?
14. Quais são as principais barreiras na busca por alternativas?
15. O que poderia facilitar esse processo de busca por alternativas?
16. Você prefere fazer compras de produtos para Casa com o auxílio de um vendedor/atendente, sozinha, acompanhada para ter uma segunda opinião ou isso não é relevante para a sua decisão?
17. Você prefere utilizar a loja online (e-commerce), a loja física, os dois ou tanto faz na hora da compra desses tipos de produto? Por que você prefere essa opção de canal?
18. Quando você decide comprar o produto, qual é o critério mais importante para essa tomada de decisão?
19. Quando você utiliza a loja online para a compra desses produtos, as suas avaliações são diferentes para a sua decisão? Por quê?
20. Quando você utiliza a loja online para a compra/pesquisa, você utiliza o computador ou o celular? Como você avalia essa experiência – prós e contras?
21. Quando você utiliza a loja online para a compra desse produto, qual a forma de entrega que você mais utiliza? Por quê?
22. Durante a compra, você avalia custos de frete para tomar a decisão entre um concorrente e outro? Qual é o motivo dessa avaliação?

23. Quando você opta pela opção de retirar a sua compra em loja, você compra mais produtos em loja durante a retirada? Por quê
24. De que forma, lentidão, problemas na página e no carrinho de compras, falta de confiança no site influenciam sua decisão de compra?
25. Quando você utiliza a loja física para a compra desses produtos, as suas avaliações são diferentes para a sua decisão? Por quê?
26. Quando você opta por comprar o produto em loja, você leva em consideração o acesso à loja. Por quê?
27. Se tivesse uma loja distante com produtos com preços melhores em detrimento da loja próxima a você, você mudaria de loja? Por quê?
28. Como a exposição dos produtos influencia a sua decisão de compra? Você acredita que uma boa exposição é capaz de fazer com você leve mais produtos? Por quê?
29. Como o excesso de opções influencia a sua compra? Por quê?
30. Quando o produto desejado não é encontrado (ruptura) na loja, o que você faz? Vai até a loja concorrente? Compra online em outra loja? Adia a compra e retorna na mesma loja em outro momento?
31. Como um vendedor influencia a sua decisão de compra?
32. Qual o grau de dificuldade desse tipo de compra? O que você acha que pode facilitar?
33. A compra desses tipos de produto é demorada? Por quê?
34. O que mais atrapalha o seu processo de decisão?
35. O que poderia facilitar o seu processo de decisão?
36. O que te deixa satisfeito durante a compra?
37. O que te faz recomprar? Por quê?
38. Por quais motivos você recomendaria a loja?
39. Por quais motivos você é leal a uma empresa/marca?
40. Se houvesse um programa de fidelidade baseado nas suas preferências, histórico de compras e com o seu modo de interação com o canal online e off-line, te oferecendo condições e descontos especiais você compraria mais? Por quê?
41. Quando você realiza a compra de um produto no canal online, de que forma, o tempo de entrega e a rastreabilidade do produto interferem na sua satisfação?
42. O que te faz avaliar positivamente o serviço prestado pela loja ao cliente?
43. Em uma possível recompra online, você espera que a empresa lhe faça sugestões de produtos? Você compraria mais? Por quê?

44. Como você avalia as possibilidades de manutenção e limpeza do seu produto? Você prefere pesquisar, o que está na etiqueta é suficiente ou você prefere que um vendedor te informe?
45. Atualmente questões o sobre descarte de produtos vem ganhando atenção do consumidor, se a loja oferecesse uma forma de descarte, seja social ou ecológico, para o seu produto, oferecendo descontos na próxima compra. Como tal proposta influenciaria sua decisão de compra? Por quê?
46. Isso te tornaria mais leal a marca? Por quê?

APÊNDICE B

Roteiro para a pesquisa em profundidade – Liderança Comercial

Apresentação:

Nome:

Cargo:

Há quanto tempo trabalha com o setor de CAMEBA e Decoração?

1. Como você avalia a experiência de compra atual do consumidor de CAMEBA?
2. O que você acredita que é importante para despertar o desejo de compra por produtos de CAMEBA e decoração?
3. Quais mecanismos para despertar o desejo são mais utilizados atualmente pela sua empresa? O que pode ser feito para aprimorar esta etapa?
4. Como os canais online e off-line se integram nesta etapa?
5. Na sua visão, como é a busca por informações do cliente de CAMEBA e decoração? Quais mecanismos são mais utilizados e o que pode ser feito para aprimorar? Como os canais online e off-line se integram nessa etapa?
6. Quais atributos que você considera que os clientes mais levam em consideração para a escolha dos produtos de CAMEBA e decoração? O que as empresas têm feito pensando nisso?
7. Por muito tempo os vendedores/atendentes das lojas eram chave para a busca por informações dos clientes. Como você avalia o papel do vendedor na “educação” do consumidor atual? Você percebe alguma diferença? O que pode ser feito para que ele se adapte aos novos tempos?
8. Quais são as principais barreiras na busca por alternativas que os clientes enfrentam hoje? Toque? Algum modelo de empresa do setor se destaca? Por quê?
9. Você acredita que o consumidor está mais preparado/informado para a tomada de decisão? Isso tem feito o seu comportamento mudar?
10. Na sua opinião, qual é o critério que mais influencia a tomada de decisão do consumidor de CAMEBA? De que forma as empresas podem atuar para que isso seja identificado pelo cliente?

11. Os que as empresas têm feito para estimular a decisão de compras nos canais online e off-line. As estratégias são complementares?
12. Como você avalia o papel dos atendentes de loja na tomada de decisão do consumidor?
As empresas têm feito algo para aprimorar a experiência em loja?
13. O que as empresas têm feito para auxiliar o cliente no momento após a compra?
14. Existem canais de comunicação/interação para aprimorar a experiência de uso dos produtos?
15. Quais canais são mais efetivos? Existem estratégias para canais online e off-line?
16. Quando se trata de manutenção e descarte do produto, de que forma, esse ponto poderia ser aprimorado? Leal?
17. Como você avalia a concorrência? Algum player se destaca em termos de experiência do consumidor para a categoria? Por quê? Quais são pontos fortes e fracos na sua visão?
18. Quais são os *key shopping moments* ao longo ano? Existem ações específicas para esses momentos?
19. O que poderia ser feito para fortalecer esses momentos específicos?
20. Considerando sua resposta para a pergunta 1, pensando na experiência que é ofertada hoje na maior parte das lojas, o que pode ser feito para aprimorar a experiência do cliente?
21. Que outras categorias/setores podem ser benchmarks para a categoria de CAMEBA em termos de experiência do consumidor?
22. No seu ponto de vista, pensando na experiência que é ofertada hoje no online, o que pode ser feito para aprimorar a experiência do cliente?
23. E no off-line (lojas), o que poderá ser feito?
24. Como os dois canais podem funcionar de maneira integrada?
25. Sobre o futuro da categoria? O que você vê de tendências em relação a experiência do consumidor?

APÊNDICE C

Roteiro para a pesquisa em profundidade – Liderança de Loja

Apresentação:

Nome:

Cargo:

Há quanto tempo trabalha com o setor de CAMEBA e Decoração?

1. Na sua opinião, qual o fator mais importante, na decisão de compra de produtos de CAMEBA e decoração?
2. Quais são os produtos que mais vendem na loja e porque você acha que eles vendem mais?
3. Como o cliente escolhe o produto dele, quais atributos ele leva em consideração? Matéria-prima, cor, estampa, gramatura, barrado, acabamento, preço etc? Quais são os principais?
4. Sabendo que os fatores destacados acima são os principais, o que a empresa (ou empresas do setor) tem feito para facilitar a decisão do consumidor?
5. Quais são os pontos negativos da experiência do consumidor de CABEMA na sua visão? Por quê?
6. Quais os comentários mais frequentes das consumidoras sobre os produtos de CAMEBA e decoração?
7. Como você avalia o papel dos atendentes de loja na experiência geral do consumidor?
8. Que práticas estão sendo realizadas pelos vendedores que mais se destacam?
9. O que pode ser melhorado na sua visão, em relação ao papel do vendedor?
10. Em que momentos do ano as vendas são mais expressivas para a categoria? Existem ações específicas para esses momentos, pensando em experiência do consumidor?
11. Pensando em produto, o que você acredita que poderia ser diferente para aprimorarmos a experiência do cliente? Pensando em loja, além das mudanças já destacadas para os atendentes, o que você acredita que poderia ser diferente para aprimorarmos a experiência do cliente? Você consegue identificar algumas práticas da concorrência em termos de experiência do consumidor? O que lhe chama atenção positivamente?

12. Qual o papel do vendedor em loja? Ele pode mudar a decisão de compra? Por quê?
13. Qual é o papel do visual merchandising? Ele pode mudar a decisão de compra do consumidor? Por quê?
14. Qual o papel da liderança no aprimoramento da experiência de compra? Por quê?

APÊNDICE D

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa intitulada A EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR DE CAMEBA E DECORAÇÃO: UM ESTUDO DE PROPOSTAS DE MELHORIA A PARTIR DA JORNADA DE CONSUMO, conduzida por Gilliane Sousa de Oliveira aluna do Mestrado Profissional em Gestão para a Competitividade com ênfase em Varejo, da Fundação Getúlio Vargas. Os outros participantes deste estudo são mulheres entre 30 e 50 anos e lideranças do setor.

A pesquisa está sendo desenvolvida como trabalho de conclusão do curso de Mestrado Profissional. O objetivo deste estudo é investigar como a decisão de compra de produtos de CAMEBA e decoração ocorre, identificando a jornada do cliente para um aprimoramento da experiência de compra do cliente no cenário omnichannel.

Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízo.

Não há riscos e gastos ao participar dessa pesquisa. Os benefícios atrelados a essa pesquisa estão relacionados a contribuição para o conhecimento na área de varejo de CAMEBA e decoração e se executa melhora na experiência de compra desses tipos de produto.

Sua participação nesta pesquisa consistirá em entrevistas de forma online, com duração de uma hora e trinta minutos e será conduzida pela aluna Gilliane Sousa de Oliveira. Para essas entrevistas haverá registro de áudio para a análise futura. Os áudios serão codificados e não serão disponibilizados para terceiros.

A fim de assegurar sua privacidade, os dados obtidos por meio desta pesquisa serão anonimizados.

Caso você concorde em participar desta pesquisa, dê Ok nesse e-mail. Você poderá tirar dúvidas sobre o projeto e sua participação a qualquer momento através dos contatos indicados abaixo.

Gilliane Sousa de Oliveira aluna do Mestrado Profissional em Gestão para a Competitividade com ênfase em Varejo. E-mail: gillianesoliveira@yahoo.com.br Telefone para contato: (11) 98711-2782.

Eu, _____, declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação nesta pesquisa, e que concordo em participar.

[Cidade e Estado], ____ de _____ de ____.

Assinatura do(a) participante: _____

Assinatura do(a) pesquisador(a): _____