

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS**

RAFAEL TOSCAN VIEIRA

**GESTÃO DE FRONT OFFICE EM UMA EMPRESA DE SOLUÇÕES PARA
LOGÍSTICA INTERNA.**

NOVA PRATA

2020

RAFAEL TOSCAN VIEIRA

**GESTÃO DE FRONT OFFICE EM UMA EMPRESA DE SOLUÇÕES PARA
LOGISTICA INTERNA.**

Projeto Aplicado apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão e Negócios, pelo Curso de Gestão e Negócios, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Fábio José Capecchi.

NOVA PRATA

2020

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: WMS.....	7
FIGURA 2: PICKING BY LIGHT	8
FIGURA 3: CUBAGEM.....	8
FIGURA 4: COLETOR VESTÍVEL DE BRAÇO (ARM)	9
FIGURA 5: COLETOR VESTÍVEL COM ACESSÓRIO (CART).....	9
FIGURA 6: ACESSÓRIO (LIFT)	10
FIGURA 7: SHOWROOMING.....	23
FIGURA 8: RECEBIMENTO	26
FIGURA 9: CUBAGEM.....	27
FIGURA 10: ARMAZENAGEM.....	28
FIGURA 11: COLETA.....	29
FIGURA 12 EXPEDIÇÃO.....	29
FIGURA 13: IDENTIFICADOR CÓDIGO DE BARRAS.....	30

LISTA DE QUADROS

TABELA 1: FASES DA SOLUÇÃO.....	21
TABELA 2: ROTEIRO SHOWROOMING.....	21
TABELA 3: DESDOBRAMENTO DA SOLUÇÃO EM 5W2H.....	24

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO DO PROJETO E PROBLEMA IDENTIFICADO.....	6
2. PROPOSTA DE SOLUÇÃO	13
2.1 Revisão da literatura técnica	13
2.1.1 Logística interna	13
2.1.2 Marketing de relacionamento	14
2.1.2.1 B2B – Business to Business.....	16
2.1.2.2 Front office	16
2.1.3 Showrooming.....	17
2.2 Entendimento aprofundado do problema.....	18
2.3 Apresentação da solução	21
2.4 Retorno previsto da solução	25
2.5 Aplicação e avaliação da solução	26
3. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
REFERÊNCIAS.....	32
Anexo I	35

1. APRESENTAÇÃO DO PROJETO E PROBLEMA IDENTIFICADO

Este projeto aplicado é baseado no relacionamento da empresa Spark com seus clientes, principalmente no momento da negociação de seus produtos para os mesmos. A empresa em questão oferece um Sistema de Gerenciamento de Armazém (WMS) juntamente com dispositivos auxiliares do sistema, como leitores de código de barras vestíveis, sistema de picking by light e cubagem, e sua participação no cliente se dá desde a venda quanto a toda assistência ao cliente após a mesma, com frequentes atualizações e acompanhamento remoto dos sistemas vendidos, e suas eventuais manutenções. Tendo dito isto, o projeto visa utilizando a teoria por trás do modelo de gestão de serviços em front Office, e assim, diminuir o tempo da negociação e criar um ambiente onde possa facilitar a compreensão de clientes já estabelecidos ou de futuros, do funcionamento dos produtos da empresa.

Um bom desempenho logístico pode abrir novos mercados, enquanto os clientes esperam velocidade, qualidade e custos minimizados. Armazéns e sistemas de manuseio de materiais são os elementos principais dentro do fluxo de bens e a construção de uma conexão entre produtor e consumidor. (HOMPEL e SCHMIDT, 2007). A organização operacional e logística combinam vários aspectos de diferentes áreas (gestão de negócios, organização, transporte), no entanto, não existem normas gerais e regras universais para atingir esse objetivo, os requisitos resultantes do cliente, padrões de pedidos, a atratividade dos produtos e serviços, são muito diversos.

A reestruturação das operações de armazenagem e um aumento no número de pedidos, a uma maior variedade de itens (devido ao aumento no número de produtos) em um tempo menor, devido ao encurtamento do prazo de entrega, veem como uma resposta das empresas a esses desafios. Assim os armazéns que antes tinham apenas a finalidade de estocar produtos acabados, hoje, estão dando lugar a centros de distribuição mais organizados, e inovadores. (LIMA, 2002)

Assim surge a empresa a que este estudo se refere. A Spark Ag Software E Automação Eireli é uma empresa que a mais de 10 anos atua na comercialização, implantação e desenvolvimento de hardware e software que prove soluções

inovadoras para logística interna. A empresa se encontra na cidade de Nova Prata, com foco em pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias a empresa tem por objetivo fornecer um sistema integrado e completo para soluções em logística interna, tendo como base de seus produtos os itens já citados: WMS, leitores de código de barras vestíveis, sistema de picking by light e cubagem.

Contando atualmente com 30 colaboradores, sendo estes: um proprietário, um gestor geral, dois gerentes de área (sendo um de Software e outro de Hardware), três pessoas responsáveis pela área administrativa, duas para a parte de dispositivos, seis colaboradores da parte de hardware, e o restante (quinze) das pessoas na parte de software; são desenvolvidos internamente o sistema WMS, o sistema picking by light e cubagem. Os leitores código de barras são revendidos junto a um parceiro com a qual a Spark detém exclusividade para venda no país, e assim apenas sendo produzido internamente o acessório vestível para a visualização do sistema. Abaixo podemos visualizar alguns dos produtos citados, e tipos de vestíveis, sendo o “Arm” o mais adotado pelos clientes.

WMS:

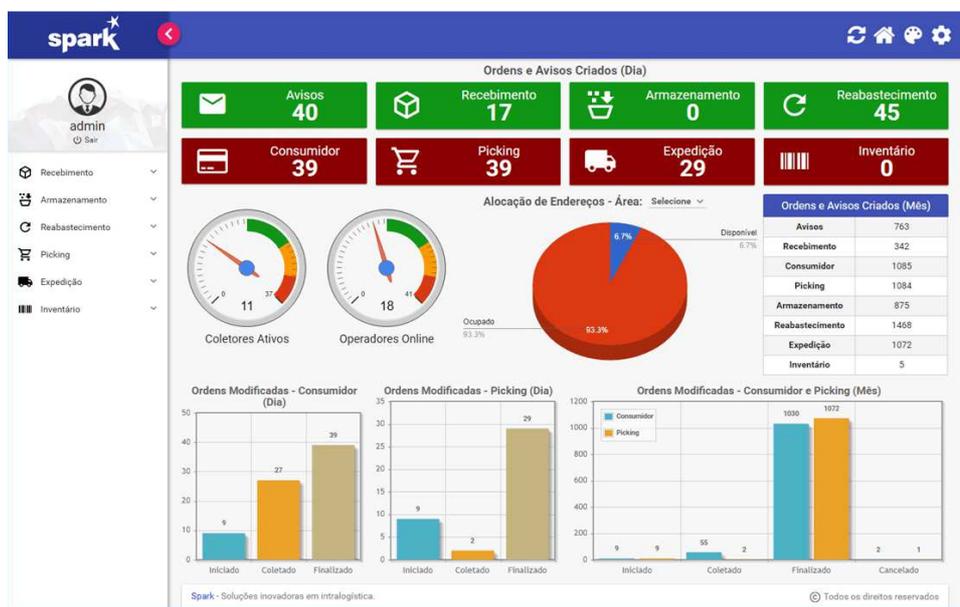


Figura 1: WMS

Fonte: Spark (2020).

Picking by light:

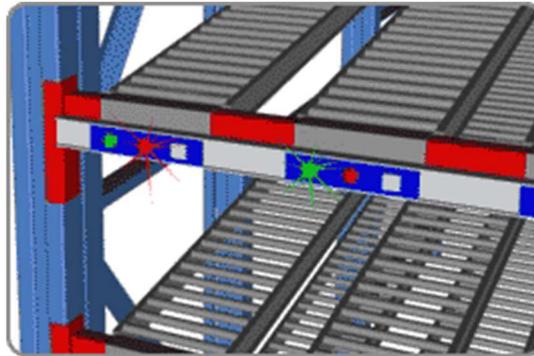


Figura 2: Picking by light

Fonte: Spark (2020).

Cubagem:



Figura 3: Cubagem.

Fonte: Spark (2020).

Leitores de código de barras:

Neste item a empresa atua com os modelos em anel que são “vestidos” no dedo do colaborador, além disso, como a empresa prioriza a venda em conjunto do WMS com os leitores, os mesmos são adicionados com um acessório com tela para mostrar as operações que os colaboradores devem realizar de acordo com o sistema. Segue algumas imagens dois modelos de leitores e o acessório.



Figura 4: Coletor vestível de braço (Arm)

Fonte: Spark (2020).



Figura 5: Coletor vestível com acessório (Cart)

Fonte: Spark (2020).

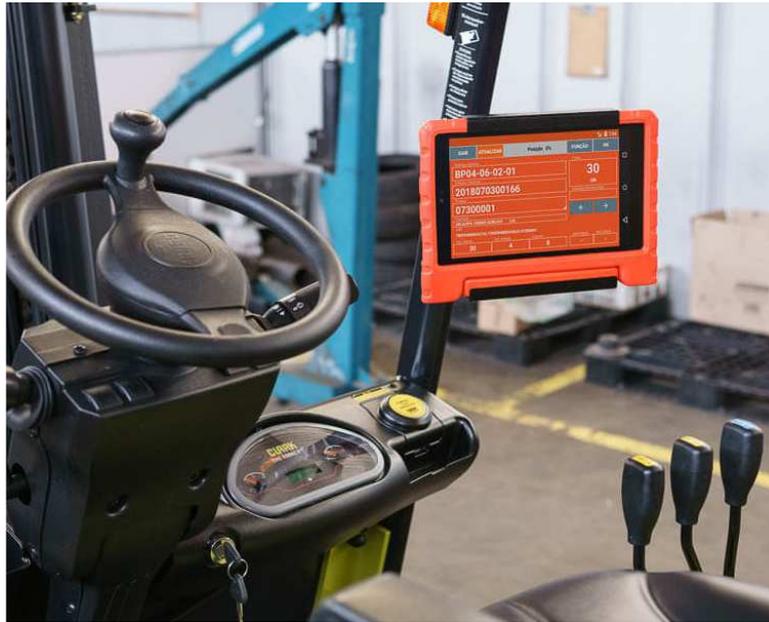


Figura 6: Acessório (Lift)

Fonte: Spark (2020).

Com esta busca por inovação a empresa acaba enfrentando certas desconfianças de seus clientes. Em um ambiente onde são processados inúmeros itens por dia, atrasos e interrupções de pedidos dos clientes não só causam custos consideráveis, mas também criam riscos. como uma mudança de preferencia do consumidor final, uma imagem negativa do cliente no mercado, o que pode comprometer o meio de uma empresa ou sucesso comercial em longo prazo. O que é decisivo é encontrar um produto adequado e um sistema altamente disponível para cada cliente. (HOMPEL e SCHMIDT, 2007).

Corrêa (2012) faz um questionamento sobre por que devemos manter a qualidade em um serviço da linha de frente (front office), e o mesmo acaba respondendo que é simplesmente por que o mesmo trás lucratividade para as empresas, isso devido a um aumento na satisfação do cliente, na compra do produto certo ou pelo bom entendimento das vantagens que o produto pode lhe trazer, e assim também é possível se obter a satisfação do mesmo.

Para lidar com esta comunicação com os clientes Berry (1983) definiu o marketing de relacionamento como um processo que atrai e mantem os clientes com um aumento na interseção. Assim os clientes podem ser vistos tanto como uma fonte de negócios quanto como recursos para a empresa se tornando uma

ferramenta que auxilia na aproximação entre a empresa e o cliente, a fim de criar um relacionamento mais próximo. Por meio disto, é possível fidelizar clientes que fazem parte da carteira da empresa, bem como conquistar novos.

Nas atividades desenvolvimento do marketing de relacionamento no século XXI, podemos ter como base a mudança de foco no produto em si para o cliente, e a capacidade das empresas em servir cada cliente de forma diferenciada, entendendo as necessidades antes mesmo do mesmo adquirir o produto (KUMAR, 2008). Assim Rodrigues (2006) ainda cita que na questão de empresas de tecnologia mais especificamente nas de software, as qualidades que mais se destacam são a confiança, a qualidade do trabalho e o entendimento das necessidades dos clientes de maneira mais próximas e não a tecnologia em si empregada.

Com essa aproximação entre clientes e empresas os consumidores estão em busca de informações sobre diferentes produtos, tornando-se comum a coleta de informações em vários canais e visitas para avaliar a eficácia dos itens buscados e suas diferenças perante a concorrência. Neste contexto surgiram comportamentos, como o showrooming, onde os consumidores têm a oportunidade de procurar pelos seus produtos em ambientes físicos de demonstração para depois efetuar a compra (PASTRE, 2019).

Com base nestes aspectos podemos notar que a empresa precisa estar muito mais focada na geração de abordagens qualificadas no seu front office, trazendo informações úteis sobre os produtos e ao mesmo tempo entendendo as necessidades dos clientes no acompanhamento dos processos de vendas e na entrega do produto ou serviço dentro do prazo determinado. O sistema WMS em sua base é sempre a mesma, porém cada cliente possui sua peculiaridade que o torna único para cada cliente, assim como qual acessório os processo irá se adaptar melhor e neste ponto que surgem as dificuldades da empresa.

Com uma demanda cada vez maior, a abordagem inicial do levantamento de dados das necessidades dos clientes nem sempre ficam claras ou totalmente dirimidas, por conta da Spark vender um ecossistema completo, com WMS e seus acessórios dependentes, além de acompanhar todos os produtos ao longo de seu uso, com atualizações, manutenções e treinamentos, este primeiro passo está sendo “sacrificado”. Assim, a empresa está enfrentando uma perda na qualidade do seu serviço de front office, e aumentando a demanda no pós-vendas com um

aumento da demanda por adaptações nos produtos dos clientes, que algum tempo após a compra entram em contato solicitando customizações no sistema ou nos produtos.

A pergunta que fica é: Como criar confiabilidade para o cliente com um produto considerado novo no mercado nacional? Como a empresa pode demonstrar a eficácia de seus produtos e ao mesmo tempo, melhorar o levantamento das necessidades dos clientes para que na etapa de implementação seja mais assertivo e eficiente, diminuindo a demanda por um pós venda voltado a customizações?

2. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

No decorrer do trabalho iremos passar pelos assuntos pertinentes ao tema abordado com uma revisão da literatura, posteriormente, com um conhecimento mais amplo dos assuntos será abordado mais profundamente o problema da empresa estudada, mostrando como é hoje o processo de front office e os pontos em que a mesma pode melhorar, passando pela ideia da criação de um showrooming para apoio ao front office. A seguir, será demonstrada a proposta de solução com suas respectivas etapas, finalizando com seu resultado e explanação final.

2.1 Revisão da literatura técnica

Neste item serão abordados os assuntos que levaram ao ciclo do trabalho, com um breve entendimento sobre logística interna, marketing de relacionamento e como o mesmo levou ao modelo B2B e a abordagem de linha de frente (front office), e por fim, o modelo de abordagem ao cliente como proposta de solução, o showrooming.

2.1.1 Logística interna

Até 1950 a atividade de logística era dividida em diversas áreas, sempre tendo como base os modelos de administração da igreja ou das áreas militares; com isso nenhuma área em específico tinha responsabilidades ou objetivos para com a atividade de logística. (Ching, 1999)

Assim segundo Ballou (1993), para atender todas as necessidades do consumidor desde a origem até ponto final, a logística controla a estocagem e o fluxo destes bens, ou seja, faz-se uma união entre a administração de materiais e o manuseio físico destes itens. Ao longo do tempo muitas empresas desenvolveram novos métodos para incrementar esta atividade e assim foram incorporando áreas como a da produção e do marketing.

Na área de gestão de estoques esta administração mais controlada percorre todos os setores e atividades de um armazém, para Ching (1999) esse fluxo pode ser dividido como: processamento do pedido do cliente, fornecimento (em estoque,

produção, ou fornecedores), coleta do produto, embalagem, expedição, podendo ser adicionados em centros de distribuição que já mantem um estoque de produto, as atividades de recebimento do material, conferencia e armazenagem.

Nos dias atuais o manuseio e a armazenagem de materiais podem ser otimizados com a utilização de técnicas administrativas que entre outras coisas, pode provocar uma produtividade maior, além de ter maior segurança e controle de informações em tempo real. Para isso pode se adotado um importante sistema que auxilia nesta atividade, o sistema de gerenciamento de armazém WMS (Warehouse Management System). (PAOLESCHI, 2013).

Para Hompel e Schmidt (2007) o WMS ajuda a termos um olhar sobre os dados de desempenho do armazém atual, sendo que muitas vezes os sistemas de distribuição revelam que a complexidade (escopo e dinâmica) dos processos podem ser praticamente dominados apenas por meio de gerenciamentos assistidos por sistemas de controles multifuncionais. Existe uma grande variedade de diferentes sistemas de gerenciamento de armazéns no mercado que diferem em relação a seu escopo de funções, suas interfaces, o hardware necessário, o sistema operacional necessário, o conceito operacional e muitas outras características, bem como, por último, mas não menos importante, em relação aos custos de investimento.

Uma das funcionalidades do WMS é a consolidação de uma quantidade personalizada de um ou vários artigos, que é chamada de ordem escolhida. Esta ordem descreve a construção de unidades personalizadas, ou seja, a separação de itens de uma unidade maior de artigos individuais e sua consolidação e provisão para embarque. A escolha de pedidos é uma parte muito intensa de mão de obra e custosa de um armazém. É, portanto, dada especial atenção durante o planejamento e operação de tais sistemas em conjunto com os clientes. (HOMPEL; SCHMIDT. 2007).

2.1.2 Marketing de relacionamento

Ao contrario de maquinas, ideias em si tem poder, portanto capital intelectual, conhecimento, informação e experiência podem ser utilizadas para gerar riqueza, ou valor, mas isso é difícil de ser identificado e ainda mais difícil de ser lapidado de um modo eficiente. (STEWART, 1997).

Como já mencionado anteriormente o marketing de relacionamento surgiu para ter uma maior proximidade entre o vendedor e o consumidor e segundo Kotler (1999) existiriam algumas práticas vencedoras para o marketing atual:

Qualidade: Uma má qualidade não só prejudicaria nos negócios atuais como traria prejuízos ao longo do tempo, com a infidelidade dos clientes e o marketing negativo.

Melhor atendimento: Um bom atendimento deveria atender alguns tributos como, rapidez, cordialidade, conhecimento, e principalmente resolução de problemas, pois cada cliente dá pesos diferentes para cada situação.

Melhores preços: Não apenas praticar o melhor preço, mas entender qual é o preço ideal para seu produto e valorizá-lo.

Participação no mercado: com o mercado cada vez mais competitivo tem uma boa reputação no mercado não só atrai mais confiança dos clientes como aumenta a abrangência da marca.

Adaptação e personalização: como dito antes cada cliente tem um problema diferente, portanto é necessário adaptar o produto para satisfazer cada cliente.

Melhoria contínua e Inovação: nem toda melhoria ou inovação poderá ser valorizada, porém estes itens mantem a empresa visível ao mercado, e pode levá-las um passo a frente dos concorrentes.

Ferreira (1999) ainda completa que os clientes presariam por um bom atendimento além de produtos com qualidade e que um bom atendimento seria composto por agilidade, cordialidade, conhecimento, e solução de problemas; pois cada cliente dá pesos diferentes em horas e contextos diferentes a cada um dos atributos do atendimento.

Assim compreendemos então, que a empresa constrói um tipo de aliança com prazo duradouro com seus clientes atuais e potenciais, de forma que o vendedor e o comprador atuem juntos para buscar uma solução ideal. (EVANS; LASKIN, 1994). Urban e Urban (2010) complementam mostrando que diferentemente do marketing de transação, onde o foco é a rentabilidade em um relacionamento de curto período, criar uma relação com o cliente consiste em uma troca repetida de informações.

Conforme Campomar (2012) “é importante voltar à atenção para os clientes de valor, pois eles se destacam pelo alto potencial de compra, podem atuar como formadores de opinião, influenciadores de compra e disseminadores de oferta.” Mas Gordon (2000) saliente que é necessário que a empresa identifique quais são estes

clientes em potencial, identificando quais são os esforços necessário a serem utilizados para cada cliente para que os valores desejados sejam entregues.

2.1.2.1 B2B – Business to Business

O significado de B2B se refere a duas empresas que fazem negócios como cliente e fornecedor, portanto as vendas são mais complexas e o tempo até a compra é muito maior devido às peculiaridades de cada cliente que precisam ser atendidas, mas uma vez que ela ocorre, o ciclo tende a ser muito mais recorrente do que para um consumidor final. (CAMPOMAR, 2012). Tendo em vista a empresa de software estudada, ela necessita atender todas as demandas de seus clientes para que o sistema flua de maneira adequada, e uma vez que o mesmo é vendido, precisam ser feitos acompanhamentos constantes para o seu funcionamento, assim o ciclo de relacionamento acaba muito maior.

Para Hutt e Speh (2002), é necessária uma gestão adequada de relacionamento, pois muitas empresas podem criar vantagens colaborativas com isso, tanto na parte de relacionamento com novos clientes como desenvolvendo soluções inovadoras com seus parceiros.

2.1.2.2 Front office

Para Ferreira (1999) o grande problema era que o processo de vendas ainda era visto como algo simples baseava-se apenas na habilidade dos representantes de criar e manter um relacionamento pessoal com os clientes, onde eram fornecidos os produtos do portfólio e se aguardavam os novos pedidos. Porém havia uma necessidade para o futuro, de que as vendas deveriam conter informações mais complexas transformando o papel de vendas quase que em uma consultoria especialista em solucionar os problemas, com os produtos de seus portfólios. Assim Ferreira (1999) completa “cada vez mais eles terão que agir como empreendedores independentes dirigindo seus próprios negócios, desenvolvendo relacionamentos duradouros com os clientes, criando soluções e dando suporte”.

As empresas desta forma precisarão identificar perfeitamente os seus clientes e se adaptar as suas preferencias individuais (MACKENNA, 1997). Por outro lado, os clientes também estão se profissionalizando e explorando a competitividade do

mercado, sabendo o que buscam e muitas vezes conhecem melhor os produtos que estão comprando do que até mesmo os vendedores de seus fornecedores. Ferreira (1999) então enfatiza que deve ser feita uma avaliação entre a expectativa prévia do cliente com a percepção formada durante e após a prestação do serviço ou atendimento. Estas expectativas podem ser geradas tanto pela comunicação boca a boca, experiências anteriores, comunicações externas e necessidades pessoais.

O fator humano então acaba se tornando peça importante de sucesso, Giansi (1996) já assinalava isso afirmando que a utilização dos recursos humanos de forma eficiente seria importante em qualquer tipo de organização, e se acentuaria ainda mais nas operações de serviços. Então Peppers (1997) destaca quatro passos-chaves na utilização dos recursos humanos na linha de frente dos negócios: identificar e diferenciar cada cliente, interagir com os mesmos e customizar cada produto para a necessidade de cada tipo de cliente.

2.1.3 Showrooming

Como dito anteriormente os consumidores passaram a ter mais opções de escolha para realizarem suas compras, seja devido a maior quantidade disponível de produtos ou pela ampliação da busca dos mesmos por informações dos produtos desejados devido à ampliação da rede de informações disponíveis atualmente. Basak (2017) complementa que os consumidores então, buscam informações sobre diferentes produtos para solucionar um único problema, tornando-se comum a coleta de informações em vários canais e a compra efetiva do produto no canal que maximiza suas utilidades.

Neste contexto de múltiplas escolhas e na busca por um conhecimento mais aprofundado das diferentes soluções, surgiram novos comportamentos de busca, como o showroom, ou seja, consumidores que buscam uma “exibição” física das suas soluções ou produtos, fazendo com que a incerteza associada à compra diminua, e a solução escolhida gere um alto grau de confiança. (PASTRE, 2019).

Neste tópico percebemos como a logística interna vem sendo cada vez mais importante para as empresas, reduzindo custos e otimizando seus processos para torná-las cada vez mais competitivas no mercado de trabalho. Tendo um produto cobiçado pelo mercado, a empresa em estudo precisa investir em um bom marketing de relacionamento para poder compreender seus clientes da melhor forma possível,

também foram apontados alguns preceitos importantes desta etapa para que a empresa se mantenha a frente: qualidade, melhor atendimento, melhores preços, participação no mercado, adaptação e personalização, melhoria contínua e Inovação. Derivando disto chegamos às características que serão observadas na empresa em estudo e que se tornam primordiais para um front Office de qualidade: identificar e diferenciar cada cliente, interagir com os mesmos e customizar cada produto para a necessidade de cada tipo de cliente. E ao ponto que os laços se estreitam nos negócios, é possível criar um relacionamento de benefícios mútuos com modelos B2B, e fornecer aos clientes opções como o showrooming onde a interação com o cliente é transferida para dentro da empresa, expondo seus produtos, ajudando a sanar dúvidas, e até criando novas funcionalidades.

2.2 Entendimento aprofundado do problema

Galão (2012) faz uma compilação de características para o marketing de relacionamento agrupando diversos autores, assim chegamos as seguintes: foco em retenção do cliente, benefícios oferecidos aos clientes, foco em clientes de maior valor, comunicação personalizada e de duas vias, uso de banco dados, compreensão das necessidades dos clientes, personalização dos serviços.

Por parte da abordagem com foco nos clientes, nos atuais e nos que estão em fase de negociação, foi elaborado um questionário descritivo de como foi a abordagem da empresa na apresentação de seus itens, quais as soluções, o que faltou ser explicado, o que pode melhorar, entre outros. Este questionário foi aplicado entre 10 clientes que tiveram suas negociações realizadas nos últimos 2 anos; suas perguntas elaboradas de acordo com a característica dos produtos da empresa e sua abordagem na negociação podem ser visualizadas no anexo 1, ao final do trabalho.

Como resultado obteve-se os seguintes pontos:

- O produto mais buscado pelos clientes foi realmente o “carro chefe” da empresa e em segundo, os dispositivos de leitura com aplicativo android que funcionam como um auxílio para o sistema WMS.
- O nível de conhecimento das empresas sobre o produto buscado era entre médio e alto, com domínio nas ferramentas básicas do sistema e suas

necessidades, muitas vezes o primeiro contato era feito por um responsável técnico da TI.

- Quase que na totalidade a busca pelas soluções da Spark se deu por indicação de outras empresas ou de pessoas que conheciam a empresa. O cliente tinha a necessidade, e a primeira forma de buscar informações para solucionar seus problemas era a troca de informações entre empresas parceiras e nisso chegava ao nome da Spark.
- O primeiro contato sempre é comercial, por pratica da Spark, porém a grande maioria gostaria de logo neste primeiro contato já tirar algumas duvidas técnicas. Como mencionado em um questionamento anterior, os clientes já possuem uma base de conhecimento técnico sobre o produto, então mudariam estas abordagens iniciais para uma mescla de conhecimento técnico e comercial.
- Quando questionados se houve visita técnica e suas importância muitas das empresas avaliam esta parte com um ponto decisivo para a escolha dos produtos Spark. Visitas tanto por parte da Spark aos clientes como dos mesmos em cases variados, ajudou a dirimir duvidas de funcionamento. Porém o agendamento destas visitas em cases da Spark, demanda da disponibilidade de muitas partes além de cuidado com conflitos de interesse.
- Todos que utilizam o WMS buscaram o sistema ARM (leitor de código de barras vestível, com plataforma android para visualização das atividades do WMS), além de interesse em outros produtos complementares ao WMS como, cubagem, picking by lighth, Cart (mesmo dispositivo do ARM, porém ao invés de vestível o mesmo é acoplado a um carrinho para transporte de itens), e até mesmo AGV.

Também é salientado duas citações de clientes após o questionário ser realizado, “Nos últimos anos a Spark evolui muito na organização interna com clientes, acredito que falta ainda um pós-vendas com um pouco de conhecimento técnico para identificar novas oportunidades nos clientes, gostamos de novidades e otimizações nos processos que temos hoje.” e “Pós venda, é uma grande carência do mercado, no caso da Spark o contato telefônico é realizado, mas uma visita semestral com reunião e acompanhamento do processo (um dia) é de grande valia, com toda certeza seria um ganha-ganha para ambos os lados, poderia ser feito até

mesmo na Spark para mostrar as novidades que a empresa teve neste meio tempo.” Estes evidenciam ainda mais as carências citadas no início do trabalho e a oportunidade de transformar o front office em um meio de reduzir as customizações do pós venda, abrindo possibilidade de um relacionamento B2B entre empresa e clientes.

Com isso voltamos aos tópicos de Galão (2012). Benefícios oferecidos aos clientes acabam sendo os itens periféricos ao sistema WMS que os clientes conseguem adquirir de um único fornecedor, facilitando assim processos de comunicação, negociação e customizações. A parte de foco em clientes de maior valor acaba não sendo na negociação em si, mas com a possibilidades de criar valor no cliente com uma venda futura, como visto no questionário a venda por indicação de clientes já estabelecidos é um ponto forte da empresa.

Como pontos negativos acabam sendo a comunicação personalizada e de duas vias, uso de banco dados, compreensão das necessidades dos clientes, personalização dos serviços. O fato da personalização está bastante vinculado a entender as necessidades, e como pudemos notas no questionário, os clientes normalmente detém um conhecimento alto do produto de interesse, e as primeiras abordagens são mais comerciais do que técnicas, após por depender de parceiros há certa dificuldade em organizar visitas a cases, e os testes de execução acabam tendo que ser já na planta do cliente, sem um ambiente na própria Spark.

Tendo em vista esta falta de espaço na Spark, surge como uma oportunidade de solução para agregar valor à abordagem de front office, a criação de um showrooming. Assim, foram questionados novamente os clientes que responderam sobre o questionário sobre seu interesse nesta abordagem e se a mesma teria feito uma diferença positiva para o decorrer do projeto, podendo até minimizar os contato feitos posteriormente. E o interesse foi alto, principalmente para visualizar os dispositivos complementares ao WMS que a empresa possui, outro ponto mencionado foi que com um case na Spark os agendamentos das visitas seriam mais rápidos sem depender de terceiros, e assim as negociações poderiam ocorrer em um ritmo mais veloz. Outro ponto seria o uso para disseminar a ideia e aceitação para com a equipe e colaboradores chave.

2.3 Apresentação da solução

Com o entendimento do problema, foi proposta a elaboração de um showrooming, para uma abordagem mais precisa na linha de frente e com menos empecilhos para visitas técnicas dos clientes, para ajudar na elaboração de um escopo de projeto mais assertivo.

Para isso foi dividida as atividades em três fases.

Tabela 1: Fases da solução.

Fase 1	Fase 2	Fase 3
Revisão do questionário e histórico de vendas	Escopo do Showrooming e roteiro/encarregados.	Execução do showrooming.

A primeira fase basicamente foi iniciada no entendimento do problema, buscando entender quais produtos eram mais atrativos para os clientes. Novamente foi revisado todo o questionário e o histórico de venda e interesse dos clientes nos produtos da empresa. Por conta do resultado já esperado foram mantido os produtos em destaque (WMS, leitores de código de barras vestíveis, sistema de picking by lighth e cubagem) para a elaboração do showrooming.

Na segunda fase, a ideia é elaborar um roteiro para que o showrooming de uma forma genérica atenda aos processos mais básicos que um armazém recebe. Cada cliente sempre terá sua peculiaridade, mas como estamos tratando de uma linha de frente e certamente uma primeira abordagem do cliente com os produtos, Basak (2017) salienta que os consumidores em um primeiro momento visitam as instalações físicas para ter a percepção do que o fornecedor pode oferecer com suas múltiplas soluções. Sendo assim, o roteiro abrangerá as etapas que podem ser visualizadas no quadro a seguir, contendo os produtos Spark vinculados:

Tabela 2: Roteiro Showrooming.

Nº	Processo	Produto	Atividade
1	Recebimento	WMS, Arm.	O produto é recebido no armazém, dando entrada no mesmo no sistema WMS, via dispositivo Arm.
2	Cubagem	WMS,	Utilizando o dispositivo de cubagem o produto é

		MyCube.	dimensionado para obter uma melhor utilização dos espaços do armazém.
3	Armazenamento	WMS, Arm, Picking by ligh.	O produto será alocado a um espaço específico do armazém. O colaborador receberá a ordem do WMS via dispositivo Arm, e sua posição no armazém será indicada no mesmo, com o auxílio do Picking by ligh instalado na prateleira. Assim o usuário colocará o produto no local, informando o sistema via coletor.
4	Coleta de pedido	WMS, Cart, Picking by ligh.	O colaborador receberá a ordem do WMS via dispositivo Cart, e sua posição no armazém será indicada no mesmo, com o auxílio do Picking by ligh instalado na prateleira. Assim o usuário coletará o item informado o sistema, via coletor Ring, e levará o produto ao destino indicado.
5	Embalagem	WMS, Arm.	O produto coletado será embalado em uma mesa, selecionada pelo sistema, o colaborador confirmará via coletor a sua posição e produto a ser embalado, e fará o processo de embalagem do produto.
6	Expedição	WMS, Lift.	Após a embalagem o sistema indicará um local de expedição para o produto. O Colaborador receberá a ordem via Arm e irá alocar o produto no local, confirmando via sistema.

Podemos notar neste roteiro, que o sistema WMS sempre estará integrado com os dispositivos de auxílio na execução das atividades, exatamente como a empresa divulga a venda de seus produtos, vinculando-os entre si. Cada cliente também poderá customizar sua experiência adicionando processos previamente ou elencando para visitas futuras de acordo com o decorrer da execução do projeto.

O ambiente onde toda esta atividade será elaborada será nas dependência da própria Spark. Como se trata de um ambiente de simulação, os meios físicos serão

reduzidos; podemos visualizar melhor isso com a planta do showrooming na figura abaixo.

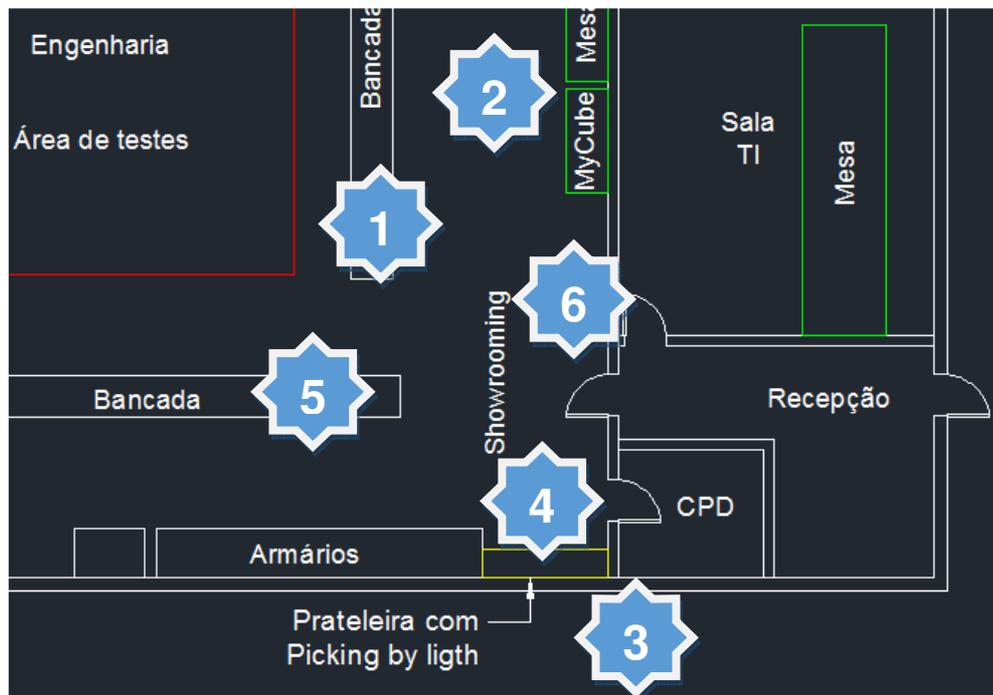


Figura 7: Showrooming

Fonte: Aluno (2020)

Na figura 7, podemos visualizar em que local cada processo será realizado de acordo com a sua numeração, elencada na tabela2: Roteiro Showrooming.

Também é importante mencionar, que com o cliente tendo essa experiência dentro da empresa, seu acompanhamento se dará pelos gestores do projeto e o gerente geral com que o cliente já teve um primeiro contato; assim os mesmos já terão um conhecimento prévio das necessidades do cliente. Além disso, sempre terá uma equipe técnica trabalhando nas dependências da empresa, facilitando o acesso a conhecimentos avançados e a dirimir dúvidas que possam vir a existir no decorrer da experiência.

Por fim na terceira etapa, será elaborado um showroom tentando unir as duas etapas anteriores. Elencando pessoas para cada tipo de solução e criando um ambiente físico onde os clientes em potencial, ou até mesmo já estabelecidos, possam receber informações e demonstrações dos produtos que tem interesse.

Para elucidar melhor esta proposta temos a seguir uma tabela demonstrando como será aplicado esta proposta, utilizando-se da metodologia 5W2H.

Tabela 3: Desdobramento da solução em 5W2H.

O que será feito? (What)	Quem fará? (Who)	Quando será feito? (When)	Por que será feito? (Why)	Onde será feito? (Where)	Como será feito? (How)	Quanto vai custar? (How much)
Pesquisa com clientes	Aluno	Após a primeira etapa do PA, e definição das perguntas junto ao orientador.	Para entender quais as dúvidas os clientes buscam dirimir no contato com o vendedor. E oportunidades de melhoria na abordagem com o cliente.	Via meio eletrônico. Com pequena possibilidade de entrevista formal.	Em formato de questionário qualitativo.	Nada, como será feito via meios eletrônicos.
Levantamento histórico de vendas	Equipe de vendas (secretária e gerente geral)	Elaborado em conjunto com o questionário.	Para obter os itens mais buscados. E os colocar de forma mais destacada na elaboração do showroom	Na empresa	Com base no histórico de vendas, e do questionário feito a os clientes.	Nada, pois a empresa já possui este banco de dados, e o interesse dos clientes será levantado no questionário.
Roteiro do showrooming	Aluno	Após o estudo dos dados do questionário	Para poder vincular os produtos dos clientes ao ambiente desenvolvido.	Na empresa	Elaboração de uma planta, contendo os processos básicos de um armazém e a vinculação dos mesmos com os produtos	Nada.

					vendidos.	
Elaboração do showroom	Aluno, empresa	Em Julho.	Para a empresa ter um sistema integrado de seus produtos e melhorar a experiência de seus clientes na busca de informações em visitas.	Na empresa.	Tendo o sistema WMS como base, serão integrados os produtos mais buscados pelos clientes, em um ambiente físico.	Inicialmente a empresa já possui alguns produtos em estoque para demonstrações individuais. Porém com a montagem do sistema, poderão surgir novos gastos com a estrutura e adaptação, em torno de cinco mil reais.

Com esta tabela, podemos visualizar que grande parte da solução já está a disposição da empresa, assim apenas precisando da alocação certa dos produtos e das pessoas envolvidas.

2.4 Retorno previsto da solução

Com a elaboração destas soluções espera-se diminuir o tempo para que os negócios com os clientes sejam concretizados, diminuindo suas incertezas quanto às soluções mais rapidamente. Com isso busca-se ainda nos primeiros contatos com o cliente, absorver ao máximo suas necessidades assim tornando mais eficiente as etapas seguintes, com a elaboração do escopo do projeto, e a própria execução do mesmo, conseqüentemente elevando a satisfação do cliente e diminuindo retrabalhos do pós-vendas com customizações e treinamentos dos usuários. Outro ponto é a possibilidade de visitas sem um longo tempo de espera, e de dependência de parceiros para isso; podendo mostrar as funcionalidades que podem ser de exclusividade de cada um.

Outro ponto é que como o marketing de relacionamento aborda, em um relacionamento B2B, há uma troca de informações muito grande entre cliente e vendedor, algumas vezes transformando o cliente em um agente indireto de

marketing assim divulgando soluções para futuros clientes. Com a elaboração de um ambiente onde pessoas possam vir visitar, ver seus produtos funcionando, e tirar suas dúvidas enquanto alguns processos-chaves de seus empreendimentos ocorrem, estes clientes possam reportar uma visão positiva da experiência e assim trazer benefícios para ambos os lados.

2.5 Aplicação e avaliação da solução

Seguindo os passos do modelo 5W2H proposto anteriormente, foi aplicada a proposta do showrooming. Inicialmente a ideia era aplicar exatamente o roteiro desenhado na figura 7, porém neste ano de 2020, com a pandemia de corona vírus limitando as atividades das empresas e principalmente a visitação e locomoção de equipes/clientes; o roteiro foi testado apenas individualmente sem a criação de um ambiente exclusivo para visitação. Para isso foram programados os produtos que estavam elencados na tabela 2 (WMS, Arm, MyCube, Picking by light, Cart e Lift), para executarem as tarefas simulando uma visita padrão no showrooming. Abaixo podemos ver fotos do passo a passo do roteiro com os itens citados.

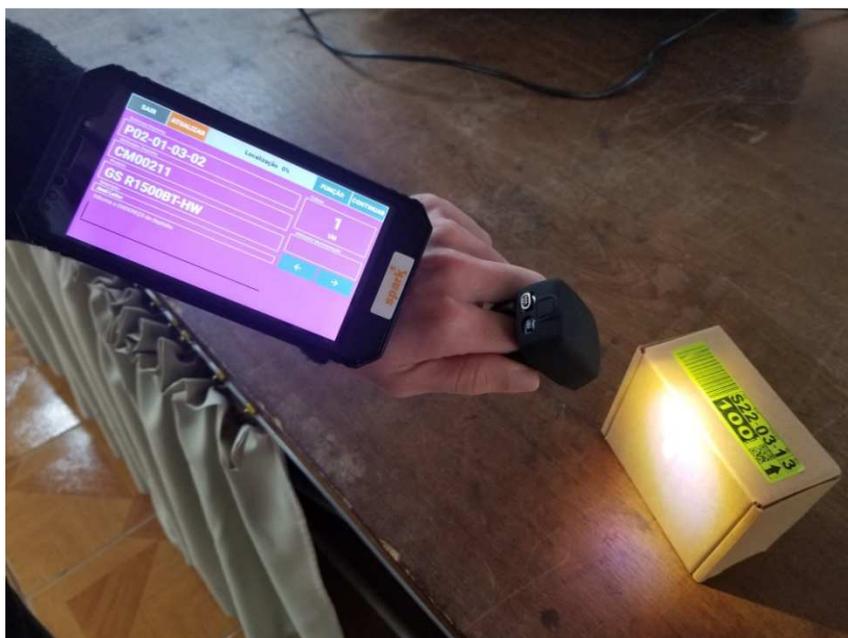


Figura 8: Recebimento

Fonte: Aluno (2020)

O produto é recebido no armazém, dando entrada no mesmo no sistema WMS, via dispositivo Arm.



Figura 9: Cubagem

Fonte: Aluno (2020)

Utilizando o dispositivo de cubagem o produto é dimensionado para obter uma melhor utilização dos espaços do armazém.



Figura 10: Armazenagem

Fonte: Aluno (2020)

O produto será alocado a um espaço específico do armazém. O colaborador receberá a ordem do WMS via dispositivo Arm, e sua posição no armazém será indicada no mesmo, com o auxílio do Picking by light instalado na prateleira. Assim o usuário colocará o produto no local, informando o sistema via coletor.

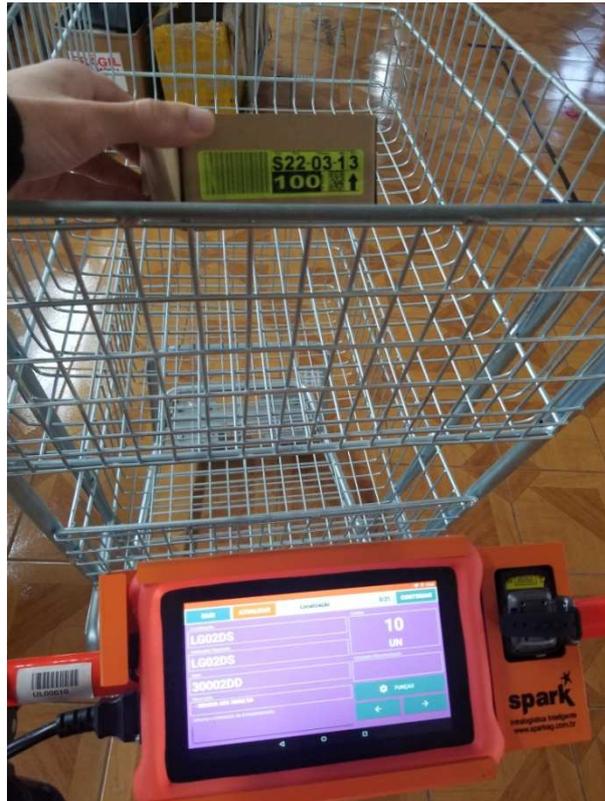


Figura 11: Coleta
Fonte: Aluno (2020)

O colaborador receberá a ordem do WMS via dispositivo Cart, e sua posição no armazém será indicada no mesmo, com o auxílio do Picking by light instalado na prateleira. Assim o usuário coletará o item informado o sistema, via coletor Ring, e levará o produto ao destino indicado.

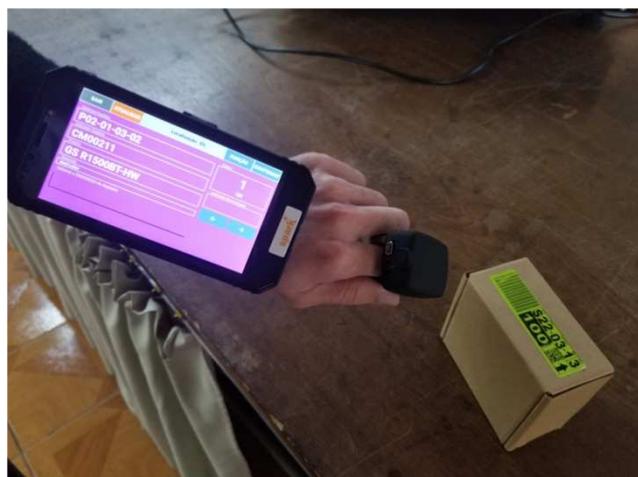


Figura 12Expedição
Fonte: Aluno (2020)

O produto coletado será embalado em uma mesa, selecionada pelo sistema, o colaborador confirmará via coletor a sua posição e produto a ser embalado, e fará o processo de embalagem do produto. Após a embalagem o sistema indicará um local de expedição para o produto. O Colaborador receberá a ordem via Arm e irá alocar o produto no local, confirmando via sistema.

Lembrando que para a leitura de todo o roteiro e processos realizados, foram utilizados adesivos com código de barras padrão de centro de distribuições, para o entendimento do sistema às ordens enviadas.



Figura 13: Identificador código de barras

Fonte: Aluno (2020)

Com algumas simulações realizadas, a empresa pode ter segurança do processo a ser realizado, assim como a aproximação dos gerentes de projeto com os clientes. A expectativa da empresa é utilizar o espaço para trazer cada vez mais o cliente para dentro da empresa e dirimir suas dívidas, criar novas ferramentas, desenvolver tecnologias em conjunto para cada tipo de situação, transformando assim cada solução personalizada conforme a necessidade do cliente.

Com o passar das adversidades da pandemia, a empresa pretende realizar mais melhorias no showrooming tornando ele um ambiente mais completo e assim podendo realizar não apenas visitas para novos clientes, como também transformá-lo em um ambiente de testes e treinamentos.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho mostrou que hoje os clientes estão cada vez mais cientes do que buscam no mercado, além de ter um acesso maior à informação onde podem buscar diversas soluções para o mesmo problema, é preciso criar um ambiente não só favorável à empresa como também ter muito conhecimento técnico daquilo que será apresentado.

Objetivando criar um ambiente interativo e mostrar que este pode se tornar muito mais do que um local para receber cliente em potencial, o trabalho abordou as etapas de uma linha de frente para que possa aumentar o grau de relacionamento com o cliente, conseguindo uma troca maior de informações sobre suas necessidades, aperfeiçoando assim o produto vendido. Além disso pode ser visualizado na teoria que um front Office de qualidade pode também ter impacto no pós vendas, e em um relacionamento mais duradouro com os clientes.

Por fim, um bom relacionamento com o cliente, deve ser mantido muito além da linha de frente ou da venda concretizada, como já citado anteriormente, ter uma proximidade com as necessidades do cliente pode trazer muitas vantagens no ambiente competitivo atual. A fidelização do mesmo pode ser adquirida na forma em que o cliente é recebido pela primeira vez, porém a manutenção desta fidelidade deve ser mantida ao longo do tempo, trazendo muitos benefícios indiretos, como parcerias para novos produtos.

Fica para trabalhos futuros a continuação e efeitos desse tipo de abordagem na elaboração de um escopo de projeto e também a complementação da abordagem da linha de frente com uma elaboração de uma abordagem de pós venda tão especializada quanto a citada.

REFERÊNCIAS

BACCARO, T. A.; GALÃO, F. P.; CHIUSOLI, C. L. **Marketing de relacionamento no setor de software: um estudo exploratório**. Revista Organizações em Contexto, 8(16): 223-245 2012.

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial. Transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1993.

BALLOU, Ronald H.; BAÑOLAS, Rogério (Coord.) **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 532p.

BERRY, L. L. Relationship marketing. In: BERRY, L. L.; SHOSTACK, G. L.; UPAH, G. D. (orgs.). **Emerging perspectives of services marketing**. American Marketing Association, Chicago, IL, 1983.

CAMPOMAR, Marcos Cortez. **Marketing business to business**. In: OLIVEIRA, Braulio (org.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

CHING, Hong Y. **Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CORRÊA, Henrique L.; Caon, Mauro. **Gestão de serviços lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo Atlas 2012.

DE LIMA, O. P.; SANTIAGO, S. B. **Una nueva definición de la logística interna y forma de evaluar la misma**. Revista chilena de ingeniería, vol.25 no.2 Arica June 2017.

EVANS, J. R., & LASKIN, R. L. **The relationship marketing process: a conceptualization and application**. Industrial Marketing Management. v. 23, p. 439-452, 1994.

FERREIRA, E. **A estratégia de vendas, marketing e serviços (in front office activetie) de produtos de alta tecnologia na era do conhecimento.** Dissertação (mestrado em administração de empresas) - Escola de administração de empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1999.

GIANESI, IRINEU G. N., CORRÊA, HENRIQUE L., **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente.** 1. ed. São Paulo, 1996.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre.** São Paulo: Futura, 2000.

HOMPEL, Michael.; SCHMIDT, Thorsten. **Warehouse Management: Automation and Organisation of Warehouse and Order Picking Systems.** Berlin Heidelberg: Springer, 2007.

KUMAR, V. **Managing customers for profit: strategies to increase profits and build loyalty.** Wharton School Publishing, 2008.

LIMA, Maurício P. **Armazenagem: considerações sobre a atividade de picking.** Disponível em: <http://www.ilos.com.br/web/armazenagem-consideracoes-sobre-a-atividade-de-picking/>. Acesso em: 15/03/2020.

MCKENNA, REGIS. **O novo marketing.** HSM management, São Paulo, edição especial, P. 130-133, março/abril 1997.

PAOLESCHI, Bruno. **Almoxarifado e Gestão de Estoques.** 2. ed. São Paulo: Érica, 2013.

PASTRE, G.; FIATES, G. G. S. **'Showrooming e Webrooming': Como o estudo destes comportamentos tem sido discutido na literatura.** NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia, v. 9, n. 2, p. 121-134, 2019.

PEPPERS, o., ROGERS, M., DORF, B. **Is your company ready for one to one marketing?** Harvard business review, Boston, P. 151-160, Jan/Feb 1999.

RIBEIRO, P. C. C. **O uso de tecnologia da informação em serviços de armazenagem.** PRODUCTION. vol.16 no. 3 São Paulo, 2006.

RODRIGUES, M. E. **O Processo de Inovação e Desenvolvimento Tecnológico nas Empresas de Software do Estado do Rio de Janeiro.** Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Instituto COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro, 2006.

URDAN, André Torres; URDAN, Flávio Torres. **Marketing estratégico no Brasil: teoria e aplicações.** São Paulo: Atlas, 2010.

ANEXO I

Pesquisa Linha de Frente Spark

Este breve questionário tem por finalidade retratar como foi a experiente inicial com a empresa e sua abordagem quanto aos produtos buscados.

1. Qual o produto buscado inicialmente pela empresa:
2. Qual era o nível de conhecimento da empresa quanto ao produto Spark buscado:
3. Como a empresa chegou às soluções da Spark:
4. No primeiro contato, as informações de interesse eram apenas comerciais ou técnicas? Isso foi suficiente? Hoje, mudaria o tipo desta primeira abordagem?
5. Posteriormente, foi satisfatória à troca de informações, para o entendimento das necessidades da solução? Se não, o que faltou?
6. Houve visita técnica por parte da Spark ou da sua empresa para demonstrar as soluções e dirimir duvida quanto ao problema e os produtos oferecidos?
7. Após conhecer as soluções da Spark, surgiu interesse em outros produtos além do buscado?
8. Caso a Spark possuísse um showrooming, no inicio das negociações, para demonstrar suas soluções em situações diárias em um ambiente interativo, vinculando seus produtos, qual seria o grau de interesse da empresa em visita-lo?
9. Caso a Spark possuísse este showrooming qual seria o grau de interesse da empresa, em utilizar o mesmo para treinamento de novas funções atualizações ou dos funcionários?

Deixe sua sugestão para os próximos contatos: