

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESA DE SÃO PAULO

ANDRÉ LUIZ BALAN NASSIF

ATRIBUTOS QUE INFLUENCIAM A COMPRA OFFLINE OU ONLINE:
Análise frente aos compradores do segmento de materiais de construção

SÃO PAULO
2020

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESA DE SÃO PAULO

ANDRÉ LUIZ BALAN NASSIF

ATRIBUTOS QUE INFLUENCIAM A COMPRA OFFLINE OU ONLINE:

Análise frente aos compradores do segmento de materiais de construção

Trabalho Aplicado apresentado a 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.

Linha de Pesquisa: Varejo

Orientador: Prof. Dr. Edgard Barki

SÃO PAULO

2020

Nassif, André Luiz Balan.

Atributos que influenciam a compra *offline* ou *online* : análise frente aos compradores do segmento de materiais de construção / André Luiz Balan Nassif. - 2020.

52 f.

Orientador: Edgard Elie Roger Barki.

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

1. Comércio varejista. 2. Comportamento do consumidor. 3. Materiais de construção - Compras. I. Barki, Edgard Elie Roger. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 658.89

ANDRÉ LUIZ BALAN NASSIF

ATRIBUTOS QUE INFLUENCIAM A COMPRA OFFLINE OU ONLINE:

Análise frente aos compradores do segmento de materiais de construção

Trabalho Aplicado apresentado a 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.

Linha de Pesquisa: Varejo

Data da Aprovação

____/____/____

Banca examinadora:

Prof. Dr. Edgard Barki

FGV-EAESP

Prof. Dr. Mauricio Morgado

FGV-EAESP

Prof. Dra. Thelma Valéria Rocha

A minha família, e em especial minha esposa Flávia, pelo apoio e paciência nos momentos que tive que dedicar-me os estudos e me ausentar. Aos meus colegas de Mestrado pela troca de conhecimento, experiências e amizade. Ao meu orientador Edgard Barki, que sempre me apoio e me direcionou, mesmo nos momentos mais difíceis dessa jornada.

AGRADECIMENTOS

A minha família, e em especial minha esposa Flávia, pelo apoio e paciência nos momentos que tive que dedicar-me os estudos e me ausentar.

Aos meus colegas de Mestrado pela troca de conhecimento, experiências e amizade.

Ao meu orientador Edgard Barki, que sempre me apoio e me direcionou, mesmo nos momentos mais difíceis dessa jornada.

RESUMO

Para entender quais atributos influenciam a decisão por comprar de forma offline ou online, realizou-se entrevistas em profundidade de caráter exploratório com 16 compradores do segmento de materiais de construção, com o propósito de identificar esses atributos, suas influências no comportamento e de que forma interferem nessa jornada. Foi analisado as dimensões dos canais e formatos de vendas, relação comprador e vendedor, a jornada de compras entre eles, e as habilidades necessárias para isso. Conclui-se que o estudo de todas estas dimensões permitiu identificar diversos atributos que influenciam essa decisão. Este trabalho tem como objetivo fazer análise da jornada de compras dos compradores do segmento de materiais de construção, e identificar que atributos são mais relevantes no momento da compra. Identificar quais os canais de atendimento mais utilizados pelos compradores de empresas de materiais de construção, e entender em sua jornada de compras, como atuam de forma offline e online. De posse desses resultados queremos contribuir estrategicamente na orientação de como as forças de vendas podem atuar junto à jornada de compras do comprador profissional, entendendo que a transformação digital é algo real e presente.

Palavras-Chave: Varejo, Compradores; Atributos; Jornada de compras; Materiais de construção

ABSTRACT

To understand which attributes influence the decision to buy offline or online, in-depth exploratory interviews were conducted with 16 buyers in the construction materials segment, with the purpose of identifying these attributes, their influences on behavior and how they interfere. on that journey. The dimensions of the sales channels and formats, the buyer and seller relationship, the shopping journey between them, and the skills necessary for this were analyzed. It is concluded that the study of all these dimensions allowed to identify several attributes that influence this decision. This work aims to analyze the purchasing journey of buyers in the construction materials segment, and to identify which attributes are most relevant at the time of purchase. Identify the service channels most used by buyers of construction materials companies, and understand in their shopping journey, how they work offline and online. With these results in mind, we want to contribute strategically in guiding how sales forces can act alongside the professional buyer's journey, understanding that digital transformation is something real and present.

Key words: Retail, Buyers; Attributes; Shopping journey; Construction Materials.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo KMV de Marketing de Relacionamento.....	21
Figura 2 - As jornadas de compradores B2B variam de acordo com o setor.....	26
Figura 3 - Diferenças nas Atividades dos Vendedores Offline e Online em cada etapa do funil de vendas.....	30

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Taxa de Variação - Setores e Construção Civil.....	14
Tabela 2 - Segmentação da entrevista.....	32
Tabela 3 - Sequência das entrevistas realizadas.....	32
Tabela 4 - Frequência de visitas presenciais.....	33
Tabela 5. Tempo médio de atendimento presencial (faixa etária 41 a 60 anos)	34
Tabela 6. Tempo médio de atendimento presencial (faixa etária 21 a 40 anos)	34
Tabela 7. Preocupação do vendedor com o <i>sell-out</i> do cliente.....	38
Tabela 8. Empatia X decisão de compras.....	39
Tabela 9. Utilização de ferramentas online na jornada B2B.....	41
Tabela 10. Atributos que influenciam as decisões na jornada de compras.....	47

LISTA DE ABREVIATÖES

B2B: Business to Business

B2C: Business to Consumer

CAC: Custo de Aquisição por Cliente

CBIC: Câmara Brasileira da Indústria da Constru o

CRM: Customer Relationship Management

E: Entrevistado

PDV: Ponto de Venda

TA: Trabalho Aplicado

INDICE

1. INTRODUÇÃO	13
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	17
2.1 - Canais e formatos de venda.....	17
2.2 – Relação Comprador e Vendedor.....	19
2.3 – Jornada de compras B2B.....	25
2.4 – Habilidades dos vendedores.....	27
3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	31
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	33
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	48
APÊNDICES	51

1. INTRODUÇÃO

As relações entre compradores e vendedores existem desde que os homens começaram a negociar bens e serviços. (Wilson, David, 1995). Essas relações foram, ao longo dos tempos, ampliando-se, ajustando-se e transformando de acordo com as necessidades dos clientes e dos mercados.

Na década de 80 e início dos anos 90, o contato e a visita presencial do vendedor com o comprador ainda era, provavelmente, o formato mais eficaz e tradicional para realização e a condução de uma venda.

Já no início dos anos 2000, devido a inúmeras mudanças na gestão e tecnologia das transações comerciais, essa premissa podia não ser mais válida (Byrnes et al., 2008)., pois o processo de compra e venda vem passando por inúmeras mudanças comportamentais, transformações digitais ou um misto entre ambas.

Algumas empresas, já percebendo e enxergando essas mudanças, estão realizando diversos estudos de métricas e análises de como revisar o modelo de atendimento tradicional frente a todas as mudanças tecnológicas, objetivando melhorar produtividade, performance e otimizar custos e serviços (Guissoni et al., 2016).

Ainda segundo Guissoni et al., (2016), as empresas iniciaram uma reavaliação no formato de atendimento comercial, especificamente nos vendedores de campo, analisando o custo de aquisição por cliente (CAC) por eles atendidos. Estudaram e avaliaram com mais atenção como novas tecnologias podem contribuir e otimizar o atendimento, sem deixar de garantir os níveis de confiança semelhantes ao atendimento tradicional “face a face” (offline).

Essa revisão da relação entre vendedores e compradores torna-se mais crítica em mercados em recessão, como é o caso do segmento da Construção Civil, que desde 2014 vem apresentando quedas sucessivas de mercado.

Tabela 1. Taxa de Variação - Setores e Construção Civil

Ano	Taxa crescimento acumulado
2010	13,1%
2011	8,2%
2012	3,2%
2013	4,5%
2014	-2,1%
2015	-9,0%
2016	-5,6%
2017	-5,0%
2018	-2,4%

*Fonte: IBGE - Diretoria de Pesquisas. Coordenação de Contas Nacionais.
Elaboração: Banco de Dados-CBIC.
Em 31.08.2018*

A desaceleração ano após ano foi o estopim para que o setor da Construção Civil revisasse os formatos das transações comerciais, e o que poderia ser feito para maximizar resultados e por outro lado diminuir custos.

Dentro deste setor da construção civil, foi destacado o segmento de materiais de construção, que faz parte do objeto de estudo deste trabalho aplicado, e que sofreu diretamente esta desaceleração.

Em 2001, especialistas já previam que o meio digital se tornaria principal rede de baixo custo para transações comerciais entre empresas (B2B – Business to Business), e que os compradores iriam se beneficiar das economias e melhorias de produtividade associadas às compras online (Deeter-Schmelz et al., 2001).

A transformação digital, passou então, a ser uma importante ferramenta estratégica na jornada de compras entre vendedores e compradores. Estudar e propor mudanças no formato de atendimento tornou-se fundamental e uma resposta para os altos custos comerciais, com melhor monitoramento e otimização dos processos.

Decorrente do início desta transformação digital, Callahan (1999) e Lancioni et al.,(2000) citam que muitos compradores recorreram a estas mudanças no processo

de compras, passando a experimentar atendimentos complementares ou substitutos ao presencial.

Porém, parte deles, não perceberam benefícios na ausência física do vendedor, enxergando com preocupação o risco de compartilhar informações em plataformas online além de dificuldades na interface nesse novo formato de atendimento.

Byrnes et al., (2008) também ressaltam que tornou imperativo que a gestão de vendas revise continuamente suas estruturas, forma de atendimento, e que busque compreender as preferências de seus clientes sobre como podem interagir sem perder os valores transacionais.

Essas constatações colocam comprador e vendedor como parte importante deste processo, em que suas habilidades são postas à prova em um mercado competitivo e em constantes mudanças tecnológicas e comerciais (Serrentino, 2016).

Os compradores devem, além de suprir as necessidades das matérias primas e/ou produtos das empresas, ser fonte de informações e tendências para tomada de decisões das diversas áreas da organização.

Não diferente das transformações na jornada de compras descritas acima, a função dos compradores profissionais também passou por inúmeras mudanças, de um “mal necessário”, para parte estratégica e geradora de vantagens competitivas às empresas.

Tornou-se uma função integrada e vinculada à alta direção, operando com modernos sistemas de gestão, fazendo com que o comprador entre outras situações, possa antever problemas, procurar soluções e compartilhar informações.

Assim sendo, a figura do comprador ganha destaque notório. Por isso entender esse profissional em sua jornada de compras, conhecer suas vivências nessa transformação digital e suas expectativas nos canais de vendas que utiliza, passou a ser muito importante e estratégico.

Esse será o propósito deste TA, que tem como objetivo principal fazer uma análise da jornada de compras dos compradores do segmento de materiais de construção, e identificar que atributos são mais relevantes no momento da compra.

Deste objetivo principal desdobram-se dois objetivos específicos:

- Identificar quais os canais de atendimento mais utilizados pelos compradores de empresas de materiais de construção.
- Entender em sua jornada de compras, como os compradores atuam de forma offline e online.

De posse desses resultados este trabalho quer contribuir estrategicamente na orientação de como as forças de vendas podem atuar junto à jornada de compras do comprador profissional, entendendo que a transformação digital é algo real e presente.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Nesta revisão de literatura analisa-se quatro dimensões básicas:

Os canais e formatos de vendas mais relevantes no segmento de materiais de construção, a relação do comprador com o vendedor, bem com sua tendência para o futuro. A jornada de compras B2B e os atributos e habilidades dos vendedores que podem influenciar esse processo.

2.1 - Canais e formatos de venda

Segundo Coughlan et al. (2012), a relação entre compradores e vendedores ocorrem nos principais canais de comercialização, que são: fabricantes, intermediários (atacado, varejo e especializados) e usuários finais.

Fabricantes produzem, fabricam ou processam o produto. Intermediários compram esses produtos direto de fabricante para revender e distribuir a clientes varejistas. Usuários finais compram normalmente destes varejistas ou especializados, porém existem também processos de compra e venda que ligam diretamente os fabricantes diretamente aos clientes varejistas (popularmente chamados de atacarejos), ou até diretamente aos consumidores finais.

Nesse trabalho direciona-se o estudo e pesquisas no processo de compra e venda B2B, envolvendo empresas com empresas, e não empresas com consumidores finais.

Segundo Deeter-Schmelz et al. (2001), especialistas já previam que a compra online entre empresas (B2B), se tornaria uma grande inovação, com baixo custo e grandes benefícios na produtividade.

Atualmente existe envolvimento de forças de vendas offline ou online, de acordo com a estrutura ou estratégica de cada canal, sendo que podem atuar separadamente ou em conjunto durante a jornada de compras.

As forças de vendas offline utilizam o formato de atendimento presencial por meio de vendedores, representantes, agentes ou consultores, que vão até o cliente, e interagem presencialmente com o comprador.

O serviço de televendas ou call center pode ser considerado também uma força de vendas offline, porém com o avanço das tecnologias e plataformas de atendimento digitais, pode atuar de forma mista, sendo parte da jornada de compras até a decisão final do comprador.

Já os processos de vendas online são aqueles que não tem interferência presencial ou humana durante o processo de compra e venda.

Contudo devido às mudanças estratégicas e tecnológicas, necessidade redução de custos e revisão do número de vendedores, ocorreu maior investimento para aprimorar e potencializar o formato de venda online, através de tecnologia de CRM para construção de relacionamento com níveis de confiança semelhantes ao atendimento tradicional face a face.

Segundo Agostini (2017), empresas estudam e optam por formatos de atuação com menor custo e mais gerenciáveis, como a plataforma online, para manter o controle do relacionamento e experiência do canal, porém o processo de atendimento de vendas online é uma força que não deve substituir a offline, e sim torná-las complementares, fazendo que os compradores percebam isso.

De acordo com Sancar (2019), em um mundo cada vez mais globalizado e conectado, a união de diversos canais de vendas passou a ser estratégico e necessário.

A ampliação dos canais tradicionais (presença física e televendas entre outros) para redes sociais, blogs, sites, e-commerces, possibilitaram maior amplitude, agilidade e experiências na jornada de compras tanto B2C como B2B.

A jornada de compras transita entre as experiências presenciais e digitais, e estar presente em diversos canais, sendo multicanal, pode ser fator decisivo de sucesso e por que não, de sobrevivência das empresas.

2.2 – Relação Comprador e Vendedor

Teixeira e Jamieson (2014) descrevem que a relação entre compradores e vendedores vem sofrendo grandes inovações e mudanças, permitindo a dissociação dos modelos tradicionais, e oferecendo ao comprador possibilidades de maiores benefícios e vantagens econômicas.

Segundo Grewal et al. (2015), as decisões de compra B2B estão cada vez mais complexas, contrariando práticas antigas e criando novas jornadas de compra. Assim como a revolução digital, a nova dinâmica das vendas B2B online, transformou os caminhos de compra e venda, tornando-as menos óbvios e lineares, permitindo que compradores utilizem diversas ferramentas de pesquisa, avaliação e compartilham experiências sobre produtos antes das compras.

Ainda segundo Grewal et al. (2015), muitos relacionamentos de compra que se baseavam na influência de um vendedor, agora dão lugar a várias oportunidades possibilitadas pelas redes de relacionamento online, que permitem 24 horas por dia de situações e vivências para influenciar as decisões de compra.

Deeter-Schmelz et al. (2001) relatam que estas decisões estão ligadas na forma com que são percebidas as inovações, podendo ser classificadas como contínuas ou descontínuas.

As inovações contínuas são basicamente extensões ou atualizações de produtos ou serviços, exigindo pouca ou nenhuma mudança no comportamento de compra, já as descontínuas são percebidas como completamente novas, com grandes mudanças tecnológicas e comportamentais.

Contudo, entender essas transformações, e de que forma as inovações impactam no comportamento do comprador nem sempre é uma tarefa fácil, e segundo Ram (1987), o ele ainda pode resistir às mudanças em sua rotina de trabalho, refutando alterações, como por exemplo, passar a comprar de forma online e não mais presencial.

Com isso enfrentar a resistência às inovações, principalmente as descontínuas, é um dos grandes desafios na relação entre compradores e vendedores.

Enfatizar os benefícios, praticidades, com suporte e orientações podem ser boas estratégias para os fornecedores superarem estes obstáculos, e aumentarem a compreensão dos atributos e conveniências da compra online para os compradores. (Deeter-Schmelz et al. 2001).

Compromisso e Confiança

As relações entre compradores e vendedores faz parte da organização social atual, e segundo Sherman (1992) a maior dificuldade para sua continuidade é a falta de confiança.

Berry (1983) enfatiza que a confiança também favorece o processo de compra e venda no varejo, elevando os níveis de lealdade na negociação, e ressalta que os relacionamentos são construídos com base no compromisso mútuo.

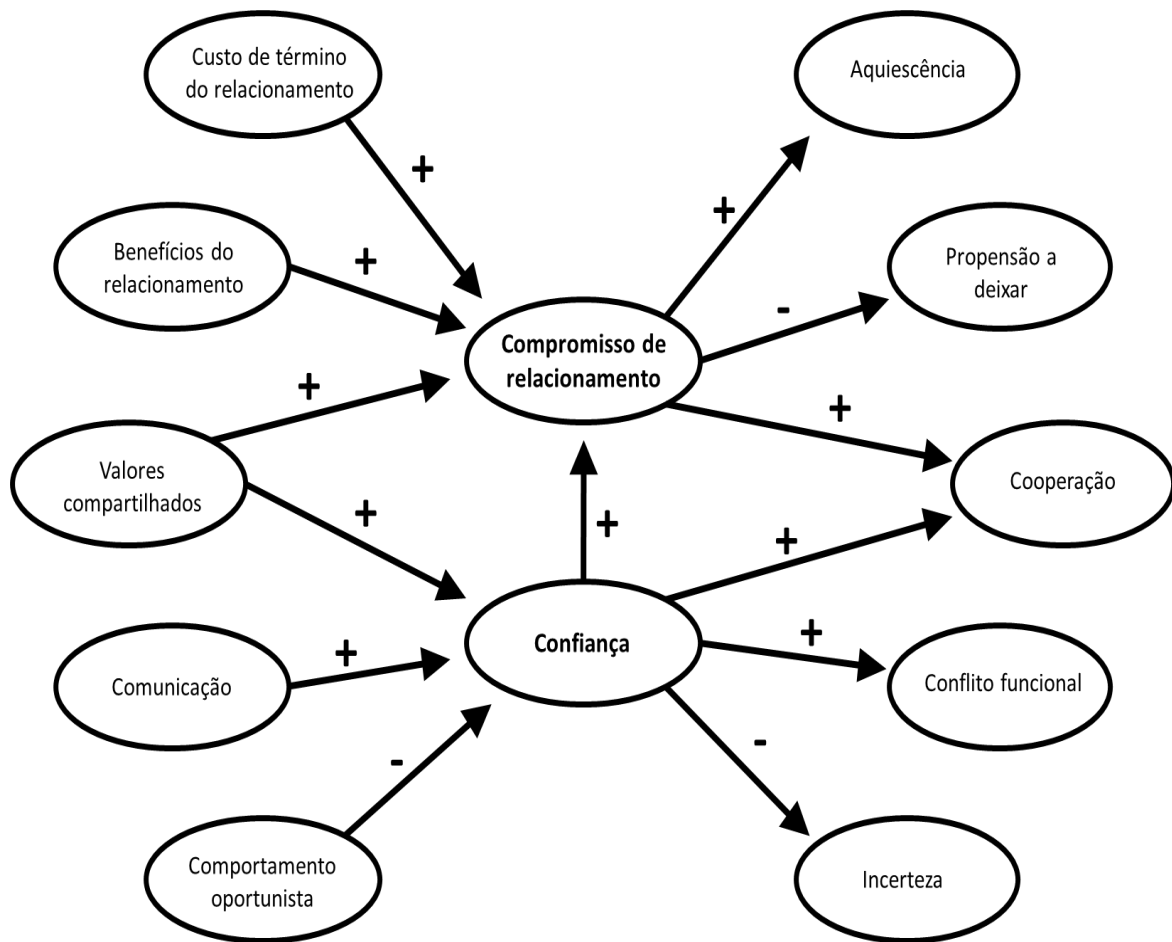
Por sua vez, Morgan e Hunt (1994) concluem que o relacionamento bem-sucedido requer compromisso e confiança, e quando estão juntos, tornam-se centrais para as mudanças ou continuidades no relacionamento, produzindo eficiência, produtividade e senso de cooperação, conduzindo assim ao sucesso transacional.

Confiança é central para todas as trocas relacionais possibilitando ambiente de compromisso, contribuindo para resolução de problemas, conflitos, estimulando o interesse e a curiosidade pela busca de soluções. (Morgan; Hunt, 1994).

Precursos do compromisso e da confiança no relacionamento

Em sua teoria do compromisso-confiança no marketing de relacionamento, Morgan e Hunt (1994) identificaram cinco precursores principais como mostrado na Figura 1:

Figura 1. Modelo KMV de Marketing de Relacionamento



Fonte: Morgan; Hunt (1994, p. 22)

Custo de término do relacionamento

Os custos de rescisão são todas as perdas e despesas de troca esperadas com o término do relacionamento. Morgan e Hunt (1994) concluem que esses custos esperados de rescisão, com a descontinuidade de uma parceira, devem ser analisados com muito cuidado, pois podem gerar desgastes, retrocesso e perdas significativas, uma vez que uma parceira venha se apresentando de forma satisfatória e positiva.

Benefícios do relacionamento

Webster (1991) observa que a estratégia de compra e venda podem ser ingredientes muito importantes para agregar valor. Parceiros que oferecem benefícios superiores são muito valorizados, fazendo com que as empresas se comprometam em manter e desenvolver relacionamentos mais duradouros.

Valores compartilhados

São crenças, comportamentos e objetivos comuns entre parceiros, o qual agregam, compartilham e trocam informações, realizações e experiências. Segundo Morgan e Hunt (1994), é único conceito como precursor direto do comprometimento e da confiança no relacionamento, e quando trocam valores, eles realmente se comprometem mais em seus relacionamentos.

“O objetivo essencial de um fornecedor e um comprador é se envolverem em um relacionamento, trabalhando em conjunto de maneira para criar valor para eles. ” (Achim et al. 2001, p. 366).

Este valor, entre diversas definições pode ser considerado como troca de benefícios e recompensas, sendo por um lado os fornecedores buscando entender como gerar relacionamentos duradouros, e por outro, os clientes compradores buscando vantagens e condições comerciais competitivas (Achim, et al., 2001).

Nos valores compartilhados pode-se incluir a da Tecnologia Compartilhada, que refletem o quanto, comprador e vendedor, valorizam a tecnologia percebida, variando de melhorias tecnológicas em produtos até novos sistemas e plataformas de compra e venda.

Esse compartilhamento tecnológico pode gerar pressões e dificuldades nos estágios iniciais no relacionamento, mas no decorrer contribui para a construção de um relacionamento mais forte e duradouro (Vlosky; Wilson 1994).

Han e Wilson (1993) também relatam que a tecnologia pode contribuir para aumentar o compromisso com o relacionamento.

Comunicação

A boa comunicação quando é oportuna, com a função de aproximar, ajuda na construção dos relacionamentos, promovendo confiança e auxiliando na resolução e alinhamentos dos objetivos. A comunicação é um dos antecedentes da confiança. (Moorman; Desh; Zaltman, 1993)

Comportamento oportunista

Morgan e Hunt (1994) dizem que, quando uma parte acredita que um parceiro se envolve em um comportamento oportunista, pensando unicamente ou de forma desproporcional em seu benefício, levará à diminuição da confiança. Da mesma forma pode-se concluir que quanto menor for o comportamento oportunista, menor serão as incertezas, contribuindo para o processo de geração de confiança.

Aquiescência

É o consentimento, grau de concordância a proposta de negociação do outro.

Segundo Morgan e Hunt (1994), o compromisso de relacionamento influencia a aquiescência positivamente, e a confiança pode influenciar de forma mais direta e evidente quando já se tem uma parceria.

Propensão a deixar

A propensão a deixar ou sair de uma parceira tem forte relação com a estabilidade.

Ainda segundo Morgan e Hunt (1994), quanto mais estável, menos mudanças e alterações, por exemplo entre vendedores e compradores, menor será a propensão a sair.

Do mesmo modo a mudança de vendedor, alteração de comprador pode diminuir o comprometimento e o relacionamento já conquistados, aumentando a projeção de um possível rompimento em um futuro próximo.

Cooperação

Analisando a teoria do compromisso e confiança de Morgan e Hunt (1994), a cooperação potencializa e garante o sucesso do relacionamento.

Mesmo que paradoxalmente cada um dos lados ter certos objetivos distintos, como por exemplo: comprar o melhor possível na visão do comprador e por outro lado vender o melhor possível, por parte do vendedor.

Ressaltam ainda que comportamentos conflitantes podem coexistir com ações cooperadas, mesmo que temporariamente, pois o custo do termino do relacionamento pode ser alto para ambos os lados.

Diferente da aquiescência que é reativa, a cooperação é proativa e influencia diretamente o compromisso e a confiança nos relacionamentos, tendo o objetivo de fazer a relação funcionar.

Anderson e Narus (1999) citam que a quando já existe confiança, as empresas entendem que ações e esforços coordenados conjuntamente serão mais positivos que se agissem unicamente em interesses próprios.

Conflito funcional

Faz parte dos relacionamentos de troca e podem acarretar no encerramento dos relacionamentos. Contudo a Teoria do Compromisso e Confiança de Morgan e Hunt (1994) diz que quando as divergências e disputas são resolvidas de forma amigável, e entendem-se que fazem parte do processo, podem aumentar a produtividade a cooperação e no final resultam no aumento da confiança. Portanto quanto mais confiança, mais os conflitos podem passar a ser funcionais e menos destrutivos, proporcionando ajustes, mudanças necessárias e benéficas para a continuidade e maturidade da relação.

Incerteza

Quanto menor a confiança mais incerteza nas tomadas de decisão.

O desenvolvimento da confiança diminui a incerteza, pois parte do pressuposto que com o aumento da confiança menor serão os comportamentos oportunistas.

2.3 Jornada de compras B2B

Segundo Teixeira e Jamieson (2014), a jornada de compras é o caminho percorrido até a compra, e seguindo até a pós compra. Uma das etapas da jornada é a opção por um ou outro fornecedor, e que, vem sofrendo mudanças e ajustes, potencializado pela evolução das tecnologias online.

Segundo Archacki et al. (2019), atualmente as jornadas de compra B2B, passam pelos canais online e off-line, podendo durar dias, semanas e até meses, sendo muitas vezes, com a participação não só dos compradores, mas também de outros influenciadores dentro da própria empresa.

“Essa complexidade dificulta a mensuração e a compreensão da eficácia do marketing digital, principalmente para vendas offline.” (Archacki et al., 2019, p. 1).

Com isso um dos grandes desafios é entender e mensurar até que ponto o marketing digital influencia a jornada de compras B2B.

“Hoje, a maioria dos compradores de B2B inicia o processo de tomada de decisões online. Eles permanecem on-line durante grande parte de sua jornada, comparando preços e desempenho do produto, adequando as especificações do produto às suas necessidades, avaliando as opções e, em muitos casos, escolhendo um local de loja off-line ou conectando-se a um representante de vendas para a compra. E em média, dois terços dos compradores B2B de máquinas industriais, suprimentos industriais e produtos e serviços de embalagem e expedição indicaram em nossa pesquisa que suas decisões de compra foram significativamente influenciadas pelo digital.” (Archacki et al., 2019).

No entanto, ainda segundo Archacki et al., (2019), a maioria das jornadas de compras B2B ainda terminam da maneira tradicional, com a finalização da compra em uma loja ou envolvendo interação presencial e direta de uma equipe de vendas.

Archacki et al., (2019), ressaltam que após uma venda inicial, caso os compradores de segmento industrial sejam envolvidos digitalmente, tem oito vezes mais chances

de ampliar o mix com produtos suplementares da mesma marca, e o dobro de chance de recomprar estes mesmos produtos.

Esse estudo, realizado pelo Boston Consulting Group, em parceria com o Google, identificou que o comprador médio de B2B, progride cerca de 60% de sua jornada de compras no ambiente online, e só depois busca o contato direto com o fornecedor e/ou a equipe de vendas.

Figura 2. As jornadas de compradores B2B variam de acordo com o setor

	#1: Brand awareness	#2: Presale research	#3: Store visit	#4: Post-engagement
INDUSTRIAL MACHINERY 	75% of online researchers considered two or more brands	58% start with product—not brand—research	40% don't purchase on the first visit	Three times as likely to make additional purchases when they are engaged digitally
INDUSTRIAL SUPPLIES 	50% start with a brand in mind; 72% have purchased the product before	50% experience the last point of influence online; 76% search for locations for an offline purchase	20% don't purchase on the first visit	Eight times as likely to make additional purchases when they are engaged digitally
PACKING AND SHIPPING 	Twice as likely to consider two or more brands when searching online	60% start with product—not brand—research	70% buy on the day they make a purchase decision	65% track packages online

Fonte: Archacki et al., (2019, p. 04)

Com isso pode-se identificar que muitas mudanças ocorreram na jornada B2B nos últimos anos. Não é mais segredo que o percentual de acesso e consultas online vem crescendo durante a processo de decisão de compras.

Segundo Kelsey Snyder; Pashmeena Hilal (2015), os compradores mais jovens são millennials, nativos digitais. Realizam diversas consultas e pesquisas antes de visitar o site de uma marca específica, e nos últimos anos está ocorrendo uma mudança significativa nessa demografia.

Ainda segundo Kelsey Snyder; Pashmeena Hilal (2015), a metodologia tradicional de compras através de relacionamentos está realmente acontecendo de forma online, e oferecer experiências online é decisivo que esta jornada tenha sucesso até a decisão de compra.

2.4 – Habilidades dos vendedores

Analisando o vendedor e o processo de vendas, podemos observar que segundo Gobe et al. (2007), suas habilidades para uma negociação bem-sucedida podem ser divididas em 3 categorias principais: habilidades técnicas, de negociação e habilidades interpessoais.

As habilidades técnicas, em que o vendedor precisa conhecer as vantagens, benefícios e diferenciais do produto ou serviço que está vendendo. Enfatiza-se aqui, segundo Gobe et al. (2007), a necessidade de conhecer profundamente as informações do mercado, como a concorrência, aspectos legais e até econômicos que possam influenciar a jornada de compras. Fundamental também conhecer os benefícios e vantagens do produto ou serviço, e por fim entender até que ponto a venda será, do ponto de vista técnico, um bom ou mau negócio para a empresa ou cliente.

As habilidades de negociação envolvem muitas etapas, desde saber ser comunicativo e criativo, ter calma, aprender a superar objeções, oferecer as condições comerciais adequadas para cada situação e tipo de cliente. Destacamos aqui a importância de o vendedor levantar e analisar informações para planejar e executar a negociação dentro do planejado. Buscar os argumentos e ideias para poder superar impasses e objeções, sendo habilidoso e flexível no processo de negociação. O planejamento prévio nessa etapa é importante fator de sucesso na negociação.

As habilidades interpessoais, em que o profissional de vendas precisa administrar suas forças e fraquezas, saber ouvir e se comunicar, conhecer as necessidades do cliente e criar um clima de cooperação e confiança entre ambas as partes. Utilizar expressões, linguagem corporal e comportamentos típicos imediatos não verbais como olhar, inclinar-se, sentar perto dos clientes, gesticular durante apresentações,

sorrir e falar de maneira carismática, potencializa esse clima favorável (Gobe et al, 2007).

E dentre estas 3 categorias, optou-se por aprofundar nas interpessoais, e mais especificamente na habilidade da empatia, que é um dos preditores mais importantes do sucesso de um vendedor, afetando significativamente a disposição do comprador em fazer a compra (Pilling; Eroglu, 1994).

Pode-se assim definir empatia como a capacidade de entender e responder à composição emocional de outras pessoas (Coleman, 1998). Já imediatismo não verbal consiste na conduta que engloba o uso da linguagem corporal, como expressões, posturas e gestos de caráter inconsciente, diminuindo a distância física e psicológica com outra pessoa.

Mummalaneni e Wilson (1991) descrevem que compradores e vendedores podem através da empatia, criar um forte relacionamento pessoal e de amizade, comprometendo-se além do relacionamento comercial.

Porém em uma situação de compra mais contínua e complexa, que exige uma série de fatores críticos, o vínculo social não é suficiente para contribuir e transformar o compromisso em compra e venda (Han; Wilson, 1993).

Os vendedores empáticos frequentemente modificam o conteúdo e as abordagens iniciais, reposicionando se necessário suas apresentações para atender às necessidades percebidas e torná-las mais produtivas. (Pilling; Eroglu, 1994).

Com isso, na Figura 3, pode-se observar, mas claramente características, vantagens e desvantagens do uso das habilidades do vendedor no processo de vendas offline e online.

Na fase da prospecção de vendas, o vendedor offline tem maior investimento financeiro e de tempo do que o vendedor digital, que usa plataformas informatizadas e redes sociais para ampliar sua área de atuação, e podem estar acessíveis 24 horas por dia nos 7 dias da semana.

Contudo apesar das grandes facilidades e benefícios que a tecnologia possibilita, o contato presencial ainda favorece o desenvolvimento da empatia com o cliente.

Nos canais online, por se tratar de uma venda mais transacional, dificulta a possibilidade de estabelecer um relacionamento empático, e esse passa a ser um grande desafio. (PRADO, et al., 2018, p.3).

“Contudo com a “disrupção digital, as funções do vendedor mudaram. O uso das mídias sociais passa a ter importante papel desde a prospecção e qualificação de clientes até a abordagem, a negociação, o fechamento e as atividades de pós-venda.” (PRADO et al. 2018, p.3)

Em suma nesse referencial teórico, buscamos analisar as relações entre compradores e vendedores, e de que forma as quatro dimensões apresentadas influenciam essa jornada.

Sendo offline, online ou uma junção entre as duas, os canais e formatos de vendas, a relação comprador e vendedor, sua jornada de compras e as habilidades dos vendedores são fatores que podem ser decisivos na decisão de compras.

Figura 3. Diferenças nas Atividades dos Vendedores Offline e Online em cada etapa do funil de vendas.



Fonte: Prado; Guissoni; Kehdi (2018, p. 15)

3. Procedimento Metodológico

Para responder ao objetivo principal deste estudo de fazer uma análise da jornada de compra dos compradores do segmento de materiais de construção, e identificar que atributos são mais relevantes no momento da compra, foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratória, coletando informações e dados no ambiente dos entrevistados (CRESWELL, 2007, p.106).

Para tanto, foram realizadas entrevistas em profundidade com compradores de empresas do segmento de materiais de construção.

Para os compradores que permitiram, as entrevistas foram gravadas, com tempo médio de 20 minutos por entrevistado, e outras foram transcritas, totalizando 12 páginas de pesquisas. O roteiro utilizado nas entrevistas está anexado a este trabalho.

Foram realizadas ao todo 16 entrevistas com compradores do segmento de matérias de construção que atuam nos canais Atacado e Varejo.

Foi levado em consideração o número de funcionários das empresas para definir o tamanho das mesmas, sendo que empresas de 10 a 30 funcionários foram consideradas de “Médio Porte” e empresas acima de 30 funcionários foram consideradas e “Grande Porte”.

As entrevistas foram divididas entre 08 compradores de empresas de Grande Porte, sendo 04 atacadistas e 04 varejistas e 08 compradores de empresas de Médio Porte, sendo 04 atacadistas e 04 varejistas.

Outro critério de identificação após as entrevistas foi a faixa etária do entrevistado: 21 a 30 anos, 31 a 40 anos, 41 a 50 anos e 51 a 60 anos.

Para respeitar a identidade da empresa e compradores foi atribuído o código “E” seguido do número de 01 a 16, representando a sequência das entrevistas realizadas.

A Tabela 2 representa o resumo das segmentações e critérios, e a Tabela 3 a sequência das entrevistas realizadas com a segmentação e critérios já adotados.

Tabela 2. Segmentação da entrevista

Código da Entrevista	Canal	tamanho da empresa	faixa etária do entrevistado
E01 a E16	ATACADO ou	MÉDIO ou	21 a 30
	VAREJO	GRANDE	31 a 40
		porte	41 a 50
			51 a 60

Fonte: Próprio autor

Tabela 3. Sequência das entrevistas realizadas

Código da Entrevista	Canal	tamanho da empresa	faixa etária do entrevistado
E1	ATACADO	GRANDE	41 a 50
E2	ATACADO	GRANDE	41 a 50
E3	ATACADO	GRANDE	51 a 60
E4	VAREJO	MÉDIO	31 a 40
E5	VAREJO	MÉDIO	41 a 50
E6	ATACADO	MÉDIO	41 a 50
E7	ATACADO	MÉDIO	31 a 40
E8	ATACADO	GRANDE	21 a 30
E9	VAREJO	GRANDE	41 a 50
E10	VAREJO	MÉDIO	41 a 50
E11	ATACADO	MÉDIO	31 a 40
E12	VAREJO	GRANDE	41 a 50
E13	ATACADO	MÉDIO	21 a 30
E14	VAREJO	MÉDIO	31 a 40
E15	VAREJO	GRANDE	41 a 50
E16	VAREJO	GRANDE	21 a 30

Fonte: Próprio autor

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo será apresentado a análise e discussão dos dados qualitativos pesquisados, seguindo a ótica das quatro dimensões básicas estudadas.

Canais e formatos de venda

O atendimento presencial faz parte da rotina de todos os compradores entrevistados. Nenhum deles atende unicamente de forma online, pelo contrário, do E1 ao E16, todos recebem visitas presenciais praticamente diárias, sendo que apenas o E1, E3 e E15 reservam um dia na semana para pesquisas e trabalhos internos.

Tabela 4. Frequência de visitas presenciais

Faixa etária															
41 a 50	41 a 50	51 a 60	31 a 40	41 a 50	41 a 50	41 a 50	21 a 30	41 a 50	41 a 50	31 a 40	41 a 50	21 a 30	31 a 40	41 a 50	21 a 30
Você recebe vendedores com que frequência?															
E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16
Segunda a quinta	Todos os dias	Segunda a quinta	Todos os dias	Todos os dias	Todos os dias	Todos os dias	Todos os dias	Todos os dias	Todos os dias	Todos os dias	Todos os dias	Todos os dias	Todos os dias	Segunda a quinta	Todos os dias

Fonte. Próprio autor

Na pesquisa realizada, o comprador E5 relata: *“Atendemos há anos da mesma forma que todas as outras lojas. Logo que abrimos já começam a chegar os vendedores. Muitos chegam cedo para serem atendidos primeiro. O vendedor avisa a secretária, que coloca na sequência, e atendo pela ordem de chegada. Às vezes não dou conta de atender todos, e é normal alguns ficarem para o outro dia.”*

O entrevistado E3 completa: *“Reservamos normalmente as sextas-feiras para pesquisas e trabalhos internos, para preparar e organizar o atendimento na próxima*

semana. Os demais dias atendemos por agenda diária, sendo a sequência de atendimento pela ordem de chegada dos vendedores.”.

Dentre todos os entrevistados, o tempo médio dispensado no atendimento para cada vendedor variou entre 15 a 40 minutos, com média geral de 25 minutos.

Os entrevistados que dispensavam maior tempo eram os compradores com maior faixa etária entre 41 até 60 anos, independentemente do tamanho ou tipo de loja, utilizando em média 31 minutos.

Tabela 5. Tempo médio de atendimento presencial (faixa etária 41 a 60 anos)

Faixa etária									
41 a 50	41 a 50	51 a 60	41 a 50	41 a 50	41 a 50	41 a 50	41 a 50	41 a 50	41 a 50
Quanto tempo dispensa em média nos atendimentos (em minutos)									
E1	E2	E3	E5	E6	E7	E9	E10	E12	E15
30	40	30	40	30	20	30	30	30	30

Fonte. Próprio autor

Já os compradores com faixa etária menor, entre 21 a 40 anos, dispendiam menor tempo no atendimento presencial, com média de 16 minutos.

Tabela 6. Tempo médio de atendimento presencial (faixa etária 21 a 40 anos)

Faixa etária					
31 a 40	21 a 30	31 a 40	21 A 30	31 a 40	21 a 30
Quanto tempo dispensa em média nos atendimentos					
E4	E8	E11	E13	E14	E16
20	15	15	20	20	15

Fonte. Próprio autor

Os compradores com faixa etária menor, costumam utilizar o canal online para preparar melhor a negociação, coletando informações relevantes, e fazendo com que a visita presencial se torne mais objetiva e rápida.

Sancar (2019) já ressaltava que em um mundo cada vez mais globalizado e conectado, a união de diversos canais de vendas, além de estratégico, contribui para o evolução e eficácia do atendimento, sendo identificado pelo entrevistado E13: *“Procuro fazer antes do atendimento uma análise prévia dos produtos concorrentes, consultando na internet, características e diferenciais dos produtos, catálogos digitais, propostas enviadas entre coisas. Assim consigo estar mais embasado e preparado para negociar frente a frente.”*

Contudo todos os entrevistados relataram que, se pudessem, gostariam que o tempo de atendimento fosse melhor aproveitado.

Um exemplo desta necessidade foi o relato do comprador E2, que tem o maior tempo médio de atendimento dispensado aos vendedores, mas tem interesse em rever essa questão: *“poderíamos aproveitar melhor o tempo de atendimento se já tivéssemos um resumo antecipado do que o vendedor tem para me oferecer, ou o qual a melhor proposta para a necessidade que eu pedi. Assim poderíamos pesquisa antes os preços dos concorrentes, propostas que tenho na mesa, e ir direto ao assunto com mais informações de mercado. Não digo que não gosto de uma boa negociação frente a frente, mas se antecipássemos informações e propostas, eu poderia preparar melhor as argumentações para fechar o melhor negócio para a empresa. Estaria melhor preparado e com a sensação que o tempo de atendimento foi bem utilizado.”*

A afirmação de Agostini (2017) que diz que o processo de atendimento online não deve simplesmente substituir o offline, e sim torná-los complementares, nos remete a identificar essa necessidade de complementariedade no processo de atendimento.

Relação Comprador e Vendedor

Grande parte dos entrevistados relataram muitas vantagens e preferência pelo atendimento presencial.

Segundo respostas dos entrevistados E4 e E5, a presença física do vendedor gera confiança e segurança.

Além disso a grande maioria dos entrevistados relataram que frente a frente como vendedor, sentem que podem melhorar as condições comerciais, conseguindo mais benefícios e vantagens.

O entrevistado E5 cita que: *“com o vendedor na minha frente é a melhor forma de apresentar novos produtos, novidades, promoções e descobrir informações sobre mercado e concorrência. Posso tocar, manipular produtos e amostras e isso me ajuda a decidir o que comprar. Além disso entendo que o vendedor pode sempre trazer oportunidades, negociações que por telefone ou a distância não conseguiria ou não queria escutar.”*

O entrevistado E11, ressaltou que a presença física do vendedor, pode muitas vezes, proporcionar maior sensação de valor. Situação não percebida por ele nas negociações online ou não presenciais.

Este valor, entre diversas definições pode ser considerado como troca de benefícios e recompensas, sendo por um lado os vendedores buscando entender como gerar relacionamentos duradouros, e por outro, os compradores buscando vantagens e condições comerciais competitivas. (Achim, et al., 2001)

Outra situação citada por muitos compradores, com faixa etária superior a 41 anos, é que muitas vezes enviam a cotação ou o pedido pelo e-mail ou WhatsApp, porém, muitos vendedores entendem que se forem presencialmente até o comprador, acabam conseguindo ampliar as vendas e incluir mais itens nos pedidos.

Archacki et al., (2019), cita que apesar de toda inovação e tecnologias, a maioria das jornadas de compras B2B ainda terminam da maneira tradicional, com a finalização

da compra em uma loja ou envolvendo interação presencial e direta de uma equipe de vendas.

O entrevistado E5 destaca que a presença física do vendedor, acaba gerando um compromisso moral para negociar um pedido: *“você está aqui, veio de longe, não vai voltar sem um pedido.”*

Já os compradores com faixa etária menor, abaixo de 40 anos, utilizam com mais frequência as plataformas B2B, e não enxergam desta forma, entendendo que a presença física do vendedor não repercute em uma obrigação moral em comprar algo ou fazer um pedido.

Um exemplo disso é o E13 que comenta: *“Como pesquiso muito os produtos antes do vendedor vir, faço muitas vezes uma proposta que o vendedor não estava preparado para responder na hora, com argumentos bem sólidos e com preços embasados nisso. Muitas vezes acabam levando ao gerente ou diretor da fábrica, para responder depois. Com isso é normal não fecharmos o pedido na hora e nem é uma promessa futura. A vinda do vendedor na visita agendada não é uma promessa de pedido fechado.”*

Identificamos nas entrevistas que a presença física do vendedor durante toda ou em parte da negociação, potencializa a confiança, e que segundo Berry (1983), favorece o processo de compra e venda no varejo, elevando os níveis de lealdade. Morgan e Hunt (1994) concluem que, quando confiança e compromisso estão juntos, tornam-se centrais para o sucesso transacional.

O entrevistado E4 ressalta que a proximidade, de ver que tem alguém fisicamente na loja, gera confiança e mostra a preocupação e o compromisso da fábrica em dar o melhor atendimento.

Nas entrevistas realizadas, identificamos essa confiança e compromisso, faz com que o custo de término do relacionamento, identificados por Morgan e Hunt (1994), seja alto para os compradores que utilizam somente a abordagem presencial nas compras.

O entrevistado E9 cita que: *“Não quero e não gosto que a fábrica fique trocando sempre de vendedor. A não ser que eu peça ou tenha um problema sério com ele. O processo de compras também é um processo de confiança, e que cresce com o tempo, e ter que começar tudo de novo, com um novo vendedor, atrapalha o andamento dos negócios.”*

Já a geração mais nova, com faixa etária entre 21 a 40 anos, destacou que existe sim uma perda na troca do vendedor ou do formato de atendimento, mas se for para agilizar e trazer mais benefícios, pode ser algo positivo a curto prazo.

Conforme Achim, et al., (2001), quando fornecedor e comprador trabalham juntos criam valores compartilhados e geram mais valor no relacionamento. Nessa mesma visão, foi identificado que, se as plataformas e sistemas B2B tivessem interfaces mais amigáveis, mais simples e intuitivas, contribuiriam para essa geração de valor e para a jornada como um todo, mesmo que mistas, sendo parte online e parte offline.

Ainda na relação comprador e vendedor, foi percebido que na visão da grande maioria dos entrevistados, os conflitos funcionais podem ser resolvidos de forma mais rápida e sem prejuízos, com a presença do vendedor fazendo a ponte até a fábrica.

Muitos compradores entendem que relatando e apresentando o problema ao vendedor, conseguirão a solução de forma mais ágil e sem perdas, utilizando o relacionamento que tem para acelerar a solução.

“Não continuo novas negociações e não faço mais pedidos até que o vendedor resolva os problemas junto à fábrica. Sempre que ligamos ou acionamos o SAC, quando não usamos o vendedor e acionamos direto a fábrica ou a indústria, o processo acaba ficando demorado, lento e muitas vezes sem a resolução que esperávamos.”

Entrevistado E12.

Ainda na relação comprador e vendedor, todos os entrevistados apontaram de forma unânime que o relacionamento de sucesso é aquele que não objetiva somente a venda inicia (*sell-in*), mas também *sell-out*.

Contudo destacaram da mesma forma que poucos ou quase nenhum dos vendedores atuam dessa forma, ficando grande parte dessa responsabilidade para o comprador. Muitas vezes por comodismo, por não entender o *sell-out* como parte do seu trabalho ou até mesmo por não possuir essas competências, essa deficiência ficou em destaque nas entrevistas.

Essa questão fica muito evidente no relato do entrevistado E4, que diz: *“Preciso de um vendedor que não só venha fechar pedidos, mas que cuide do ponto de venda, que cuida da forma de apresentar melhor o produto na minha loja. Que ele tenha a informação do giro do produto. Quero ter mais tranquilidade que tem alguém dividindo essa responsabilidade comigo. Ok vou comprar, mas me ajuda a fazer girar”*.

Os entrevistados E1, E2, E7 e E10 relatam de forma muito parecida que o vendedor preocupado com o ponto de venda, exposição, treinamentos da equipe interna da loja e em fazer o produto que “girar” faz toda a diferença e pode ser o grande benefício e diferencial. Webster (1991) cita que parceiros que oferecem benefícios superiores são muito valorizados, fazendo com que as empresas se comprometam em manter e desenvolver relacionamentos mais duradouros.

Tabela 7. Preocupação do vendedor com o *sell-out* do cliente

Faixa etária															
41 a 50	41 a 50	51 a 60	31 a 40	41 a 50	41 a 50	41 a 50	21 a 30	41 a 50	41 a 50	31 a 40	41 a 50	21 A 30	31 a 40	41 a 50	21 a 30
Os vendedores se preocupam e/ou trabalham o <i>sell out</i> ?															
E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16
poucos	quase nenhum	poucos	poucos	poucos	nenhum	poucos	quase nenhum	poucos	nenhum	poucos	quase nenhum	poucos	poucos	alguns	poucos

Fonte. Próprio autor

Habilidades dos vendedores

Outra unanimidade entre os entrevistados é que a empatia impacta positivamente e de forma decisiva na decisão de compras dos entrevistados, e podemos sim confirmar

que ela é um dos preditores mais importantes do sucesso de um vendedor, afetando significativamente a disposição do comprador em fazer a compra (Pilling; Eroglu, 1994).

Tabela 8. Empatia X decisão de compras

Faixa etária															
41 a 50	41 a 50	51 a 60	31 a 40	41 a 50	41 a 50	41 a 50	21 a 30	41 a 50	41 a 50	31 a 40	41 a 50	21 A 30	31 a 40	41 a 50	21 a 30
Você acredita que a empatia pode impactar na decisão de compra? Ou contatos não presenciais, mais técnicos, podem produzir o mesmo efeito?															
E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16
Ambos	Ambos	Empatia	Empatia	Empatia	Empatia	Ambos	Ambos	Empatia	Ambos	Empatia	Ambos	Ambos	Empatia	Empatia	Ambos

Fonte. Próprio autor

Reafirma aqui o que Wilson e Mummalaneni (1986) e Mummalaneni e Wilson (1991) descrevem, que compradores e vendedores podem através da empatia, criar um forte relacionamento pessoal e de amizade, se comprometendo além do relacionamento comercial.

Vale ressaltar que praticamente todos os entrevistados destacaram que a empatia com o vendedor traz benefícios, facilita o consentimento para novos produtos e serviços e é uma das mais importantes razões para a continuidade da parceira.

Conforme relata o entrevistado E5: *“Já pedi para algumas fábricas trocarem o vendedor por não termos tido empatia. Para mim empatia é fundamental, me ajuda a ter confiança na negociação e na empresa que estou fechando a venda.”*

Os entrevistados também destacaram que, diferentemente dos canais online, o contato presencial, favorece e potencializa o desenvolvimento da empatia.

Contudo todos os entrevistados entendem que o formato de venda presencial poderá diminuir sensivelmente nos próximos anos, e que a tecnologia terá grande influência nessa nova jornada de compras.

Jornada de compras B2B

Na jornada de compras dos entrevistados fica muito evidente que a faixa etária tem forte influência na utilização do online até a decisão de compra.

Os compradores entrevistados com faixa etária mais novas, pesquisam, se informam e permanecem online durante grande parte de sua jornada, comparando preços e desempenho do produto, no entanto, segundo Archacki et al., (2019), a maioria ainda terminam da maneira tradicional, com a finalização da compra em uma loja ou envolvendo interação presencial e direta de uma equipe de vendas.

Isso não foi diferente nas entrevistas, visto que em todos os casos, independente da jornada, faixa etária ou tipo do negócio, são finalizadas de forma offline pelo comprador.

Tabela 9. Utilização de ferramentas online na jornada B2B

Faixa etária															
41 a 50	41 a 50	51 a 60	31 a 40	41 a 50	41 a 50	41 a 50	21 a 30	41 a 50	41 a 50	31 a 40	41 a 50	21 A 30	31 a 40	41 a 50	21 a 30
Você compra produtos de forma online (B2B) para sua empresa? Com que frequência? E como foi sua experiência B2B?															
E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16
Utilizo. Poucas vezes	Não	Utilizo. Poucas vezes	Utilizo. Poucas vezes	Não	Utilizo. Poucas vezes	Utilizo. Algumas vezes	Utilizo. Muitas vezes	Não	Não	Utilizo. Algumas vezes	Não	Utilizo. Muitas vezes	Utilizo. Algumas vezes	Não	Utilizo. Algumas vezes

Fonte. Próprio autor

Nas entrevistas foram evidenciados que as razões mais citadas que fariam o comprador passar a utilizar a forma online durante toda ou parte da jornada seriam:

- Mesmas condições oferecidas de forma offline;
- Preços iguais ou até mais atrativos;
- Mais informações e agilidade para a tomada de decisão;
- Interface prática e amigável;

Citamos o exemplo do entrevistado E10: *“Eu até mudaria, ou passaria a comprar de forma online, mas o site da empresa tem que ser simples de achar os produtos, que tenham meus históricos, que eu tenha a mesma sensação de importância que se fosse comprar com o vendedor. Que o site faça sugestões de compras, que seja intuitivo. Enfim que seja muito parecido com sites que eu já compro pessoalmente, que me mostre e vá me informando todo o status da compra, do início ao fim, e que eu tenha a sensação no final que fiz a melhor compra possível nessa empresa.”*

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo de vendas não é mais o mesmo e a transformação digital acentuou ainda mais essa mudança.

Mesmo em um segmento tradicional como o de materiais de construção, essas alterações passam por toda jornada de compras, transitando entre offline e o online.

O objetivo de estudo deste trabalho foi, através de entrevistas com compradores, identificar quais os atributos que influenciam suas mudanças no comportamento, e de que forma interferem nessa jornada.

Para isso analisamos as dimensões dos canais e formatos de vendas, relação comprador e vendedor, a jornada de compras entre eles e por fim as habilidades necessárias para isso.

Na dimensão canais de venda, para todos os entrevistados, o atendimento presencial fazia parte da rotina de atendimento aos vendedores.

O estudo identificou uma diferença significativa no tempo de atendimento de acordo com a faixa etária dos entrevistados.

Para compradores entre 41 a 60 anos o tempo médio de atendimento foi quase o dobro dos com idade entre 21 e 40 anos. Portanto a idade dos compradores influenciou o tempo de atendimento.

Ainda nessa dimensão, o estudo identificou que, independente da faixa etária, todos os entrevistados gostariam que o tempo de atendimento fosse melhor aproveitado.

A grande maioria dos compradores relataram que se os vendedores apresentassem antecipadamente, de forma online, propostas ou soluções comerciais para uma prévia análise, a percepção de ganho no tempo seria real.

Contudo foi identificado como relevante a possibilidade de além do offline, o canal online fazer parte da jornada de compras, para ganhar qualidade nas informações e produtividade no tempo de atendimento.

Na dimensão da relação comprador e vendedor o referido estudo identificou que grande parte dos compradores enxergam muitas vantagens no atendimento presencial.

Foi relatado que estar frente a frente traz mais benefícios, que não foram percebidos da mesma intensidade em negociações por troca de e-mail, telefone ou outro formato de venda a distância.

A presença física facilita a apresentação de lançamentos, novos produtos e inovações, as quais o vendedor aproveita também os agendamentos para este fim. O estudo identificou ainda que para os compradores a presença física do vendedor eleva os níveis de lealdade, gera mais confiança, compromisso e amplia a sensação de vantagens e benefícios na negociação.

Paralelamente a isso o trabalho identificou que a presença física do vendedor gera uma espécie de compromisso moral para o comprador ao menos fechar um pedido ou incluir mais itens no mesmo. Contudo essa influência vai perdendo a força conforme as faixas etárias vão diminuindo.

Compradores mais novos tendem a diminuir ou perder essa sensação de compromisso moral.

Ainda nessa dimensão, foi identificado que a sensação de vantagens e benefícios podem sofrer consequências positivas ou negativas na troca do vendedor. Compradores com faixas etárias maiores entendem que estas mudanças prejudicam e retardam o processo, e entendem que precisarão começar de novo a construção da confiança.

Por outro lado, compradores com faixa etária menores, entendem que uma possível troca de vendedor pode fazer parte do processo, e que não interfere de forma significativa na negociação.

A preocupação do vendedor com o *sell-out* foi atributo unânime a todos os entrevistados.

Em suma, a preocupação com o ponto de venda, exposição, treinamentos da equipe interna da loja e em fazer o produto que “girar” foi identificado como grande diferencial para manter relacionamentos mais duradouros.

Na dimensão habilidades dos vendedores, todos os entrevistados destacaram que a empatia como impulsionador para a continuidade na jornada de compras.

A empatia proporcionou consentimento para inclusão de novos produtos e serviços, e foi preditiva para a continuidade da parceira.

O trabalho identificou também que todos os entrevistados ainda não conseguiram perceber ou desenvolver a empatia na jornada online.

Já na dimensão da jornada de compras, o presente trabalho evidenciou que os compradores com faixa etária menor utilizam mais o formato online em sua jornada que os mais velhos, porém todos os 16 entrevistados finalizam as compras com a presença física do vendedor. Contudo este estudo permitiu identificar que os compradores estão dispostos a revisar e potencializar a utilização do formato online. A manutenção das condições comerciais, interface mais prática, intuitiva e amigável, seriam os principais impulsionadores para esta mudança.

A análise e estudo de todas estas dimensões permitiu identificar diversos atributos que influenciam e podem influenciar a jornada de compra.

Estes atributos serão de grande valia para entender melhor a jornada de compras dos compradores profissionais do segmento de materiais de construção, e de que forma possam ser trabalhados.

Parte online e parte offline, concluímos que o modelo misto, pode ser a melhor alternativa para direcionar as forças de vendas a atuar de forma mais assertiva e direta, desde que a empresa vendedora estruture um formato online amigável e de fácil utilização.

Entendemos também que o modelo de vendedor que atualmente atende o segmento de materiais de construção não terá muito êxito nos próximos anos, podendo até não fazer mais parte das forças de vendas dos fabricantes.

Vender a partir de uma única forma de atendimento não é mais eficiente, mas sim um atendimento multicanal, que em sua essência permitirá uma melhor experiência na jornada de compras.

Incluimos no final deste estudo a tabela 10 com o resumo dos atributos que influenciam as decisões nessa jornada.

Podemos identificar como limitação para este estudo o fato de o pesquisador atuar há anos no segmento de materiais de construção e que, já conhecia todos os entrevistados. Assim, foi mais difícil manter uma posição neutra na pesquisa, podendo ter exercido certa influência nas respostas e na própria análise.

Uma nova pesquisa, segmentando compradores *millennials*, pode ser mais assertiva e mais direta para conhecer os atributos por eles percebidos, e de que forma a jornada B2B pode ser mais eficiente.

Tabela 10. Atributos que influenciam as decisões na jornada de compras

DIMENSÃO	ATRIBUTOS IDENTIFICADOS	COMPRADOR	
		faixa etária 21 a 40 anos	faixa etária 41 a 60 anos
Canais e formatos de vendas	Otimização do tempo de atendimento	muito relevante	relevante
	Receber a proposta de negócios previamente, de forma online, com detalhes e informações da negociação.	muito relevante	relevante
Relação comprador e vendedor	Atendimento presencial	Preferencialmente no fechamento da venda	Durante toda ou quase toda jornada
	Atendimento presencial facilita lançamento novos produtos, novidades e lançamentos	Enviar amostras por correio	muito relevante
	Atendimento presencial eleva os níveis de lealdade, gera mais confiança, compromisso e amplia a sensação de vantagens e benefícios na negociação.	muito relevante	muito relevante
	Atendimento presencial gera compromisso moral com o comprador	pouco relevante	muito relevante
	Atendimento presencial pode ampliar o ticket médio do pedido	pouco relevante	muito relevante
	Permanência do vendedor (não trocar)	pouco relevante	muito relevante
	Preocupação com o sell-out: treinamentos engajamento da equipe de vendedores da loja	muito relevante	muito relevante
Habilidades dos vendedores	Empatia: impulsionador para a continuidade na jornada de compras. Preditiva para a continuidade da parceira.	muito relevante	muito relevante
	Empatia: auxilia na inclusão de novos produtos e serviços	relevante	muito relevante
	Empatia	não percebida no online	não percebida no online
Jornada de compras B2B	Tempo da jornada online	muito relevante	pouco relevante
	Percepção da manutenção das condições comerciais no online	percebido	não percebido
	interface mais prática, intuitiva e amigável	relevante	muito relevante

Fonte. Próprio autor

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACHIM, VALTER; RITTER, THOMAS; GEMUNDEN, HANS; Value Creation in Buyer–Seller Relationships, Industrial Marketing Management, 2001.

AGOSTINI, RENESSON, Disponível em < <https://pt.linkedin.com/pulse/verdades-sobre-o-e-commerce-b2b-que-aprendi-em-2017-agostini>> Acesso em: 13 out. 2018.

ANDERSON, J.C., AND NARUS, J.A.: Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 1999.

ARCHACKI, ROBERT et al.; Capturing the Offline Impact of Online Marketing in B2B - Boston Consulting Group, 2019

BERRY, LEONARD. Relationship Marketing, in Emerging Perspectives on Services Marketing, L. Berry, G.L. Shostack, and G.D. Upah, eds. Chicago: American Marketing Association, 25, 1983.

BYRNES.; MUJTABA, , The Value Of B2B Face-To-Face Sales Interaction In The United States, Canada And Latin America, International Business & Economics Research Journal, Volume 7, Number 3.2008.

CALLAHAN, S;. Survey Shows Internet Playing Bigger Role in Buying Process, Advertising Age's Business Marketing, (84), p. 3, 41. 1999.

CBIC, Câmara Brasileira das Indústrias da Construção. Disponível em <http://www.cbicdados.com.br/media/anexos/1.6_Sala_de_Imprensa_16.pdf> Acesso em: 30 ago. 2018.

COLEMAN, D. What makes a leader?, Harvard Business Review, Vol. 93 No. 1, pp. 34-37. 1998.

COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I.; Canais de Marketing, 7 ed. São Paulo: Pearson, 2012.

CRESWELL, John W. Projeto de Pesquisa: Artmed, 2007.

DEETER-SCHMELZ et al. Business-to-Business Online Purchasing: Suppliers' Impact on Buyers' Adoption and Usage Intent, The Journal of Supply Chain Management, Winter, 2001.

GOBE, ANTONIO ET AL; Administração de Vendas; Ed. Saraiva; Coordenação Júlio César Tavares Moreira. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

GUISSONI, LEANDRO; OLIVEIRA, TÂNIA; TEIXEIRA, TALES; Um novo momento para o e-commerce; Gv executivo, V 15, N 1, jan/jun 2016.

GREWAL, et al. Business to Business Buying: Challenges and Opportunities; Springer Science Business Media, 2015.

HAN, SANG-LIN; WILSON, DAVID;. Antecedents of Buyer Commitment to a Supplier: A Model of Structural Bonding and Social Bonding. Unpublished paper, Marketing Department, Pennsylvania State University, University Park. 1993.

KELSEY, SNYDER; PASHMEEN, HILAL ;. A nova face do marketing B2B, Disponível em <<https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/the-changing-face-b2b>> Acesso em: 12 maio 2020.

LANCIONI, R.A., M.F. SMITH, AND T.A. OLIVA. The Role of the Internet in Supply Chain Management, Industrial Marketing Management, (29), p. 45-56. 2000.

MOORMAN, CHRISTINE; ROHIT, DESHPANDE; ZALTMAN, GERALD;. Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. Journal of Marketing, 57 (January), p. 81, 1993

MORGAN, ROBERT; HUNT, SHELBY;. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing: Journal of Marketing, Vol. 58, No. 3, p. 20-38. 1994.

.

MUMMALANENI, VENKATAPPARAO; WILSON, DAVID;. The Influence of a Close Personal Relationship Between a Buyer and Seller. 1991.

PILLING, B.K; EROGLU, S. An empirical examination of the impact of salesperson empathy and professionalism and merchandise salability on retail buyers' evaluations", Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. 14 No. 1, pp. 45-58. 1994.

PRADO, LUCAS; GUISSONI, LEANDRO, KEHDI, MARCO;. O Vendedor na Disrupção Digital, GV executivo, V17, n.5, set/out 2018.

SANCAR, BRUNO, 2019, Blog Desk Manager, Disponível em <<https://blog.deskmanager.com.br/multicanal//>> Acesso em: 30 mar. 2020

SERRENTINO, ALBERT. Varejo e Brasil: reflexões estratégicas. 2.ed. São Paulo, Varese Retail, 2016.

SHERMAN, STRALFORD. Are Strategic Alliances Working?. Fortune (September), p. 77-78, 1992.

TEIXEIRA TALES; JAMIESON, PETER;. The Decoupling Effect of Digital Disruptors, Working Paper 15-031, October 28, 2014.

VLOSKY, RICHARD; WILSON, DAVID;. Technology Adoption in Channels. Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications Conference Proceedings. Eds. Jagdish N. Sheth and Atul Parvatiyar. Center for Relationship Marketing, Emory University. 1994

WEBSTER, FREDERICK., Industrial Marketing Strategy, 3rd ed. New York: John Wiley & Sons, Inc. 1991.

WILSON, D.T.: An Integrated Model Of Buyer-Seller Relationships. Journal of the Academy of Marketing Science 23, 335–345, 1995.

APENDICES

Atributos que influenciam a compra offline ou online:

Análise frente aos compradores do segmento de materiais de construção

Entrevista pessoal com o comprador.

Número da Entrevista: E ()

Tamanho de empresa:

() Médio porte: 10 a 30 funcionários

() Grande porte: acima de 30 funcionários

Tipo de Loja: () Atacado () Varejo

Nome comprador: _____

Empresa: _____

1. Você recebe vendedores com que frequência?
2. E quanto tempo dispensa em média para cada um deles?
3. Atende por agendamento? Ordem de chegada?
4. Para você existe vantagens e benefícios no atendimento presencial?
5. Quais as características / qualidades de um vendedor de sucesso? Comente exemplos?
6. Você acredita que a empatia pode impactar na decisão de compra? Ou contatos não presenciais, mais técnicos, podem produzir o mesmo efeito?
7. De forma geral, o vendedor faz treinamentos ou apresentações de seus produtos de forma eficiente?
8. Os vendedores se preocupam e/ou trabalham o sell out?
9. Quando ocorre problemas ou conflitos comerciais (preços, SAC, atrasos), como o vendedor participa desta resolução?

10. Você utiliza ferramentas online (B2B) para comprar para sua empresa? Com que frequência?
11. Em caso negativo? O que faria você comprar um produto de forma online para sua empresa? (Sem a presença de um vendedor).
12. Em sua opinião, há mudança em termos de confiança/lealdade na compra online e off-line? Porque?
13. Com as inovações e os avanços tecnológicos, como você visualiza a profissão dos vendedores tradicionais daqui alguns anos?