ESTUDO DE CASO DE AUMENTO DA TAXA DE CONVERSÃO EM LOJA DE COSMÉTICOS MULTIMARCAS

CASE STUDY OF INCREASED CONVERSION RATE IN MULTI-BRAND COSMETICS STORE

Nome do orientador
Nome do coorientador
Nome do acadêmico

RESUMO

O presente estudo visa ampliar o conhecimento dos principais motivos dos clientes saírem sem efetivar a compra nas lojas físicas, entender quais as possíveis intervenções para reverter este cenário e implementar uma ação para aumentar a taxa de conversão obtendo melhores resultados. A metodologia aplicada foi baseada no *Design Thinking* e o experimento realizado numa loja física do segmento de cosméticos multimarcas. O fator preço foi o principal motivo de não compra para 32,5% dos entrevistados e para combater este fator, foi criada a ação de desconto sobre o preço da concorrência. O indicador de taxa de conversão antes do piloto teve o resultado de 51% de convertidos, e durante o piloto, o indicador passou para 56%, demonstrando um crescimento do indicador em 5pp, consequentemente a receita financeira mostrou um crescimento de 21% e o número de clientes cresceu 17%.
Palavras-chave: Varejo; Experiência do Consumidor; Preço; Design Thinking

ABSTRACT

The present study aims to expand the knowledge of the main reasons why customers leave without making the purchase in physical stores, understand the possible interventions to reverse this scenario and implement an action to increase the conversion rate obtaining better results. The applied methodology was based on Design Thinking and the experiment was performed in a physical store in the multi-brand cosmetics segment. The price factor was the main reason for not buying for 32.5% of respondents and to combat this factor, was created the discount action on the price of the competition. The conversion rate indicator before the pilot had the result of 51% converts, and during the pilot, the indicator went to 56%, indicating that the proposal resulted in an increase of the indicator in 5pp, consequently, financial revenue showed growth of 21% and the number of customers grew 17%.
Keywords: Retail; Consumer Experience; Price; Design Thinking

1 INTRODUÇÃO

A evolução da tecnologia com a chegada dos *smartphones* e a acessibilidade à internet impactam diretamente no comportamento de compras dos clientes pois, os mesmos passam a estar frequentemente conectados, recebendo e compartilhando informações, abrindo portas para uma maior proximidade entre eles e o varejo (LECINSKI, 2011).

Os clientes estão conectados à internet e com informações em tempo real. Quando estão dentro de uma loja, podem pesquisar preços de outras lojas, consultar as avaliações de

diversos outros clientes e amigos nas redes sociais, tirar fotos do produto de interesse e compartilhar com outras pessoas para pedir opinião, tudo acontecendo no momento da compra. Informações influenciam frequentemente a sua decisão de compra e o varejo precisa criar uma forma dinâmica para acompanhar este movimento e atender este novo comportamento de consumo (VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015).

O ICV (Índice de Consumidores no Varejo), indicador criado pela empresa Virtual Gate, especialista em medição de fluxo de clientes, apresentou a informação que a taxa de conversão média do varejo brasileiro era de 20% (CAMARGO, 2015). O indicador de taxa de conversão é resultante do cálculo da quantidade de clientes que entram na loja versus quantos efetivamente compraram, identificando quantos saíram sem comprar.

Quando as empresas passam a mensurar este indicador identifica-se o potencial que se tem com as vendas perdidas, ou seja, a quantidade dos clientes que não compram. Ao fazer o diagnóstico adequado e investigar os reais motivos de clientes saírem sem comprar, é possível criar planos de ação para reverter positivamente o quadro (UNDERHILL, 1999).

Os fatores que influenciam a desistência da compra pelo cliente são falta de produto, preço, falta de opções de parcelamento, não aceitação de determinadas formas de pagamento, problemas no atendimento, entre outras (ARIELY, 2008).

Portanto, o maior desafio para as empresas de varejo que atuam com loja física é atrair o cliente para a loja, devido a comodidade e conveniência em comprar no online. Quando um cliente entra na loja, a busca pela conversão e a satisfação dele é imprescindível para o sucesso do negócio. Sendo assim, mensurar o indicador de taxa de conversão de uma loja física, bem como identificar quais os motivos que fazem um cliente sair da loja sem comprar e agir partindo deste mapeamento para solucionar os fatores mais críticos de objeções, passa a ser um grande diferencial competitivo (SERRENTINO, 2015).

Se o cliente tem nas mãos informações necessárias para negociar, o consultor de vendas também precisa ter acesso às mesmas e ter alguma de autonomia para decidir e agir quando algum fator de baixa complexidade e impacto ao negócio se torna o causador da não compra. O varejo depende de decisões rápidas, porém consistentes, precisas, com riscos mínimos para os empresários e relevantes ao olhar dos clientes (KEELEY et al., 2013).

Este estudo tem como finalidade investigar o impacto no resultado das vendas em uma loja física quando pessoas não efetivam a compra, desenvolvendo e implementando uma metodologia para dar autonomia à equipe de vendas em negociar com clientes que tenham objeções e apresentem média e alta probabilidade de não concretizar a compra.

As ferramentas utilizadas na metodologia não são automatizadas e o projeto limita-se à escolha de um único fator que impacte negativamente à decisão de compras do cliente.

O VAREJO CONTEMPORÂNEO E VERSÃO 4.0

A loja física passa a ter uma papel importante e complexo dentro dos negócios, pois deixa de ser um canal que se diferencia dos demais por entregar o produto no momento da compra e passa a se tornar um local que conecta o cliente com o produto e marca, promovendo serviços, sendo um ambiente de diferenciação e consultoria (SOLOMON, 2011).

Para que este papel se torne realidade, é necessário colocar o cliente como o centro do negócio, partindo do princípio que ao conhecer com mais profundidade as características dos clientes, como perfis, hábitos, desejos, atendendo suas expectativas, criando soluções que entreguem o inesperado, proporcionando vantagens e conveniências reais para o cliente e que as lojas físicas superem os resultados. A nova loja física demanda melhorias de processos para atingir esses níveis elevados de conexão e interação com os clientes (SOLOMON, 2011).

O SHOPPER

O chamado *shopper* (comprador) é quem efetivamente realiza a compra, decide o que e quanto levar, interage com o vendedor e faz o pagamento. É ele quem está sujeito às influências exercidas pelo ambiente da loja, valoriza a experiência de compra, conveniência, preço e variedade de produtos. Ao se desenvolver o papel estratégico da loja física é imprescindível colocar o *shopper* como centro da inspiração para que as reais necessidades dele sejam atendidas no momento da compra. (D'ANDREA; CONSOLI; GUISSONI, 2011).

O *shopper* está cada vez mais exigente, menos fiel e buscando ser valorizado. O varejo físico que proporcionar experiências positivas aos seus clientes passar a ter uma grande vantagem competitiva frente ao mercado. Boas experiências geram memórias afetivas, consequentemente geram o aumento da taxa de retorno dos clientes nas lojas (FUSCO, 2012).

MOTIVOS DE COMPRA E NÃO COMPRA

Kotler (2012) descreve o processo de compra como o modo de compreensão da necessidade por parte dos clientes. Este processo passa por cinco fases: reconhecimento da necessidade, busca de informação, avaliação de alternativas, escolha e análise pós-compra.

Existem fatores que impulsionam mais ou menos as vendas, chamados de motivos de compra e de não compra. O varejista deve constantemente mapear quais são os motivos que mais contribuem para a conversão das vendas, a efetivação da compra, para potencializar o que já está funcionando bem. Porém, o real diferencial dos negócios se dá em entender os motivos de não compra, que são os fatores pelos quais os clientes saem das lojas sem comprar. Com estas informações mapeadas é possível criar soluções para reverter os cenários e incrementar os resultados (DRUCKER, 2002).

Indicadores de produtividade são utilizados para entender o desempenho da loja e equipe, avaliando se os esforços de captação estão sendo revertidos em vendas. Atualmente, várias empresas de tecnologia disponibilizam o serviço de contagem de fluxo para mapear estes indicadores. A partir do momento que o varejista mensura estes indicadores, ele passa a ter dados reais de quantos clientes estão saindo da sua loja sem comprar, tem condição de avaliar se o indicador é ou não crítico para seu negócio e passa a criar estratégias para entender os motivos de não compra. Ao identificar os motivos de não compra, é possível classificar os mais críticos e criar planos de ação para combatê-los (DRUCKER, 2002).

DESIGN THINKING

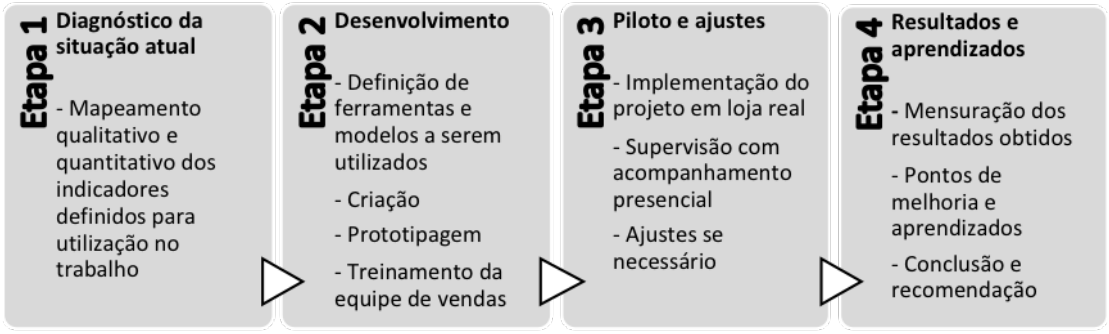
Welsh e Dehler (2012), indicam que o *Design Thinking* é uma abordagem usada para solução de problemas complexos e que coloca o ser humano no centro do processo. Parte de uma abordagem multidisciplinar embasada em princípios de engenharia, ciências sociais, artes, design e temas do cenário organizacional. É uma forma de catalisar a colaboração, a inovação e a busca por soluções por meio de observação e entrevistas.

O *Design Thinking* caracteriza-se como um processo essencialmente criativo, que encoraja pensamento inovador e evita julgamentos precoces, causando um acúmulo de ideias distintas sobre a questão estudada (LIEDTKA, 2011). O método reúne um conjunto de princípios que podem ser aplicados por diversas pessoas, à uma ampla variedade de problemas e não se limita ao lançamento de produtos físicos, mas incluem novos tipos de processos, serviços, interações, entretenimento (BROWN, 2010).

2 METODOLOGIA

A metodologia proposta no estudo é constituída por 4 macro etapas.

FIGURA 1 – MACRO ETAPAS DO TRABALHO



FONTE: A autora (2018)

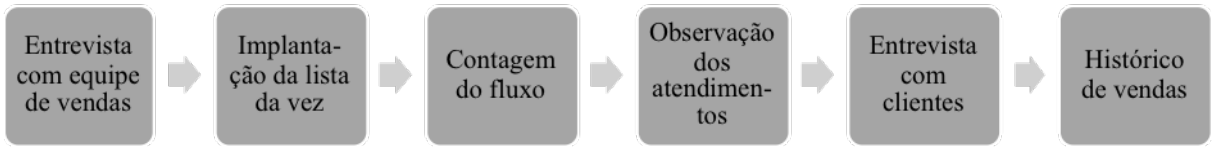
Etapa 1 – Diagnóstico da situação atual

A questão principal a ser mapeada é se a loja piloto escolhida apresenta dentro do fluxo de entrantes, pessoas que saem da loja sem efetivar a compra. Se a resposta for positiva, é necessário aprofundar a análise e entender se a quantidade destas pessoas, quando comparadas as pessoas que efetivam a compra, é relevante, juntamente com o entendimento de quais os motivos que fazem pessoas entrarem na loja e saírem sem comprar.

Para identificar esses fatores, propõe-se um período de acompanhamento presencial para efetivar as pesquisas de imersão e profundidade.

Nesta etapa são realizadas as pesquisas conforme fluxo apresentado na FIGURA 2.

FIGURA 2 – FLUXO MACRO – DIAGNÓSTICO



FONTE: A autora (2018)

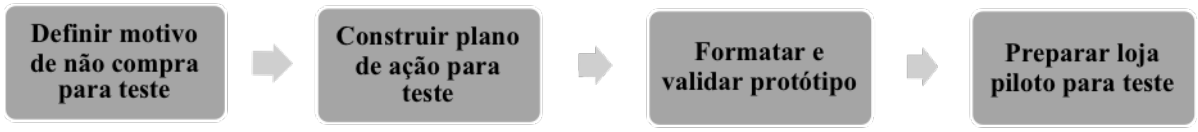
Etapa 2 – Desenvolvimento

São realizadas as análises de todas as informações coletadas na etapa de diagnóstico da situação atual e se apresenta a visibilidade do cenário da empresa antes do piloto, considerando a relação entre todos os mapeamentos realizados, avaliando a integração do resultado de todos os processos e a conclusão final da recomendação.

A partir desta conclusão são definidos os próximos passos para o desenvolvimento do escopo, processos, ações e ferramentas a serem utilizadas na fase do piloto.

Esta etapa é composta pelas fases conforme fluxo apresentado na FIGURA 3.

FIGURA 3 – FLUXO MACRO – DESENVOLVIMENTO



FONTE: A autora (2018)

Etapa 3 – Piloto e ajustes

Etapa de testes, sendo o método proposto de pilotagem em situação real. É implementada a metodologia desenvolvida, com o objetivo de avaliar se o modelo construído comprova ou não se há aumento da taxa de conversão.

O tempo estimado para esta fase é baseado no prazo ideal para que a metodologia a ser testada seja aplicada conforme o plano de desenvolvimento propõe, considerando um período para adaptação da equipe de vendas, um período para validação concreta da metodologia, um período para ajustes, se necessário, e um período para encerramento.

Etapa 4 – Resultados finais e aprendizados

A última etapa é a análise de resultados qualitativos e quantitativos obtidos durante a fase do piloto comparando-os aos resultados da etapa de diagnóstico para identificar se o modelo testado atingiu as expectativas e objetivos traçados, juntamente com as conclusões, aprendizados e recomendações.

Para o mapeamento das informações necessárias para o estudo foram construídos formulários de pesquisa e acompanhamento conforme citados abaixo:

Lista da vez para consultores de vendas: sistema que organiza a fila de atendimento dos consultores de vendas e busca avaliar o desempenho da equipe de vendas.

Formulários de entrevista com clientes e equipe de vendas: é uma das ferramentas utilizadas no processo de *Design Thinking*. É a etapa de imersão em profundidade para obter informações sobre o assunto pesquisado junto aos entrevistados.

Contagem de fluxo de clientes: com ela é possível avaliar a relação entre quantas pessoas estão entrando na loja e quantas estão comprando.

Formulário de observação de atendimentos: um observador utiliza um roteiro para avaliar alguns atendimentos e verificar se estão em conformidade com as regras.

Cronograma do piloto: para o acompanhamento da fase piloto, considerando as principais atividades a serem realizadas no período, divididas pelas semanas do teste, com os prazos definidos para concretização de cada ação e o responsável pela execução.

Treinamento presencial: para que a equipe de vendas esteja preparada para executar o piloto, aplica-se um treinamento com os principais assuntos que impactam nos testes.

Planilha de resultados de vendas: análise quantitativa e qualitativa da metodologia, construída a partir de indicadores coletados nos métodos já apresentados, juntamente com a avaliação dos resultados das vendas.

3 TESTES E ANÁLISES DE RESULTADOS

A loja física escolhida faz parte de um grupo de lojas de revenda de produtos do segmento de cosméticos, especializada em marcas nacionais e importadas de higiene e beleza.

As principais características da loja piloto:

- Loja em Shopping;

- Aproximadamente 180m2 de área de vendas;
- Revenda de aproximadamente 5.200 produtos;
- Fluxo de aproximadamente 12.000 clientes/mês convertidos;
- Não atua com marca própria;
- Atendimento realizado por consultores de vendas: total de 12 pessoas;
- Empresa atua exclusivamente com lojas físicas;
- Marcas revendidas por concorrentes em outras lojas físicas e/ou lojas *online*.

A escolha desta loja física deve-se à sua caracterização como loja que revende produtos, denominada multimarcas (venda de produtos de diversas marcas), devido a importância em comparar o impacto do atendimento no aumento da conversão nas vendas, quando o cliente tem a opção de efetuar a compra do mesmo produto em outro local.

Entrevista com equipe de vendas

Entendendo a relevância da equipe de vendas para o negócio e considerando a contribuição dos profissionais na construção do trabalho, em especial pelo conhecimento do modelo de atendimento, regras da operação e oportunidades já identificadas por eles, inicia-se a primeira etapa da pesquisa com uma entrevista individual e presencial com os doze colaboradores de vendas da loja piloto.

A entrevista com os consultores de vendas considerada neste trabalho tem três principais focos de busca de informações: pessoais e profissionais, atividades e resultados obtidos na loja piloto e oportunidades identificadas no dia a dia do trabalho;

O formulário contém nove questões como roteiro, delimitando um tempo aproximado de quarenta e cinco minutos de entrevista com cada profissional: nome, gênero; faixa etária, escolaridade, tempo de loja, atingimento das metas nos últimos três meses que antecedem ao diagnóstico, percepção de dificuldade para atingir as metas, principais objeções dos clientes e oportunidades para vender mais.

Os entrevistados qualificados de acordo com o gênero, sendo com 75% dos participantes se declarando como feminino e 25% masculino.

A faixa etária dos colaboradores está com 41,7% entre 20-25 anos, empatados com 41,7% na faixa de 26-35 anos, seguidos por 16,7% com idade na faixa de 36-50 anos.

O resultado do grau de escolaridade dos respondentes é de 41,7% dos participantes com ensino médio completo, 33,3% com ensino superior incompleto e 25% completo.

O tempo que os respondentes estão trabalhando na loja piloto com o resultado de 58,3% dos participantes entre 1-3 anos, 25% entre 3-5 anos e 16,7% inferior a 1 ano.

Outro dado investigado é o atingimento das metas de vendas nos últimos três meses anteriormente ao início da etapa do diagnóstico da situação atual, com o resultado de 58,3% dos participantes que atingiram os resultados e 41,7% que não atingiram. Nesta mesma investigação a percepção dos respondentes quanto a dificuldade no atingimento das metas de vendas nos últimos três meses anteriormente ao início da etapa do diagnóstico da situação atual com o resultado de 100% dos participantes confirmando a dificuldade enfrentada.

Cada colaborador citou três objeções distintas quanto aos clientes não efetivarem a compra, destas destacam-se as três mais citadas com o resultado de 22% dos participantes apontando como principal objeção a retração da economia, seguida com 19% pela falta de produto na loja e com 17% a percepção que o preço é um fator crítico para as vendas.

Quanto a percepção dos respondentes das principais oportunidades de negócio que podem contribuir para efetivar a venda, cada colaborador citou uma oportunidade que considerou a mais relevante na sua opinião. Destaca-se, com o resultado de 50% apontada como principal oportunidade a possibilidade de ajuste de preços de acordo com a concorrência, seguida com 33% pela liberdade de efetuar algumas negociações com os

clientes sem a necessidade de aprovações, como dar descontos e brindes, e com 17% a percepção que é importante participar de treinamentos de reciclagem de técnicas de vendas.

Lista da vez

Esta etapa ocorreu em duas fases, no mapeamento dos indicadores antes do piloto na fase do diagnóstico e posteriormente para o mapeamento dos indicadores durante o piloto.

Foram 61 dias de uso da lista da vez na etapa do diagnóstico. Foram atendidas 47.580 pessoas e destas 24.228 convertidas, com 50,9% de taxa de conversão.

Através da lista da vez foi possível avaliar o resultado de cada um dos oito fatores de não compra escolhidos para o trabalho, frente aos atendimentos não convertidos, contribuindo para a decisão de escolha do fator mais relevante a ser focado durante a etapa do piloto.

Com 33% o preço foi o motivo mais recorrente, com 18% a falta de produto, com 15% o cliente estava somente olhando, com 14% produtos que não estavam em promoção, com 8% trocas adicionando valor, com 5% o parcelamento oferecido não atendeu a expectativa dos clientes, com 5% trocas sem diferença de valor e com 2% as formas de pagamento oferecidas não atenderam a necessidade dos clientes.

Foram 63 dias de uso da lista da vez durante a etapa do piloto. Foram atendidas 50.853 pessoas e destas 28.422 convertidas, com 55,9% de taxa de conversão.

Com 24% a falta de produto foi o motivo mais recorrente, com 23% o preço, com 17% o cliente estava somente olhando, com 13% produtos que não estavam em promoção, com 9% trocas adicionando valor, com 7% trocas sem diferença de valor, com 5% o parcelamento oferecido não atendeu a expectativa dos clientes, e com 2% as formas de pagamento oferecidas não atenderam a necessidade dos clientes.

Com estes resultados é possível observar que baseados nas informações preenchidas pela equipe na lista da vez, ocorreu aumento no indicador de taxa de conversão comparando o período do diagnóstico com o período do piloto em 5pp, dado aproximado do identificado na contagem de fluxo manual que apontou 4pp.

Os motivos de não compra também sofreram impacto ao comparar o *ranking* da etapa de diagnóstico com a etapa do piloto. O indicador preço passou do primeiro lugar para o segundo, com queda de 10pp. Esta informação sinaliza que a ação implementada contribuiu para o resultado positivo do contorno desta objeção.

Contagem de fluxo

Foram realizadas contagem de fluxo durante as etapas de diagnóstico da situação atual e piloto. As contagens foram do número de passantes em frente a loja e do número de entrantes na loja para o cálculo das taxas de captação e conversão.

Entre as etapas de diagnóstico e piloto foram 32 dias de contagem, sendo quatro dias por semana, intercalando dias de alto, médio e baixo fluxo no shopping. As contagens aconteceram entre os horários das 11h às 20h, eliminando os horários extremos de baixíssimo fluxo. As mesmas premissas foram utilizadas para a contagem durante o piloto.

Nos dois períodos o indicador de taxa de captação permaneceu o mesmo, com 12% dos passantes entrando na loja piloto. No período do diagnóstico a taxa de conversão ficou em 50% e no período do piloto ficou em 54%, aumentando em 4pp. O indicador sugere que a metodologia implementada impactou positivamente no aumento da conversão de clientes.

Observação dos atendimentos da equipe de vendas

Foram realizadas observações durante as etapas de diagnóstico da situação atual e piloto. Na etapa do diagnóstico foram avaliados 36 atendimentos, sendo três por consultor de vendas. Foi verificado se a equipe de vendas estava seguindo a técnica de vendas conforme regras da loja e em caso de clientes apresentarem objeções durante a compra, quais os fatores mencionados e também no caso da não efetivação da compra, quais os motivos declarados.

Durante o diagnóstico, mais de 90% dos atendimentos foram considerados adequados e atendendo as etapas da técnica de vendas utilizada na loja. Foram detectadas 12 objeções nos 36 atendimentos, sendo que seis delas não foram contornadas, duas por questões atreladas ao preço, duas pelo cliente estar pesquisando e duas pelo cliente estar em dúvida na escolha, devido a compra ser para presentear, resultando na não efetivação destas vendas.

Durante o piloto, mais de 95% dos atendimentos foram considerados adequados e atendendo as etapas da técnica de vendas utilizada na loja. Foram detectadas 15 objeções nos 36 atendimentos, sendo que quatro delas não foram contornadas, três pelo cliente estar pesquisando e um pelo cliente estar em dúvida na escolha, devido a compra ser para presentear, resultando na não efetivação destas vendas. As 08 objeções referentes a preço foram contornadas pela equipe.

Entrevista com clientes que não efetivaram a compra

A população utilizada nesta parte do estudo é representada por clientes da loja de cosméticos piloto e totalizam a amostra de 80 pessoas. Foram escolhidos para a entrevista somente clientes que não efetuaram a compra para focar no aumento da taxa de conversão.

Os três principais focos de busca de informações: pessoais e profissionais, frequência e hábitos de compra, motivos de não compra e experiência vivenciada na loja.

O formulário contém 12 questões, sendo perguntas objetivas ou múltipla escolha, delimitando um tempo aproximado de dois minutos de entrevista com cada cliente: gênero, faixa etária, escolaridade, estado civil, atuação profissional, filhos, primeira visita à loja, quantidade de visitas, motivos de não efetivar a compra, canais que compra no segmento, o que atraiu na loja e o que não atraiu na loja.

Os entrevistados qualificados de acordo com o gênero, sendo com 80% dos participantes se declararando do gênero feminino e 20% do gênero masculino.

A faixa etária dos colaboradores está com com 40% entre 26-35 anos, seguidos com 22,5% na faixa de 20-25 anos, com 21,3% com idade na faixa de 36-50 anos e por fim com 16,3% acima de 50 anos.

Quanto ao grau de escolaridade dos respondentes o resultado é de 35% dos participantes com ensino superior completo, 26,3% com ensino superior incompleto, 17,5% com ensino médio completo, 12,5% com pós-graduação, 6,3% com ensino médio incompleto e 2,5% com mestrado/doutorado.

O estado civil dos respondentes está com 45% casados ou em relacionamento estável, seguidos por 28,7% solteiros, 17,5% na categoria separado, desquitado ou divorciado, e 8,8% viúvos.

A atuação profissional dos respondentes aparece com o resultado de 41,3% dos participantes funcionários de empresa privada, 22,5% funcionários públicos, 20% donos de empresa, 7,5% aposentados, 5% estão desempregados e 3,8% estudantes.

Dos entrevistados, 55% têm filhos e 45% não têm filhos.

Foi investigado qual o percentual dos respondentes que visitava a loja pela primeira vez ou já havia frequentado em outro momento, com o resultado de 58,8% dos participantes já haviam visitado a loja, 38,8% era a primeira visita e 2,5% não se recordavam.

Dos respondentes que declararam já ter frequentado a loja em outra oportunidade, qual a quantidade de vezes frequentada, com o resultado de 41,3% dos participantes já haviam visitado a loja até 2 vezes, 32,6% entre 2-4 vezes e 26,1% 5 vezes ou mais.

Os motivos pelos quais os respondentes declararam não efetuaram a compra no dia da entrevista foram: com 32,5%, o principal motivo foi o preço do item procurado estar acima da expectativa, 22,5% estavam pesquisando e vendo as novidades, 18,8% disseram estar passeando, 16,3% o produto procurado estava em falta, 13,8% entraram para conhecer a loja, com mesmo resultado os clientes que não encontram o produto devido a loja não vendê-lo, 12,5% não acharam as promoções ou benefícios de compras atrativos, 7,5% não tinham intenção de comprar e 3,8% disseram não ter tido um atendimento adequado.

Quanto a opção de quais canais de vendas normalmente utilizadas pelos respondentes o resultado é de 62,5% lojas físicas, 25% lojas físicas e *internet*, com 11,3% compras realizadas por catálogos e 1,3% exclusivamente pela *internet*.

Os fatores que mais atraíram e agradaram os respondentes na visita à loja foram: 55% a localização da loja, 50% a variedade de produtos ofertada, com os mesmos resultados de 36,3% a qualidade das marcas e produtos ofertados e o atendimento da equipe de vendas.

Os fatores que menos atraíram e agradaram os respondentes na visita à loja foram: 61,3% os preços dos produtos procurados, 56,3% as promoções vigentes na loja, 20% a variedade das marcas e produtos ofertados, 13,8% o atendimento da equipe de vendas e 5% a localização da loja.

Definição do motivo de não compra foco do trabalho

Para a definição do motivo de não compra foram utilizados os resultados de quatro ferramentas aplicadas na etapa do diagnóstico.

Na entrevista com equipe de vendas, o fator preço apareceu em terceiro lugar frente as principais objeções apontas pelo time;

- Na entrevista com os clientes, o fator preço apareceu em primeiro lugar, com 32,5% dos respondentes alegando este o motivo para a não compra;
- Na observação dos atendimentos, o fator preço apareceu em primeiro lugar, frente as principais objeções relatadas pelos clientes;
- Na lista da vez, o fator preço apareceu em primeiro lugar no *ranking* das objeções anotadas pela equipe de vendas.

Através destes resultados se fez possível identificar o fator preço como o mais recorrente, consequentemente prioritário para o teste.

Definição do plano de ação

A partir da identificação do fator preço como o motivo de não compra mais crítico da loja piloto e a sua escolha para o teste, definiu-se um plano de ação para reverter o quadro.

Foi realizado um brainstorming com a equipe de vendas, gerente e proprietário da loja para mapear as possíveis ações a serem testadas para converter os clientes que questionam o preço como fator de não compra.

Nesta atividade foram identificadas várias possibilidades e dentre elas, escolhidas as seis mais aderentes ao estudo.

Cada ação foi pontuada frente a três pilares de avaliação:

1) Possibilidade em implementar a ação imediatamente;
2) Impacto da ação para o negócio, como aumento dos custos, necessidade de novos processos, riscos de operacionalização, envolvimento de terceiros, etc.;
3) Efetividade para a conversão frente a atender a expectativa do cliente.

Foram atribuídas notas para cada ação *versus* cada pilar, com escala de 1 até 5, sendo a nota 5 para a situação mais provável de ocorrer e 1 a situação mais improvável de ocorrer.

Como resultado da matriz de decisão da ação definiu-se aplicar desconto nas compras quando o preço for a objeção relatada pelo cliente para não comprar.

Considerando que aplicar descontos seja um fator de alto impacto para o negócio, devido a dificuldade de mapear antes do piloto o incremento nas vendas *versus* o custo proveniente dos descontos, decidiu-se colocar como limite a premissa de 2% do valor faturado para a concessão dos descontos para os clientes. O valor de desconto previsto foi baseado na meta financeira de faturamento.

A ação escolhida promoveu total autonomia para a equipe de vendas, pois não era necessário solicitar autorização ao gerente ou proprietário da loja para conceder o desconto. Ficou à critério do próprio consultor de vendas avaliar e oferecer o desconto.

Resultados das vendas

Foram avaliados os resultados antes do piloto e durante o piloto, considerando dois meses para cada etapa. Os meses escolhidos eram meses comparáveis em comportamento de vendas, porém não comparáveis em números absolutos, assim para a análise dos resultados obtidos foram avaliadas as variações dos percentuais dos indicadores. Com isto, utilizam-se os resultados como indicação de referência neste estudo.

A etapa de mensuração dos resultados das vendas é realizada com o objetivo de avaliar os principais indicadores referenciados durante o trabalhado, na busca de compreender qual o impacto que a metodologia proposta causou ao negócio ao ser implementada.

Foram avaliados os resultados dos indicadores de faturamento total, quantidade de itens vendidos, quantidade de clientes convertidos, ticket médio, venda média e itens por ticket. Os números mostram que durante o piloto todos os indicadores obtiveram crescimento ao comparar o período do diagnóstico versus o período do piloto, exceto pelo indicador itens por ticket que sofreu queda de 3%, possivelmente decorrente do aumento de clientes convertidos, que efetivaram a compra pelo impulso da ação, adquirindo um único produto.

Os indicadores de número de entrantes, números de convertidos e as taxas de conversão foram abertos pelos métodos da contagem manual e da marcação na lista da vez. Durante o diagnóstico a taxa de conversão manual foi de 50% e da lista de vez 51%. Na fase de piloto a taxa de conversão manual foi de 54% e da lista de vez 56%. A taxa de conversão aumentou em 4pp pelo método da contagem manual e 5pp pelo método da lista da vez.

Os números mostram que durante o piloto todos os indicadores obtiveram crescimento ao comparar o período do diagnóstico versus o período do piloto. Os resultados dos métodos se mostram semelhantes, com baixa variação, comprovando o uso adequado das duas ferramentas.

A meta financeira para o período do piloto, estipulada pelo parceiro de negócio foi de R$ 1.271.073,44. A premissa definida foi que 2% do faturamento bruto seria destinado para a concessão de descontos durante o piloto, ação escolhida para reverter não compradores, resultando num montante de R$ 25.421,47, podendo sofrer alteração para mais ou para menos, conforme a realização do faturamento. O valor faturado no período foi acima do valor da meta, portanto o valor de desconto aumentou de forma proporcional para R$ 27.890,65. O valor final de desconto concedido aos clientes foi de R$ 28.169,56, com R$ 278,91 acima do indicado, porém dentro da margem de segurança prevista, devido ao acompanhado ser realizado de forma manual.

Para ter referência se houve incremento nas vendas provenientes da implantação da ação de concessão de desconto foi avaliado o resultado baseado sem o piloto e com o piloto. Considerando o número de entrantes mapeados por cada um dos métodos, aproximadamente 50.853 no período, calculou-se o número de convertidos que a loja provavelmente realizaria,

caso a taxa de conversão se mantivesse a mesma do período do diagnóstico de 50,9%, totalizando 25.884 clientes e considerando a taxa de conversão do piloto 56%, totalizando 28.427 clientes. Identificou-se a diferença entre o número real de convertidos versus o provável (sem a ação), resultando no número de conversões incrementadas de 2.543 vendas. Ao multiplicar o valor do ticket médio realizado durante o piloto de R$ 49,07, pelas conversões incrementadas, chegou-se ao valor de ganho potencial que a ação pode ter contribuído de R$ 124.755,76. Ao excluir do valor de ganho potencial o valor concedido pelos descontos de R$ 28.169,56, o resultado final foi de R$ 96.586,20, se mostra efetivo o custo da ação se comparado ao ganho.

É importante ressaltar que esta análise é indicativa, considerando o cenário de que os incrementos da taxa de conversão resultaram da ação testada.

4 CONCLUSÕES

Partindo do objetivo principal de desenvolver uma metodologia que identifique os motivos que fazem clientes saírem das lojas sem efetivar as compras, direcionando potenciais planos de ações que possam ser implementados para reverter clientes não convertidos em clientes convertidos, ao longo deste trabalho foram pesquisadas diversas ferramentas as quais buscou-se de forma confiável a solução ideal para compor todas as etapas da metodologia proposta. Foi possível identificar a baixa produção de pesquisas científicas a respeito do mapeamento e plano de ação frente aos motivos de não compra nas lojas físicas, dificultando a comparação e embasamento perante a literatura publicada dos dados resultantes do piloto.

Todos os dados qualitativos e quantitativos apresentados foram tratados como informações de referência e para novos projetos que utilizarem a metodologia proposta é necessário identificar as limitações comparativas para que os resultados sejam confiáveis.

Foram apresentadas as ferramentas definidas para o mapeamento do fluxo de clientes deste estudo, desenvolvidas a partir de um estudo de técnicas utilizadas pelas empresas Seed Digital e Virtual Gate, especialistas em contagem automatizada.

A partir das pesquisas realizadas durante o estudo, com clientes e equipe de vendas, foi possível mapear os principais fatores que influenciam de forma negativa a concretização da venda. O mapeamento foi realizado na loja piloto, empresa de médio porte, e o resultado foi utilizado neste trabalho. Os principais fatores mapeados foram preço acima da expectativa do cliente, falta de produto na loja, promoções pouco atrativas, formas de pagamentos e parcelamentos ofertados não atendem a necessidade do cliente, clientes efetuando trocas e cliente com intenção de somente visitar a loja.

Quanto ao motivo de não compra, o principal fator identificado nas pesquisas foi o preço acima da expectativa do cliente, escolhido para ser utilizado no estudo. Criou-se o plano de ação de concessão de desconto para os clientes que questionassem o preço dos produtos, se comparado aos preços praticados pelos concorrentes, com objetivo de reverter esta objeção.

Todos os materiais e ferramentas desenvolvidos para a utilização neste estudo foram construídos juntamente com os *stakeholders* do projeto, além da validação em fase protótipo dos materiais que seriam empregados durante a fase do piloto, incluindo a aplicação de um treinamento presencial para a equipe de vendas para prepará-los para os testes.

Foi escolhida para o piloto, loja física de médio porte, do segmento de cosméticos, atuante no modelo multimarcas, situada em shopping na região nordeste do Brasil.

Todos os indicadores de vendas obtiveram crescimento:

- Faturamento total crescimento de 21%.
- Quantidade de itens vendidos crescimento de 14%.
- Quantidade de clientes convertidos crescimento de 17%.
- T*icket* médio crescimento de 3%.

- Venda média crescimento de 6%.

Exceto pelo indicador itens por *ticket* que sofreu queda de 3%.

O indicador de taxa de conversão cresceu na mensuração da planilha da lista da vez, de 51% para 56% e na mensuração feita pela contagem de fluxo manual, de 50% para 54%.

A metodologia da ação implementada foi construída com base na premissa de repassar para a equipe de vendas a autonomia controlada proposta neste estudo, mostrando-se efetiva pelos relatos dos clientes, elogiando os atendimentos, bem como pelo alto engajamento da equipe de vendas ao atuar no projeto.

Avaliando todos os indicadores mensurados projeto, conclui-se que a metodologia aplicada atingiu os objetivos propostos nesta dissertação, bem como, obteve crescimento tantos nos resultados qualitativos quanto nos quantitativos, mostrando-se ser um modelo com potencial para ser considerado na operação do varejo similar a este testado.

O presente estudo tem aplicabilidade no varejo brasileiro de médio porte, de venda de produtos, com atendimento realizado por equipe de consultores de vendas. Recomenda-se continuidade do estudo mediante utilização das considerações apontadas pelos respondentes das pesquisas e das conclusões dos resultados apresentados neste caso de aplicação, com a realização de ajustes e adaptações dos materiais e métodos, especialmente para atender outros negócios, segmentos e motivos de não compra. Dessa forma, para que seja possível avaliar o indicador de taxa de conversão, a experiência de compras e satisfação dos clientes e equipes de vendas, ao estender os testes para outros varejistas.

Por oportuno, outra vertente é a mensuração da contagem de fluxo através de sistemas automatizados, para otimização da operacionalização da metodologia, reduzindo os riscos de divergências de informações, provenientes de controles manuais.

5 REFERÊNCIAS

ARIELY, D. **Previsivelmente irracional.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CAMARGO, C. **Clientes convetidos não são taxas de conversão.** Postado em 10/06/2015. Disponível em http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/clientes-convertidos-nao-sao-taxas-de-conversao/87895/, 2015. Acesso em:15 dez. 2018.

D'ANDREA, R.; CONSOLI, M. A.; GUISSONI, L. A. **Shopper Marketing: A Nova Estratégia Integrada de Marketing para a Conquista do Cliente no Ponto de Venda.** ToolBox, S. Paulo: Atlas (Ed.). v. 25, p., 2011.

DRUCKER, P. Delivering value to customers. **Measuring Business Excellence**, 2002.

FUSCO, C. **Varejo mira loja conectada para aumentar as vendas**. Jornal Folha de São Paulo de 30/01/2012. Disponível em: http://www1.folha.uol.com.br/fsp/mercado/23018-varejo-mira-loja-conectada-para-aumentar-as-vendas.shtml. Acesso em: 29 nov. 2017.

KEELEY, L. et al. **Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs**. [s.l.] John Wiley & Sons, 2013.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. 14a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LECINSKI, J. ZMOT– Consquistando o momento zero da verdade. **Google, publicado em dezembro de**, v. 1, 2011.

LIEDTKA, J. Learning to use design thinking tools for successful innovation. **Strategy & Leadership,** v. 39, n. 5, p. 7, 2011.

SERRENTINO, A. **Varejo e Brasil: reflexões estratégicas**. São Paulo: Varese, 2015.

SOLOMON, R. S. **O comportamento do consumidor.** Bookman, 2011.

UNDERHILL, P. **Vamos às compras: a ciência do consumo**. 2009. ed. [s.l.] Gulf Professional Publishing, 1999.
WELSH, M.; DEHLER, G. E.. Combining Critical Reflection and Design Thinking to Develop Integrative Learners. **Journal of Management Education**, v. 37, n. 6, p. 771–802, 2012.