



PROCESSO DE INSERÇÃO DE EMPRESAS TRADICIONAIS NO AMBIENTE DIGITAL

Área de concentração: Tomada de decisão

Kariny Cristina Pereira. MBA em Gestão Financeira e Controladoria.
kariny.alimg@gmail.com

Aline Rodrigues da Fonseca (orientadora). Administradora de Empresas. Especialista em Engenharia e Inovação. Especialista em Gerenciamento de Projetos.
aline.fonseca2609@gmail.com

1. Introdução

Depois de uma conversa com seu cunhado Edson, João Carlos estava injuriado. Sua empresa, a LOOP Modas, com grande visibilidade no mercado, estava diante de um novo desafio: imergir nas mídias digitais. Em tempos de redes sociais e diante de uma realidade na qual o cliente tem o smartphone como uma extensão das próprias mãos, investir no uso de *marketing* digital parecia ser obrigatório para garantia de sobrevivência da empresa. No entanto, João tinha consciência – e já havia sido alertado por Edson, também proprietário de uma loja de roupas – da necessidade de capital de giro e aporte inicial de investimento, até obterem retorno com as ações de promoção da empresa no meio virtual. Além disso, para que o trabalho tivesse uma forma estruturada, seria necessário a contratação de novos colaboradores para apoio e manutenção das redes. O dilema de João se passa diante da possibilidade de terceirizar ou não o uso de redes sociais e *marketing* digital como parte da estratégia de *marketing* da empresa, pois tem dúvidas quanto ao retorno deste investimento, além de recear a perda de identidade da empresa no ambiente digital.

2. Contexto e descrição da empresa

Numa quinta-feira à noite, enquanto deslizava calmamente a barra de rolagem da tela do Facebook de seu *smartphone*, João se espantou ao ver, no perfil empresarial da LOOP Modas, um anúncio que dizia “*Malu Depilação. Atuando há 12 anos no mercado. Depilação com hora marcada.*”. Abaixo da publicação, diversos comentários simulavam negociações entre a esteticista e alguns clientes, seguidores da LOOP Modas no Facebook. A página da empresa, devido a ausência de qualquer tipo de

gerenciamento, havia se tornado uma “terra sem lei” onde diversos profissionais divulgavam seus serviços se aproveitando do fato de que teria muitas visualizações, já que a LOOP Modas possuía um grande número de seguidores no Facebook. Esse foi o *insight* que João precisava para se atentar à questão da divulgação de sua marca na internet.

A empresa LOOP Modas, uma empresa de pequeno porte que vem atuando no comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios desde junho de 1994, é uma empresa com uma legião de fãs/seguidores. Localizada no Bairro Boa Vista, um dos maiores – e mais tradicional – bairro da cidade de Uberaba, tem mantido uma clientela expressiva e fiel.

A história da empresa teve início com a abertura de um pequeno cômodo comercial para revenda de peças de vestuário trazidas de São Paulo-SP. A garra, determinação e o espírito empreendedor de João Carlos Teixeira Júnior – seu idealizador e fundador – sempre moldaram os caminhos e as principais decisões tomadas pela empresa desde então. Advindo de uma família genuinamente empreendedora, João Carlos diz não se vê trabalhando em algo que não seja a direção da LOOP Modas.

- Isso aqui é como um filho gerado nos meus sonhos e materializado com o esforço, trabalho e dedicação de muitos anos – descreve João, se referindo à LOOP Modas.

O “DNA empreendedor” da família parece se perpetuar diante das gerações. A mãe de João, por muitos anos, trabalhara como revendedora de roupas femininas. Mesmo na informalidade, esta atividade garantira, por bastante tempo, o sustento da família. Seu cunhado Edson, casado com sua irmã Maria Luísa montaram juntos uma loja de roupas semelhante à LOOP Modas, porém, com estrutura menor, a qual nomearam “Pontual Modas”. A prima Beatriz, movida pelo exemplo inspirador de João Carlos, criou, também no Bairro Boa Vista, a B & L Modas, voltada para o público jovem em geral. Da mesma forma, Luciana, também prima de João Carlos, fundou em sociedade com seu marido Eduardo, a Roupagem, loja de vestuário masculino e feminino.

Amigos de longa data e, por coincidência do destino, cunhados, João e Edson se reúnem frequentemente para trocar ideias a respeito de seus negócios. Parecem ser mais proativos e abertos a mudanças do que os demais empresários da família.

- Desde o princípio notei que eu e Edson tínhamos algo em comum: apesar da voracidade com que o tempo passa, nunca nos deixamos envelhecer o espírito – observa João, emocionado ao falar sobre o cunhado.

É animador e empolgante ver uma conversa entre os dois. Sempre atentos às notícias do Brasil e do mundo, ambos discutem o cenário econômico do país, o impacto das ações políticas no comércio, as inovações, tendências e tudo de novidade que o mercado apresenta: desde *bitcoins* até as tendências da São Paulo *Fashion Week*. São ativos física e intelectualmente e, por estarem sempre antenados, sentem-se jovens e energizados para os desafios de gerenciar seus negócios.

- O empresário não pode ignorar o que acontece fora da empresa, porque é isso que determina os rumos do comércio – atesta Edson, se referindo à importância de se ter uma visão sistêmica do negócio.

Quando questionados sobre o desejo de expansão das empresas, tanto João quanto Edson alegam que, desde a fundação, vislumbravam o crescimento de suas lojas.

- Quando montei minha lojinha era tudo diferente, mas eu conseguia enxergar meu sonho da expansão com facilidade. No começo trabalhava sozinho e já sonhava com meus funcionários – relata João, constatando que a LOOP Modas foi feita para crescer.

O crescimento se deu aos poucos, numa proporção bastante calculada. No início da década de 2000, João percebeu a necessidade de expansão do prédio, que já não proporcionava conforto no atendimento ao cliente. A elevada quantidade de mercadorias, resultado da alta demanda e movimentação na loja, já ocupava parte do espaço de circulação e exposição de produtos. Auxiliado por seu cunhado Edson, planejaram a reforma e expansão do prédio.

- Estava tudo muito difícil. Os clientes não tinham conforto para escolher as mercadorias e experimentar. Eu dividia o balcão do caixa com sacolas de mercadoria. A loja estava muito desorganizada – relata João, recordando a necessidade de expansão física da loja.

Apesar da desordem, o fator que mais motivou a reforma e expansão foi a dificuldade de atender aos clientes, dado que o principal diferencial da LOOP Modas é o

atendimento. Ouve-se muito que “atender bem é obrigação”, mas o atendimento na LOOP Modas é uma verdadeira experiência para o cliente e garante a fidelização.

Em uma das visitas à loja, uma cena chamou muito a atenção. Uma cliente entra na loja e é abordada por um dos vendedores, sempre com muita gentileza. Após um rápido “diagnóstico” da necessidade da cliente, o vendedor pede um instante enquanto busca no estoque uma grande quantidade de caixas de sapato com diversos modelos no tamanho da cliente. Enquanto experimenta uma das sandálias trazidas, o vendedor naturalmente se agacha e abotoa a fivela que prende a sandália ao tornozelo da cliente. A atitude, com tamanha espontaneidade, é garantia de mais um freguês fiel à marca. Ao passar do tempo, em outras visitas à loja, foi possível perceber que aquela cena era muito comum durante os atendimentos na LOOP Modas.

- Tratamos o cliente como um convidado de honra, nosso foco é atender bem – afirma Léo, vendedor da LOOP Modas desde 2006.

De certa forma, quando o cliente é atendido de maneira personalizada, recebendo toda a atenção que deseja e tendo seu problema solucionado, a tradição da LOOP Modas se fortalece, pois a marca registrada de João Carlos é a cortesia e educação com que lida com clientes, funcionários e fornecedores. Apesar de ter criado um padrão de qualidade de atendimento documentado, registrado e disponibilizado para todos os colaboradores de vendas, a equipe reconhece que cada atendimento é único. O padrão garante que os procedimentos básicos do atendimento serão cumpridos, mas cada cliente recebe um tratamento especialmente oferecido para cada um.

- Como muitos dos nossos clientes são fidelizados, acaba que a gente sabe um pouco sobre cada um deles, sobre a família e o atendimento é intercalado com uma boa prosa – relata Vanessa, vendedora da LOOP Modas.

A adaptabilidade da equipe de vendas para lidar com a padronização do atendimento é a ferramenta chave para o sucesso das vendas, pois, em geral, os clientes LOOP Modas têm perfis bastante diversos. Desde jovens, crianças e adolescentes até adultos e idosos são frequentadores assíduos entre as araras da LOOP Modas. Uma família – com pai, mãe e dois filhos – que vai comprar roupas e calçados para todos os membros é uma ocorrência bastante comum na loja, que possui um *mix* muito amplo de mercadorias. No que se refere à classe social, assim como ao gênero e idade, o perfil dos clientes é bastante amplo. O fato de trabalhar com crediário viabiliza

as compras dos clientes com menor renda e a qualidade dos produtos garante a freguesia dos clientes de maior renda. Além das peças de vestuário em si, a LOOP Modas comercializa também diversos acessórios, bolsas, chinelos, carteiras, meias e cintos, de tal forma que o cliente tem a opção de encontrar diversos produtos complementares à sua necessidade principal.

Após muito planejamento e estando seguro da necessidade de melhoria na parte física da loja, em 2007, João iniciou a reforma do prédio. Com reservas financeiras da empresa, João adquiriu um terreno em frente à loja onde construiu um estacionamento para clientes em período de compras. Além disso, comprou um imóvel ao fundo da loja, onde fica alocado o estoque. A reforma, juntamente com essas aquisições promoveu uma expansão da área interna da loja em torno de 300%. Para operacionalizar a loja após a reforma, João criou um espaço, ao fundo da loja para alocar os caixas e provadores. Entendido de *visual merchandising* que é, João afirma que essa decisão foi estratégica:

- Quando o cliente compra uma mercadoria e tem que percorrer a loja inteira para efetuar o pagamento no caixa, ele vê todas as outras mercadorias que estão expostas nesse caminho, aumentando a possibilidade de vendas adicionais.

Ainda “salvando” o *visual merchandising*, João trocou todo o mobiliário da loja, mantendo-o padronizado e sempre impecavelmente limpo. O aspecto visual, de elevada importância para empresas do varejo de moda, sempre é seguido à risca na empresa: todas as mercadorias cuidadosamente organizadas, sinalização na parte interna da loja, todos os funcionários com uniformes padronizados, entre outros detalhes.

Segundo João, toda a reforma realizada em 2007 foi planejada para proporcionar, além de harmonia visual, conforto e funcionalidade para o cliente. Foi criado um espaço retangular, próximo às prateleiras de calçados, onde era servido cafezinho e bombonieres para os clientes. A ideia foi sugestão da equipe de vendas que alega conquistar o cliente servindo um café durante as compras. Nas entrelinhas, pode-se perceber que o espaço de conveniência tem uma função ainda maior: muitos clientes vão na LOOP Modas “tomar um cafezinho” e acabam comprando, oposto do que geralmente é o padrão.

A trajetória de vendas da LOOP Modas seguiu uma curva exponencial após o marco em 2007 com a reforma da loja. Acompanhando o crescimento da empresa, João Carlos teve ciência da necessidade de inovar para manter sua clientela e conquistar novos potenciais clientes. Diante disso, no mesmo ano da reforma, foram introduzidos novos produtos no *mix* da empresa e realizada uma reorganização interna da equipe com delegação de funções e criação de lideranças setoriais.

A freguesia fiel da LOOP Modas se manteve, inclusive após a reforma, pois enxergavam na loja um local agradável para, além de compras, ter um momento de descontração. Em outras palavras, a empresa conseguiu crescer sem perder sua essência, mantendo seus clientes tradicionais e inovando para conquistar novos clientes.

Em meados de 2011, a empresa iniciou seu serviço complementar de *fashion delivery*, também conhecido como “condicional”. Profissionais de venda e entregadores foram contratados exclusivamente para o funcionamento da dinâmica na qual o cliente recebia em casa algumas peças para experimentar e, conseqüentemente, adquirir mercadorias da loja. Segundo depoimentos de Bárbara, gerente comercial da LOOP Modas, o *fashion delivery* aumentou cerca de 40% das vendas gerais da empresa e, além disso, respondeu significativamente pelo aumento do índice de venda adicional da empresa (relação entre o número de peças vendidas por atendimento).

Em 2012, a empresa deu os primeiros passos na elaboração de seu direcionamento estratégico, com a criação de missão, visão e valores empresariais, que só vieram a ser consolidados em 2016. Além disso, nos anos seguintes, foram implantadas ações internas voltadas para gestão de pessoas, tais como a criação de uma política de avaliação de desempenho de colaboradores e a criação e formalização de um sistema de coleta de sugestões de colaboradores. Ambas as ações foram muito bem aceitas pela equipe, o que resultou em uma melhora significativa do clima organizacional e satisfação de colaboradores.

A estrutura organizacional da empresa carrega traços genuínos da personalidade de João Carlos, que sempre deu autonomia para que os funcionários se sentissem “donos do negócio”. Resumidamente, a LOOP Modas tem a direção coordenada por João Carlos, que conta com o apoio da gerente comercial Bárbara – e de seu cunhado Edson – para tomada de decisões estratégicas. Além disso, existem algumas equipes setoriais: a equipe de vendas diretas na loja – que conta com cerca de 17

colaboradores –, a equipe do *fashion delivery* – atualmente com seis colaboradores –, a equipe dos caixas operacionais e finalização de vendas – com sete postos de trabalho – e uma pequena equipe administrativa, com três funcionários.

Em 2015, a LOOP Modas faturava em torno de R\$ 2.600.000,00 anualmente e mantinha 33 colaboradores que operavam em um esquema de troca de turno. A empresa possuía horários de funcionamento expandidos, diferentemente da concorrência local. Ao *fashion delivery*, o “atendimento LOOP” e o crediário de vendas eram atribuídos à totalidade do sucesso de vendas da empresa. O ajuste de um novo método de *marketing* era a chave que faltava para a plenitude do setor de vendas e relacionamento com o cliente e João parecia não hesitar em dizer que a resposta seria a entrada da marca da empresa na internet.

3. Muitas redes, pouca gestão

A adoção das redes sociais pela LOOP Modas se deu em 2011, quando houve a popularização do Facebook como rede social no Brasil. João Carlos criou um perfil pessoal em seu nome e começou a fazer publicações com fotos de produtos novos que estavam sendo comercializados na loja. As publicações despertaram o interesse de um ou outro seguidor, que solicitava maiores informações sobre o produto no *chat* de conversas da rede social. Muitas vezes, este seguidor e potencial cliente ficava sem retorno, uma vez que só teria a possibilidade de ser respondido quando João acessasse seu perfil. Além disso, a propaganda se limitava aos amigos pessoais de João Carlos, o que não abrangia todo o seu público-alvo.

Diante dessa dificuldade de gerenciamento e separação entre perfil pessoal e profissional, em 2012, João Carlos, com o apoio de Danielle, funcionária da LOOP Modas, criou um perfil pessoal com o nome da loja que não estava vinculado à identidade do dono. Toda a equipe da loja foi mobilizada a compartilhar este novo perfil entre seus amigos e seguidores, a fim de que tomassem conhecimento deste novo canal que era criado pela empresa para divulgação de produtos. Dada a popularidade da LOOP Modas na região, em dois meses a página já contava com 3.500 seguidores. Não demorou muito para que atingisse o limite máximo de seguidores de 5.000 por perfil, uma vez que se tratava de um formato de página para pessoa física, que possuía algumas limitações quanto ao número de seguidores. Sem conhecimento e experiência na área digital, Danielle e João concluíram que deveriam criar um novo perfil para “abrigar” as solicitações de amizade excedentes.

Assim o fizeram. Tempos depois, surge a necessidade de criar mais um perfil e João Carlos se vê sem controle para gerenciar tantas páginas. O trabalho era dobrado e requeria horas de dedicação para publicar todas as fotos, editar legendas e atender solicitações de clientes e seguidores em geral.

Em uma das reuniões com Edson, João relatou a dificuldade de imersão da empresa nas redes sociais, bem como o trabalho para manutenção e gerenciamento das páginas. Além disso, existia a problemática de transferir uma mão de obra já alocada na empresa para cuidar da parte de *marketing digital*.

- João, não seria melhor você terceirizar o trabalho de *marketing digital* de sua empresa? – questionou Edson, propondo uma alternativa ainda não pensada por João.

De fato, a terceirização do serviço traria maior profissionalismo e pouparia João do trabalho de gerenciamento das redes sociais que, sem dúvidas, necessitaria de grande dedicação e investimento de mão de obra. A Pontual Modas, empresa de Edson, estava prestes a fechar o contrato com a *Six Web*, empresa de *marketing digital* situada em Uberaba, e uma das referências nesse setor. O contrato previa, além do gerenciamento, a criação de um site, a aquisição de um domínio empresarial na *web* e a compra de anúncios no *Google Adwords*. Edson parecia estar empolgado com a proposta da empresa, pois não estava em seus planos contratar e, muito menos, treinar um funcionário para gerenciar as redes sociais.

- Dá muito trabalho João, e isso não é o foco do nosso negócio. – comentou Edson, se referindo ao fato de gerenciar as páginas sem ter conhecimento para tal.

João ouviu atentamente a ideia de Edson, porém estava receoso. Temia que, ao terceirizar o gerenciamento das redes sociais a empresa terceirizada não tivesse o devido cuidado ao editar legendas e ao se relacionar com o cliente *online*. Além disso, se preocupava com o fato de que o cliente percebesse que, na verdade, quem interagia com ele era uma outra empresa e não a LOOP Modas.

- Nós temos um jeito único de conversar com o cliente – lamentava João.

Na verdade, João desejava implantar o “Padrão de Qualidade do Atendimento *Online*” ou, em outras palavras, levar para o ambiente *online* a mesma qualidade do

atendimento presencial. E, por acreditar que o atendimento é o diferencial da empresa, João não admitia terceiriza-lo.

Por outro lado, quando pensava no volume de questões que teria que se preocupar a partir do momento que iniciasse o *marketing digital* por sua conta, João tinha calafrios. Era um imenso volume de trabalho. Teria que contratar um funcionário com experiência na área, o que traria elevado custo, ou contratar e treinar um colaborador sem experiência. Além disso, seria necessário desviar pelo menos um funcionário de vendas para auxiliar nas publicações, pois este teria o conhecimento estratégico do que seria divulgado, do que estaria em alta no momento, para assim alavancar as vendas. Fora isso, teria que fazer uma conexão entre as solicitações de clientes virtuais e as da loja física, garantindo que todos os clientes seriam atendidos.

Contratar uma empresa terceirizada para fazer o *marketing digital* da empresa tinha outra implicação: o investimento. O serviço oferecido por essas empresas sempre é de altíssima qualidade e envolve uma mão de obra bastante onerosa. Em geral, a remuneração mensal média de um pacote de *marketing digital* básico para pequenas empresas varia entre R\$ 8.000,00 e R\$ 21.000,00, fora outros custos adicionais que o cliente precisa prever, tais como a compra de mídia, plataforma de *inbound marketing*, *e-mail marketing*, *e-commerce* e hospedagem do site.

Entretanto, a realização desta tarefa pela própria empresa também não sairia por baixo, no que se refere ao investimento. Apesar dos meios virtuais serem mais baratos que os meios de *marketing* tradicionais, ao optar por executar o serviço a empresa teria uma série de desembolsos. Primeiramente para contratação da mão de obra, o que envolveria a agência, *freelancers* e mais um funcionário da empresa para auxiliar. Em segundo lugar, viria o custo com as mídias e ferramentas, pois apesar de algumas plataformas serem gratuitas, tais como o Facebook e demais redes sociais, existem os *links* patrocinados, os anúncios, *banners* e algumas ferramentas de disparo de *e-mails*. Por fim, teria o custo com a infraestrutura: gastos com computadores, instalação de *softwares*, câmeras e estações de trabalho, para viabilizar o funcionamento do serviço.

Diante da situação João e Edson refletiam sobre uma característica essencial ao empreendedor: a adaptabilidade. O mercado não para de apresentar inovações e para as empresas do varejo ter uma presença digital consolidada parece ser uma

característica vital para sua sobrevivência e perenidade. Também por esta razão, João precisava tomar essa decisão com certa urgência.

Numa quinta-feira, após ser informada por Edson a respeito do dilema da LOOP Modas, a *Six Web* entrou em contato com João para oferecer um desconto promocional no fechamento do contrato: João estaria isento dos custos adicionais por dez meses, o que representava uma economia significativa. A comunicação com a empresa animou o diretor da LOOP Modas, porém, assinar esse contrato seria entregar uma grande responsabilidade a uma outra empresa, o que preocupava João.

A empresa tinha aquele final de semana para refletir sobre a proposta, na segunda-feira seguinte era o prazo dado pela agência para negociação. Ativos que são, João e Edson estavam de braços abertos para as mudanças do mercado, mas em relação ao *marketing* digital, a LOOP Modas enfrentava o dilema da terceirização ou não da mão de obra. A proposta parecia ser tentadora, mas João ainda estava “em cima do muro”. De uma coisa tinha certeza, a LOOP Modas ia para a internet. Mas terceirizar este trabalho ainda era uma decisão a ser tomada.