

**ADILSON JOSÉ RIBEIRO DA SILVA JÚNIOR**

**POLÍTICA COMERCIAL DA AGÊNCIA CUPOLA**

**Análise Crítica da Política de Preços, Orçamento e Controle, Análise e Avaliação de  
Vendas**

João Baptista de Paula Vilhena Soares  
Coordenador Acadêmico

Elimar Silva Melo / Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello  
Professor Orientador

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso MBA em  
Gestão Comercial de Pós-Graduação *lato sensu*,  
Nível de Especialização, do Programa FGV Management  
como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista

Gestão Comercial 2/2017

**Curitiba / PR**

2019

O Trabalho de Conclusão de Curso

## **POLÍTICA COMERCIAL DA AGÊNCIA CUPOLA**

### **Análise Crítica da Política de Preços, Orçamento e Controle, Análise e Avaliação de Vendas**

elaborado por ADILSON JOSÉ RIBEIRO DA SILVA JÚNIOR e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para a obtenção do **MBA em Gestão Comercial** Curso de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da aprovação: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

---

João Baptista de Paula Vilhena Soares  
Coordenador Acadêmico

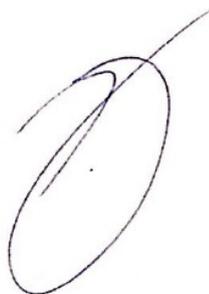
---

Elimar Silva Melo / Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello  
Professor Orientador

## DECLARAÇÃO

A Empresa Agência CUPOLA, representada neste documento pelo Sr. Rodrigo Werneck, autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: POLÍTICA COMERCIAL DA CUPOLA: ANÁLISE CRÍTICA DA POLÍTICA DE PREÇOS, ORÇAMENTO E CONTROLE, ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE VENDAS, realizado pelo aluno ADILSON JOSÉ RIBEIRO DA SILVA JÚNIOR, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 16 de agosto de 2019



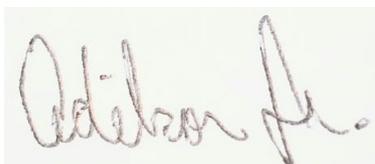
---

Rodrigo Werneck  
Diretor Executivo  
Agência Cupola

## TERMO DE COMPROMISSO

O aluno ADILSON JOSÉ RIBEIRO DA SILVA JÚNIOR, abaixo-assinado, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de AGOSTO de 2017 a AGOSTO de 2019, declara que o conteúdo de seu Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: POLÍTICA COMERCIAL DA CUPOLA: ANÁLISE CRÍTICA DA POLÍTICA DE PREÇOS, ORÇAMENTO E CONTROLE, ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE VENDAS é autêntico e original.

Curitiba, 16 de agosto de 2019



---

ADILSON JOSÉ RIBEIRO DA SILVA JÚNIOR

## SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	6
CAPÍTULO 1: VISÃO, MISSÃO, VALORES E DESCRIÇÃO DA EMPRESA.	7
CAPÍTULO 2: OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVOS	16
CAPÍTULO 3: MERCADO	19
CAPÍTULO 4: CONSUMIDORES	31
CAPÍTULO 5: POLÍTICA COMERCIAL	33
UNIDADE 6: POLÍTICA DE PREÇOS, ORÇAMENTO E CONTROLE, ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE VENDAS	33
TEMA 1: Política de Preços	33
TEMA 2: Orçamento	39
TEMA 3: Controle, Análise e Avaliação de Vendas	44
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52

## APRESENTAÇÃO

O objetivo do estudo é oferecer base para as tomadas de decisão referentes ao setor comercial da Agência CUPOLA, localizada na cidade de Curitiba, no Paraná, especificamente no que diz respeito às suposições de vendas, desenho das metas, relacionamento com clientes e motivação da equipe.

Como o mercado de agências de publicidade e marketing está cada vez mais competitivo, as empresas precisam estar constantemente analisando as estratégias comerciais, atentas ao comportamento dos seus consumidores e nas possibilidades de lançamento de novos produtos, se diferenciando dos concorrentes.

No decorrer do estudo, o grupo sugeriu ações para atingir os objetivos traçados para os próximos anos, se baseando na análise do mercado de atuação, estrutura atual da empresa, capacidade e limitações.

Portanto, este documento tem como objetivo estabelecer processos orientados à prospecção de oportunidades e ao fechamento de negócios que promovam o crescimento sustentável da CUPOLA, com vendas responsáveis e éticas, de alto valor agregado e com margens saudáveis, que possibilitem uma crescente valorização do capital humano.

## **CAPÍTULO 1: VISÃO, MISSÃO, VALORES E DESCRIÇÃO DA EMPRESA.**

### **1.1 VISÃO**

Somos a CUPOLA, uma agência de comunicação com alma de consultoria. Nosso papel vai muito além de criar peças e campanhas publicitárias. Propomos-nos a fazer um Marketing Transformador, focado na criação de diferenciais. Cuidamos da rotina de marketing digital e comunicação off-line por meio de campanhas institucionais em outdoors, painéis, flyers, etc., mas, acima do operacional, nosso objetivo é transformar negócios. Portanto, visamos ser reconhecidos pelos clientes e fornecedores como a melhor solução em marketing imobiliário do Brasil.

### **1.2 MISSÃO**

Transformar o negócio de nossos clientes, levando-os cada vez mais para o digital, conectando marketing e vendas, redesenhando a experiência de consumo dos clientes do nosso cliente, incorporando tecnologias e analisando dados para gerar *insights*.

### **1.3 VALORES**

#### **SUJAMOS OS PÉS DE BARRO**

Gostamos de ir para “dentro do cliente”, visitando-o presencial e rotineiramente, em busca de conhecimento sobre as particularidades do negócio/segmento e, mais importante, sobre o perfil dos clientes dele. Em relação a investimentos, temos “olhar de dono”.

#### **PERGUNTAMOS (E APRENDEMOS) INSISTENTEMENTE**

Não temos vergonha de perguntar, pois acreditamos que o aprendizado nunca se encerra. E se tem alguém que pode nos ensinar muito, este alguém é o cliente, que estruturou um negócio do zero e conhece o mercado em que atua a fundo.

#### **TESTAMOS, ERRAMOS E TENTAMOS OUTRA VEZ.**

Não temos medo de errar. Fazemos testes, pesquisamos novas tecnologias, estamos sempre em busca de algo novo - que pode dar errado -, mas que também pode dar muito certo. E aí comemoramos juntos.

### LIDAMOS MUITO BEM COM COBRANÇAS

Se nosso propósito é transformar o negócio dos clientes, precisamos estar abertos a críticas e cobranças, em condições de agir assertivamente, inclusive sob pressão.

### TRABALHAMOS EM EQUIPE

O marketing é cada dia mais complexo. Ninguém, hoje, está em condições de fazer algo significativo sozinho. Por isso, acreditamos e praticamos a soma de competências, com base em trocas e interações sempre produtivas.

### ACREDITAMOS NO RESPEITO E NA DIVERSIDADE

Prezamos demais pelo ambiente de respeito e cordialidade. Na CUPOLA, praticamos exaustivamente expressões como “por favor”, “obrigado” e afins, com espaço e abertura para todas as formas de pensamento.

### MANTEMOS INFORMAÇÕES DO CLIENTE EM ABSOLUTA CONFIDENCIALIDADE

Temos o compromisso de manter a confidencialidade de informações recebidas de clientes. A confiança é uma das bases do relacionamento da empresa com o mercado.

## **1.4 DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

Agência CUPOLA, empresa especializada em marketing digital e consultoria em marketing, processos e design de serviços focados no segmento imobiliário (imobiliárias, construtoras e incorporadoras). Registrada pelo CNPJ 08.892.388/0001-94 e razão social PW Cupola Comunicação Ltda - ME. A situação da empresa é de crescimento e atendimento em âmbito nacional.

## **1.5 HISTÓRICO DA EMPRESA**

A CUPOLA foi fundada em 2007, por Rodrigo Werneck Seixas, e atuava inicialmente com assessoria de imprensa e comunicação em geral. A partir de 2010, inseriu serviços de marketing digital. Em 2017, decidiu se especializar em marketing imobiliário por já ter clientes do segmento na carteira e entender que tinha mercado para expansão nacional.

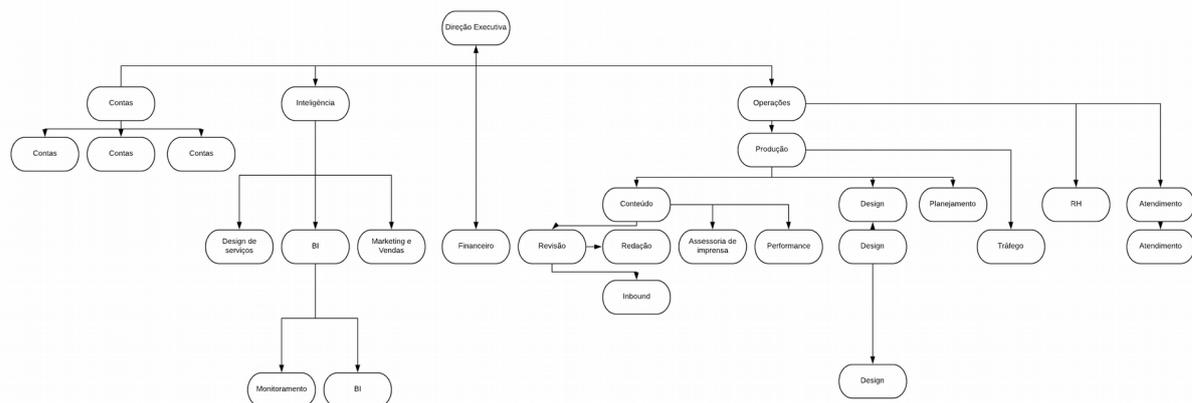
Com a expansão, surgiu a necessidade de profissionalizar o setor comercial.

## 1.6 CULTURA ORGANIZACIONAL

A CUPOLA é dividida em: diretoria, coordenação e operação. A diretoria é composta por três sócios, a coordenação da produção fica à cargo de um profissional e a operação divide-se em cinco grandes áreas (produção de conteúdo, mídia, design, planejamento e atendimento). A empresa acredita na cultura adaptativa, pois está sempre aberta a mudanças e inovação. Defende uma organização que segue uma cultura mais flexível, que revisa constantemente produtos, propósitos e características, sem deixar de lado a preocupação com a equipe e os resultados dos clientes. Utiliza o software Runrun.it para organizar a pauta diária de demandas e a partir desse sistema define as prioridades e prazos de entregas.

Composta por comunicadores que valorizam o diálogo, o comprometimento e a busca constante por inovação. É orientada por resultados de produtividade da equipe e sucesso dos clientes. A tomada de decisões da CUPOLA em relação às demandas dos clientes é descentralizada, incentivando que outros níveis hierárquicos tomem decisões, principalmente nas definições de estratégias e projetos mensais de marketing. Já os processos decisórios da empresa que envolve administração, inteligência, financeiro e gestão de pessoas são centralizados nos sócios, seguindo o organograma a seguir.

## 1.7 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



## 1.8 PRODUTOS E SERVIÇOS

Os serviços são divididos, de forma macro, em: publicidade e marketing e consultoria.

Entre os serviços de publicidade e marketing estão:

- Consultoria e planejamento. Imersão, entrevistas, diagnóstico com documento-base para a estratégia de atendimento. Revisão permanente de novas mídias, tecnologias e

oportunidades de relacionamento com os públicos de interesse da imobiliária.

- Mídia digital (Adwords, FaceAds, portais). Acompanhamento permanente e renovação mensal de peças.
- Inbound marketing. Estratégia e conteúdo para fluxos de automação. Criação de um material de alta complexidade (vídeo, e-book ou *whitepaper*) por bimestre.
- Gestão de redes sociais (Facebook e Instagram) com revisão de linha editorial, pauta, produção de conteúdo de texto, criação de artes - incluindo vídeo (animações) - e interação com usuários com atualizações semanais.
- Criação de site. Baseado no conceito de design orientado ao usuário, seguindo a premissa do *mobile first*, adaptando componentes da interface para que ela seja visualizada pelo usuário em todos os tamanhos de tela. Apresentação de protótipos de baixa e de alta fidelidade para validação das etapas do projeto.
- Gestão de blog, com revisão de linha editorial, pauta, produção de conteúdo de texto, criação de artes e interação com usuários. Atualização semanal.
- Auditoria de SEO.

Já as consultorias são divididas em pacotes Silver, Gold e Platinum. Entre os serviços da consultoria estão:

- Imersão presencial para entendimento das particularidades do cliente, incluindo a visita de consultor especializado em Marketing Imobiliário e de designer de serviço, durante dois dias, para análise de processos e de tecnologias, e entrevistas com a direção e colaboradores estratégicos.
- Planejamento de marketing imobiliário, incluindo considerações sobre branding, apontamento de melhores oportunidades a serem exploradas nos ambientes digital e off-line, além da estratégia de aproveitamento de site e CRM, portais imobiliários, redes sociais (Facebook + Instagram), buscadores (SEO + AdWords) e inbound marketing.
- Relatório de Design de Serviço, incluindo a formatação de novos serviços e diferenciais competitivos, com o apontamento de melhores práticas, processos e tecnologias nas seguintes áreas: Captação; Cadastramento e divulgação; Primeiro atendimento; Demonstração; Cadastro e análise de crédito; Garantias; Vistoria; Contrato; Entrega de chaves; Pós-venda; Manutenção; e Rescisão.
- Cliente oculto digital (WhatsApp, site, chat e portais) - Uma vez por semestre,

incluindo relatório analítico.

- Reunião mensal com 2 horas de duração, em videoconferência gravada, para análise de cenários, discussão de oportunidades e resultados obtidos.
- Manual multiplataforma de primeiro atendimento e abordagem a proprietários e contatos de venda e aluguel, incluindo scripts de WhatsApp, e-mail, chat e telefone.
- Apontamento contínuo de novas oportunidades em marketing, serviços e tecnologias.
- Consultas por e-mail, WhatsApp e telefone.
- Participação no CUPOLA Diving, evento exclusivo para troca de experiências e discussão de melhores práticas de marketing imobiliário entre clientes da CUPOLA, que teve a primeira edição em março de 2019.

## **1.9 OPERAÇÕES**

A CUPOLA está localizada em Curitiba, no bairro Mercês. Conta com 45 colaboradores e atende clientes em mais de 10 estados brasileiros. Na operação, conta com a coordenação que engloba as equipes de produção de conteúdo, mídia, design e planejamento. Para controlar todas as demandas, utiliza o software Runrun.it, uma plataforma completa para ajudar a controlar tarefas, projetos, fluxo do trabalho e o tempo investido em cada etapa do processo. Além das equipes de produção, conta com equipe de atendimento ao cliente, comercial, design de serviço, administrativo/financeiro e recursos humanos.

O atendimento aos clientes, com sede em Curitiba, é realizado presencialmente, por meio de reuniões periódicas de alinhamento e de apresentação de relatório. Já para os clientes de outras cidades, o atendimento é personalizado e remoto.

A prospecção comercial também acontece remotamente e, para as reuniões de apresentação de propostas, utiliza-se o Google Hangouts, ferramenta de mensagens instantâneas e chat de vídeo. Após o aceite da proposta, independentemente do produto escolhido e da cidade do cliente, um consultor realiza imersão de no mínimo dois dias na sede da imobiliária, construtora ou incorporadora para alinhamento de expectativa e entendimento do negócio. Depois da imersão, são realizadas reuniões remotas quinzenalmente e, presencialmente, de três em três meses. O deslocamento para a imersão e reuniões presenciais acontece de carro ou de avião, dependendo da distância.

As demandas semanais são repassadas pelos atendimentos das contas via e-mail para aprovação dos clientes. A comunicação também é reforçada pelo uso do WhatsApp.

As entregas são majoritariamente de peças e de estratégias digitais, ou seja, apenas em casos

esporádicos são envolvidos fornecedores externos como gráficas ou serviços de mídia off-line, como rádio. Nesses casos, a CUPOLA intermedia a negociação, mas o marketing interno do cliente se responsabiliza pelo envio de arquivos e pagamento dos serviços.

### 1.10 CAPACIDADES E LIMITAÇÕES

O maior ativo da empresa são as pessoas, já que a CUPOLA oferece inteligência em marketing imobiliário, seja de serviço de publicidade, seja de consultoria. A distribuição de tarefas acontece diariamente e é controlada por meio de uma pauta dividida entre as equipes. Para os prazos serem cumpridos, é necessária organização e foco. Um dos maiores desafios da CUPOLA é mensurar as horas dedicadas para cada cliente a fim de não ultrapassar o pacote contratado. Sobre os demais ativos da empresa estão: móveis, computadores e servidores (computação) que armazenam arquivos e fornecem serviços à rede de computadores para acesso de informações.

Com a mudança do posicionamento da CUPOLA e a especialização no mercado imobiliário, o setor comercial também enfrenta desafios diariamente. A equipe precisa prospectar e fechar negócios em regiões em que a CUPOLA não tem sede, ou seja, é preciso vender os serviços por meio do telefone e de reuniões on-line. Nesses casos, a principal limitação é à distância dos clientes. Além disso, por prezar pela ética e pelo respeito, a agência não atende mais de um cliente do mesmo porte por cidade com o serviço de publicidade e marketing e de consultoria, o que limita o ataque comercial na mesma praça. (Exemplo: em Curitiba, a agência pode atender uma imobiliária, uma incorporadora e um cliente de consultoria do mesmo porte.).

Há outras limitações, entre as quais estão: número de colaboradores que a sede, em Curitiba, comporta; número de consultorias que podem ser fechadas anualmente; e número de clientes que podem ser atendidos pela equipe atual, como mostra a tabela seguir:

<b>Números atuais</b>	<b>Capacidade</b>
45 colaboradores	60 colaboradores
1 consultoria no pacote Silver	5 consultorias no pacote Silver
1 consultoria no pacote Gold	4 consultorias no pacote Gold
1 consultoria no pacote Platinum	3 consultorias no pacote Platinum
40 clientes no serviço de marketing e publicidade	48 clientes no serviço de marketing e publicidade

Para atender a capacidade apresentada na tabela, a empresa entende que o conhecimento do mercado imobiliário precisa ser constante. Com domínio sobre o mercado e os serviços oferecidos, a produtividade da equipe aumenta e os clientes valorizam os entregáveis

contratados. Por isso, a limitação de conhecimento também precisa ser levada em consideração. Essa lacuna será resolvida com a criação do UNIMOB, uma universidade do mercado imobiliário, exclusiva para os colaboradores da CUPOLA.

### **1.11 ANÁLISES DOS RECURSOS DA EMPRESA**

A CUPOLA é uma empresa que incentiva o conhecimento. Por entender que as entregas se baseiam em criatividade e inovação, investe em cursos e participações em eventos nacionais e internacionais. Anualmente, destina 3% do faturamento para os colaboradores que se mostram interessados em se atualizar e conhecer novas soluções de comunicação e marketing.

Atualmente, conta com 45 colaboradores que suprem a necessidade dos clientes atuais, porém, para o fechamento de mais contratos, a empresa terá que contratar novos colaboradores, principalmente para os setores de mídia e design. As consultorias não demandam novas contratações, mas os contratos de serviço de marketing e publicidade necessitarão de apoio. Com esse sinal, o setor de RH já inicia as buscas por novos talentos.

Entre os softwares contratados e ferramentas usados nas demandas diárias estão: pacote Adobe completo (usado pela equipe de criação), Runrun.it (usado por toda agência para controle da pauta), Sem Rush (usado pela equipe de redação para busca de palavras-chave, análise de sites de concorrentes e tendências de buscas no Google), Lucidchart (usado pela equipe de design de serviço e análise de projetos para criação de organogramas e fluxogramas), RD CRM (usado pelo comercial para cadastro de clientes, acompanhamento do funil e marcações de negócios fechados e perdidos), Postgrain (usado pela equipe de conteúdo para agendamento de postagens no Instagram), Zapier (usado pela equipe de mídia para integrar *leads* gerados pelos anúncios de Facebook Ads com e-mail dos clientes), DashGoo (usado pela equipe de BI para geração de relatórios mensais para os clientes), Hotjar (usado pela equipe de design para análise de sites), Solides (usado pelo RH para recrutamento e seleção) e Conta Azul (usado pelo financeiro para controle de caixa). Esses softwares e ferramentas são suficientes para atender todas as equipes e auxiliam na produtividade.

Para melhorar a organização de recursos da empresa no quesito “pessoas”, a equipe de processos está desenhando, por áreas da empresa, quanto cada contrato consome em horas da equipe e qual o modelo ideal de cobrança, pois muitos clientes pedem mais demandas do que estão contratadas e alguns gerentes liberam o que estoura o que está contratado e não dá base para saber quantos clientes à equipe atual consegue atender. Além disso, esse processo pretende mapear onde estão os gargalos para organizar as demandas e alinhar um tempo

médio para cada demanda entregue.

Sobre os recursos materiais, a equipe utiliza computadores e celulares. Periodicamente eles passam por manutenção e atualmente não há nenhum problema nesse ponto.

### **1.12 ADMINISTRAÇÃO**

A CUPOLA conta com 45 colaboradores. Todos são contratados no regime CLT, exceto os do setor comercial, que possui comissão sobre as vendas, além do salário fixo.

O recrutamento e seleção são feitos pelo setor de recursos humanos. Geralmente, as vagas são divulgadas nas redes sociais da empresa como Facebook (<https://www.facebook.com/agenciakupola/>) e Instagram (<https://www.instagram.com/agenciakupola/>), e também em canais para divulgação de vagas disponíveis como BNE, Infojobs, Vagas.com.

Os candidatos interessados podem se candidatar por meio do link disponível no site institucional (<https://cupola.com.br/trabalhe-conosco/>).

A empresa oferece plano de incentivo com a campanha “Passaporte do Conhecimento”, em que os colaboradores que realizam cursos e treinamentos internos e externos ganham fichas para trocar por novos cursos de interesse.

O relacionamento com a diretoria é aberto e acessível, pois a CUPOLA segue a diretriz de que precisa estar perto e apoiando os colaboradores para que se mantenham motivados e preocupados com os resultados do cliente.

Por fim, a CUPOLA oferece um treinamento para líderes intitulado “Academia de Liderança”. Os encontros acontecem uma vez por mês e entre os temas discutidos estão: gestão de pessoas, desenvolvimento pessoal e gestão de conflitos.

### **1.13 ORIENTAÇÕES PARA O MARKETING**

O marketing da empresa precisa ser claro, objetivo e direto: a CUPOLA é uma agência com alma de consultoria e focada no mercado imobiliário. Entre as ações em andamento atualmente está à ativação de anúncios no Google Ads e no Facebook Ads. Por trabalhar com marketing digital e acreditar na força das mídias on-line, a CUPOLA não investe em outdoors ou mídias off-line. A empresa defende que precisa atrair *leads* qualificados no Brasil inteiro e o investimento em mídias off-line em âmbito regional não traria retorno.

Além do marketing digital, a CUPOLA investe em participações em eventos dos segmentos imobiliário e digital, como Conecta Imobi e RD Summit. Nos últimos dois anos, o diretor executivo Rodrigo Werneck palestrou no Conecta Imobi e essa participação trouxe muita

visibilidade e clientes de vários estados brasileiros.

Em 2019, a CUPOLA estará presente novamente no Conecta Imobi com stand de vendas e palestra.

## CAPÍTULO 2: OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVOS

### 2.1 OBJETIVOS

<b>Dimensões</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Volume de Vendas	R\$ 6.500,000	R\$ 9.088,800	R\$ 11.000.000
Lucratividade	15%	17%	19%
Clientes / Mercado	50	60	70
Marca / Imagem	<p>Marca: transição regional para nacional. Mesmo atendendo as 5 regiões, a força ainda está concentrada na região sul. Imagem: alcançar a confiança de outros clientes para fechar mais consultorias.</p>	<p>Marca: nacional. Imagem: fortalecer a imagem com outros produtos no segmento imobiliário.</p>	<p>Marca: nacional e estudo de outros mercados como Portugal. Imagem: início de um trabalho para reconhecimento nacional e investimento internacional.</p>

### 2.2 ESTRATÉGIA

( ) Diferenciação | ( ) Liderança de Custo | ( X ) Enfoque

A estratégia corporativa está baseada no enfoque e a ênfase do trabalho realizado pela CUPOLA está em entender as dores do mercado imobiliário e atuar de maneira consultiva para resolvê-las. Além disso, planejar ações de marketing que se encaixem no setor e tragam resultados positivos.

O grande desafio do time comercial é transmitir que a CUPOLA não se limita a entregar peças publicitárias, mas, vai além, analisa os números atuais, entrevista os colaboradores, cria clientes ocultos para avaliar os concorrentes, indica softwares para aperfeiçoar a produção e transforma negócios.

### 2.3 CADEIA DE VALOR

#### 2.3.1 Atividades primárias

- Logística de entrada

Depois que o negócio é fechado pelo comercial, o diretor executivo nomeia um gerente de conta que definirá a equipe responsável pelo atendimento interno. O gerente apresenta o escopo (entregáveis) do cliente e passa um cronograma de ativação para a equipe, que

contempla a visita inicial presencial, diagnóstico e entrega do planejamento em até 30 dias após a visita de imersão. As demandas são criadas no software Runrun.it e a troca de informações é realizada por e-mail ou reuniões.

- Operações

A operação é dividida entre as equipes de planejamento, conteúdo, mídia, inbound, design, BI e atendimento. Cada equipe fica responsável por uma parte do escopo contratado, que precisa se completar na estratégia para entregar resultados ao cliente.

Planejamento: avalia o cenário do cliente e planeja ações para atingir um resultado específico;

Mídia: avalia quais investimentos serão necessários para atingir o propósito desenhado;

Conteúdo: produz o conteúdo para ativação das campanhas;

Design: executa a parte gráfica do projeto;

Inbound: define a estratégia de atração das personas por meio de materiais ricos e relacionamento por e-mail;

BI: acompanha os resultados;

Atendimento: realiza a interface com o cliente para aprovação da proposta.

- Logística de saída

Os clientes recebem os materiais (campanhas, peças, estratégias) pelo e-mail. Defesas mais complexas acontecem presencialmente ou em reuniões on-line, mas a formalização da aprovação é exclusivamente por e-mail.

- Marketing

O Marketing da CUPOLA é dividido entre ações on-line (anúncios de Google e Facebook Ads) e participações em eventos estratégicos como Conecta Imobi. A empresa busca um público específico: proprietários de imobiliárias, construtoras e incorporadoras que estão em busca de transformar o negócio delas por meio da inovação.

- Pós-Venda

A CUPOLA não possui uma área de pós-venda estruturada. Existe a necessidade de definir indicadores, canais de recebimento de reclamações, críticas, elogios e sugestões com o objetivo de organizar esse processo e fortalecer o elo entre a empresa e clientes.

### 2.3.2 Atividades de apoio

- Recursos Humanos

Área composta por profissionais especializados que desempenham um papel essencial na permanência e desenvolvimento dos colaboradores da CUPOLA. Utilizam o DISC (teste de perfil comportamental) e processos de desenvolvimento individual que seguem indicadores

alinhados com as melhores práticas do mercado de recursos humanos para potencializar a motivação e as habilidades dos funcionários e identificar falhas no comportamento profissional.

- Infraestrutura

A sede da empresa está situada em um prédio novo e amplo, com equipamentos modernos e sistemas de tecnologia necessários para execução das demandas diárias. Oferece espaço para refeições, sofá para descanso, área externa para fumantes, salas de reuniões e espaço físico suficiente para o número de colaboradores atuais e as novas contratações.

- Desenvolvimento de Tecnologia

A CUPOLA possui equipamentos de última geração e acompanha as atualizações dos softwares utilizados para execução das tarefas diárias. O desafio nesse quesito é o desenvolvimento de habilidades que atualmente demandam muito tempo, no formato manual, pois não possuem um processo estruturado. O investimento nessa frente é realizado em participações em feiras e eventos do setor de marketing, inovação e tecnologia para que a equipe crie métodos que possibilitem desempenhar de maneira mais rápida as atividades em cada área, melhorando a produtividade individual e geral do setor.

- Aquisição

A principal possibilidade é a criação de programa/processo de terceirização de algumas funções para diminuição de colaboradores alocados na sede e redução de impostos. Essa alternativa desempenha papel fundamental, pois reduziria a dependência de trazer mais colaboradores quando novos contratos são fechados, além de reduzir o tempo de treinamento e adaptação de novas pessoas. A ideia englobaria uma certificação on-line como requisito obrigatório para entrada e seleção no programa.

## **CAPÍTULO 3: MERCADO**

### **3.1 HISTÓRICO DO MERCADO**

O mercado de agências brasileiras teve início com o surgimento da Eclética, em 1913, a primeira agência de publicidade do país, fundada pelo publicitário e jornalista João Castaldi. Com a chegada do rádio no Brasil, em 1922, e da televisão, em 1950, surgem novas formas de publicidade e, com isso, as agências também se transformam.

Em 1965, foi criada a lei nº 4.680, que regulamenta a publicidade. É nessa época que as técnicas e processos de marketing começam a trabalhar integrados em promoção, vendas e publicação. Além disso, é a partir desse período que o setor de criação ficou conhecido, surgindo à dupla de criação que muitas agências usam até os dias de hoje.

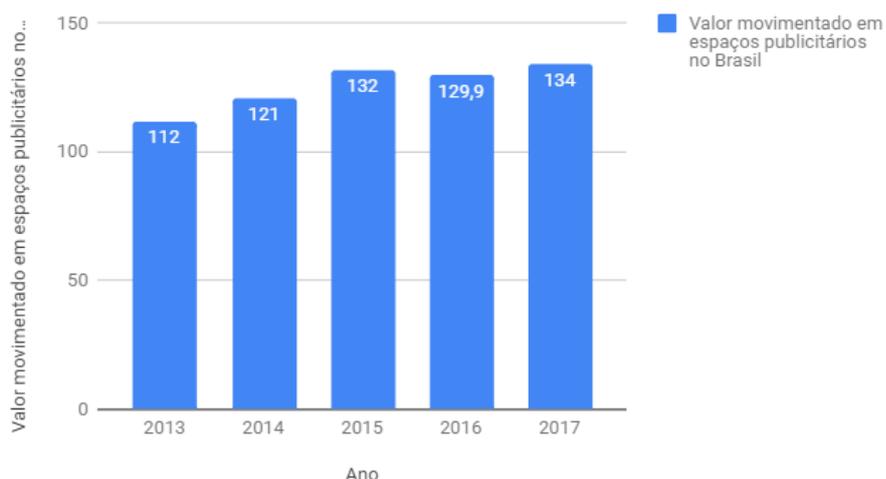
A partir dos anos 1970, os modelos de agências em países como Estados Unidos e Brasil começam a se dissolver em especialidades como promoção, assessoria de imprensa, merchandising e ponto de venda. Com essas separações, os modelos de remuneração também sofreram alterações, já que cada produto tinha uma forma de comercialização.

Nos anos 1990, mais uma reviravolta: a chegada da internet. Em 1998 foi fundado o Google, o fenômeno que conhecemos ainda hoje e que mudou a maneira de consumo do mundo inteiro. Com o uso de e-mails, criação de comércio eletrônico e redes sociais, surge o marketing digital. Mas não acaba aí. Depois da criação de agências de marketing digital, muitas sentiram a necessidade de se especializar em determinados serviços ou nichos, como é o caso da CUPOLA, que se especializou no mercado imobiliário.

### **3.2 TAMANHO E EVOLUÇÃO DO MERCADO**

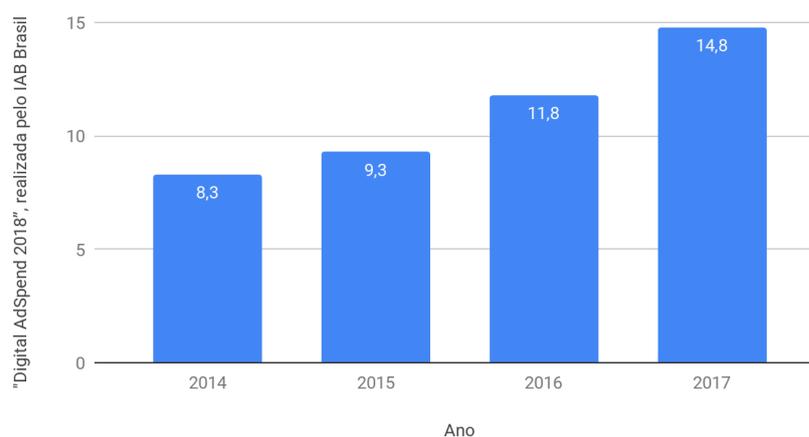
De acordo com a Kantar IBOPE Media, líder no mercado de pesquisa de mídia na América Latina, a compra de espaços em mídia nos meios e veículos publicitários, baseados em seu preço de venda antes de qualquer redução resultante de descontos negociados, movimentou o equivalente a R\$112 bilhões em 2013, R\$121 bilhões em 2014, R\$132 bilhões em 2015, R\$129,9 bilhões em 2016 e R\$134 bilhões em 2017. Analisando os números dos últimos 5 anos, apenas 2016 sofreu queda de 1,59%, comparado a 2015. Os anos 2013, 2014, 2015 e 2017 apresentaram crescimento na compra de espaços publicitários.

### Valor movimentado em espaços publicitários no Brasil x Ano



Entre as opções de publicidade, o marketing digital se destaca. Segundo a pesquisa “Digital AdSpend 2018”, realizada pelo IAB Brasil em parceria com o Comscore, os números dos investimentos em publicidade digital no Brasil só crescem. Em 2014, foram investidos 8,3 bilhões, já 2015 apresentou crescimento de 14%, finalizando o ano com 9,3 bilhões investidos. No ano de 2016, foram investidos 11,8 bilhões e, em 2017, foram 14,8 bilhões investidos em mídias, apresentando 26% de crescimento comparado a 2016.

### Investimento em mídia digital no Brasil x Ano



Analisando os investimentos separados por mídia, em 2014 o “Search e Classificados” destaca-se com 3,9 bilhões. Já, em 2015, o investimento em mobile desaparece e “Search e Classificados” continua crescendo. Em 2016, o “Search e Classificados” é substituído por “Search, Classificados e Comparadores de Preços” e, pela primeira vez, a “Mídia programática” aparece na lista com investimento de 1,9 bilhão.

Em 2017, o “Search, Classificados e Comparadores de Preços” continuam na liderança, representando um investimento de R\$ 6,5 bilhões (o que equivale a 44% do total dos

investimentos em mídias digitais, com um aumento de 14% em relação a 2016).

Investimentos (em reais) em publicidade digital no Brasil divididos por ano x mídia				
Mídia	2014	2015	2016	2017
Mobile	721 milhões	-	-	-
Vídeo	811 milhões	1,03 bilhão	2,2 bilhões	3,2 bilhões
Display + social media	2,8 bilhões	3,4 bilhões	3,8 bilhões	5,03 bilhões
Search + classificados	3,9 bilhões	5,16 bilhões	-	-
Search + classificados + comparadores de preços	-	-	5,7 bilhões	6,5 bilhões
Mídia programática	-	-	1,9 bilhão	3,2 bilhões

Fonte: Pesquisa "Digital AdSpend 2018", realizada pelo IAB Brasil

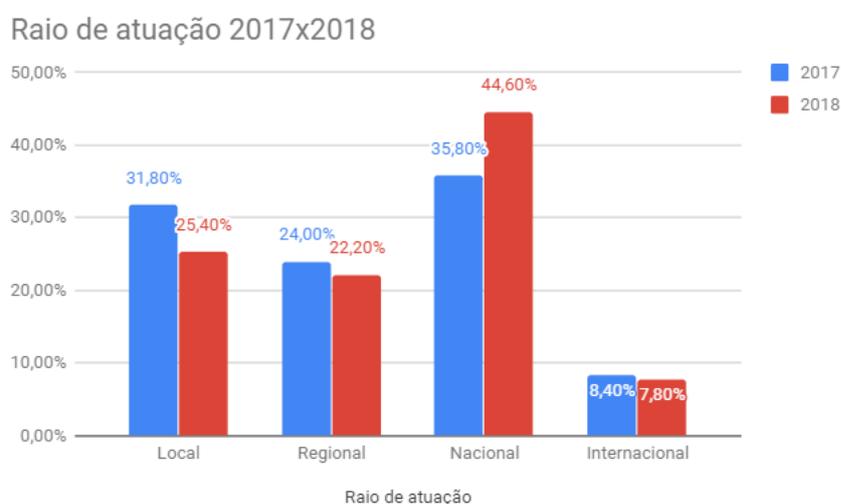
Sobre a quantidade de agências no Brasil, em 2014 eram 17.401 empresas registradas na FENAPRO - Federação Nacional das Agências de Propaganda. Dessas, 910 do Paraná.

ESTADO	Capital	Interior	TOTAL
Acre	12	0	12
Alagoas	31	2	33
Amapá	26	1	27
Amazonas	83	1	84
Bahia	266	213	479
Ceará	273	28	301
Distrito Federal	382	0	382
Espírito Santo	226	176	402
Goiás	266	157	423
Maranhão	46	8	54
Mato Grosso	84	94	178
Mato Grosso do Sul	147	76	223
Minas Gerais	744	642	1.386
Pará	116	46	162
Paraíba	38	12	50
Paraná	455	455	910
Pernambuco	136	88	224
Piauí	54	3	57
Rio de Janeiro	884	160	1.044
Rio Grande do Norte	67	10	77
Rio Grande do Sul	628	604	1.232

Roraima	64	-33	31
Rondônia	19	0	19
Santa Catarina	253	675	928
São Paulo	4.879	3.664	8.543
Sergipe	56	1	57
Tocantins	64	19	83
<b>TOTAL</b>		<b>17.401</b>	

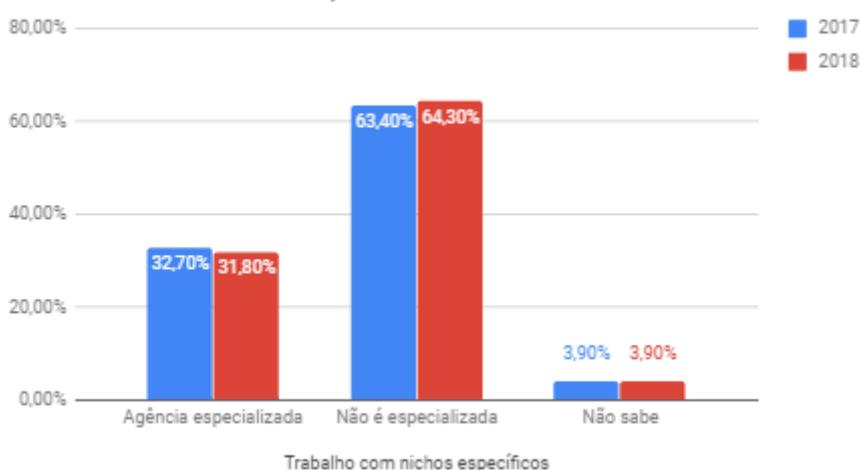
Falando especificamente do mercado digital, em que a CUPOLA se enquadra, a Rock Content, em parceria com a Resultados Digitais, disponibilizou uma pesquisa intitulada “Panorama das Agências Digitais em 2017 e 2018”.

É importante entender a cobertura de mercado e verificar o raio de atuação das agências e onde estão os clientes. O gráfico a seguir mostra que o número de agências digitais que atuam no mercado nacional cresceu 24,58% em 2018.



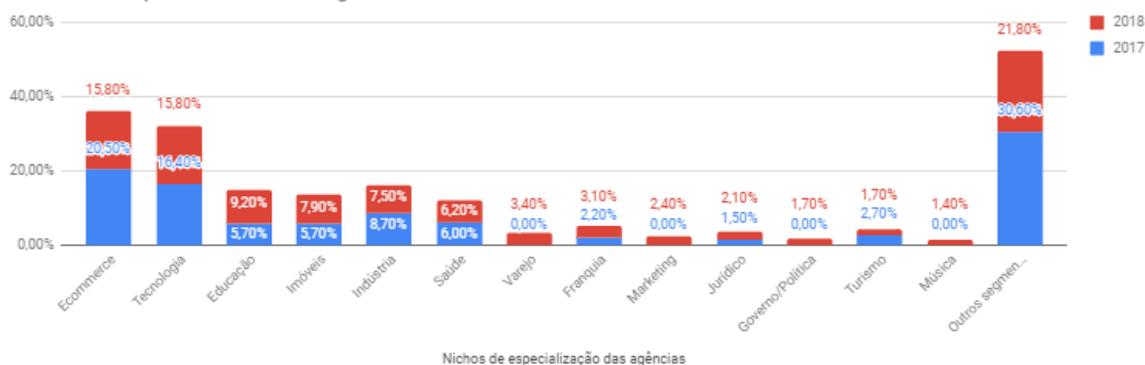
Outro ponto analisado na pesquisa foi o trabalho de marketing realizado em nichos. De acordo com o panorama, atuar nessa área exige “se especializar cada vez mais no segmento escolhido, ganhando bastante conhecimento sobre os desafios e a linguagem do cliente. Trabalhar com um segmento também contribui para que você se torne referência no mercado em atuação, favorecendo indicações de clientes e parceiros”. Na pesquisa, 31,8% dos negócios trabalha com nichos específicos, o que pode ser interpretado como uma oportunidade para quem ainda não foca suas entregas em um mercado específico.

Trabalho com nichos específicos 2017x2018



Dentre os nichos que se destacaram na pesquisa de 2018 estão e-commerce, tecnologia, educação e imóveis. Esse último ficou à frente da indústria, se comparado ao panorama de 2017.

Nichos de especialidades das agências 2017x2018



### 3.3 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

#### Ambiente Político

O ambiente político interfere diretamente no segmento de marketing digital e imobiliário, principalmente quando se percebe uma instabilidade política, econômica e social, que teve início com a crise do capitalismo mundial, com pico em 2008 e em recuperação lenta. Outro ponto crucial, no Brasil, é a eleição de novo presidente que acontece num ambiente de incertezas, queda do crescimento mundial, de modo que o governo deverá responder a questões como manutenção do teto de gastos (EC 95/2016), aprofundamento da reforma trabalhista e avanço da reforma da Previdência Social. Como consequência disso, falta

confiança no mercado para contratações de longo prazo, como é o caso dos serviços da CUPOLA, o tempo de fechamento de novos negócios se estende e os consumidores ficam mais apreensivos.

Como oportunidade, a agência enxerga a criação de novos produtos e inovação nas entregas de marketing digital até as políticas nacional e internacional se estabilizarem.

### **Ambiente econômico**

Quando se fala em economia, entende-se que a publicidade incentiva à competição pela qualidade e preço, sustenta diversos setores econômicos e gera muitos empregos, além de promover e incentivar a diferenciação pela inovação.

Outro ponto importante é a manutenção da taxa Selic em 6,50% ao ano. Se a taxa cresce, isso impacta nos juros bancários para os financiamentos imobiliários que são reduzidos, o que provoca o impulsionamento dos empréstimos para compra de imóvel e fornece mais oportunidades de marketing digital para o setor imobiliário, nicho em que a CUPOLA atua.

Por outro lado, o Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil cresceu apenas 1,1% em 2018, portanto, a recuperação ainda é lenta e uma das ameaças é a inadimplência das empresas. Ainda falando sobre o PIB, estudo sobre o impacto da publicidade na economia brasileira, realizado pela Associação Brasileira de Agências de Publicidade (Abap) em 2017, revelou que cada variação de 1% na publicidade desencadeia variação de 0,07% no PIB do Brasil.

### **Ambiente social**

No âmbito social, uma das oportunidades é a geração de empregos que podem ser fixos ou freelancers, pois, com a internet é possível executar as demandas de agências de marketing em qualquer lugar do mundo.

E como a CUPOLA trabalha exclusivamente com o setor imobiliário, vale acrescentar que, além de puxar a economia, esse mercado tem um papel social importantíssimo. Levantamento feito pelo Secovi-SP, em parceria com a Fundação Getúlio Vargas, estima que, entre 2015 e 2025, o Brasil precisa construir 14,5 milhões de novos domicílios para suprir o déficit por moradia.

São famílias novas que surgem diariamente, noivos que se casam, casais que se separam, filhos que saem da casa dos pais e passam a buscar um imóvel próprio ou alugado.

Segundo dados da PNAD Contínua do IBGE sobre habitação, de 2017, 68% dos domicílios do país são próprios de algum dos moradores e já estão quitados. As casas próprias ainda em

processo de pagamento são 6%. E os imóveis alugados são 18% dos lares brasileiros. Os demais 8% são cedidos para que as pessoas morem de favor.

Ou seja, o Brasil ainda está longe das condições ideais porque, mesmo no caso dos 68% de imóveis quitados, muitas pessoas moram em casas de parentes ou mais de uma família convive em uma mesma casa, situações que ajudam a compor o déficit por moradia e geram expectativa por melhores condições de vida.

Para reduzir o déficit por moradia, o governo brasileiro criou, em 2009, o programa Minha Casa Minha Vida, que oferece subsídios e juros diferenciados a compradores que se encaixam em perfis determinados de renda. Quando se trata de moradia, uma coisa precisa ficar clara: estamos falando de uma dor presente na vida de milhões de famílias brasileiras e isso influencia as ações e estratégias oferecidas pela CUPOLA aos clientes dela.

Além disso, o movimento da sociedade por meio do amplo acesso às informações torna os consumidores cada vez mais exigentes – obrigando as empresas a buscarem novas soluções e inovações – e faz com que busquem empresas que está há menos tempo no mercado e que cobrem mais barato.

### **Ambiente tecnológico**

O ambiente tecnológico afeta diretamente a vida das pessoas e das empresas.

Ele pode facilitar inúmeras ações, por meio da criação de diversas ferramentas e softwares e, ao mesmo tempo, pode deixar para trás quem ficar parado no tempo e não conseguir acompanhar a evolução.

Entre as oportunidades está a possibilidade de atingir outras regiões por meio do atendimento remoto, alcançar mais pessoas com webinars sobre marketing imobiliário e desenvolver consultorias por meio de reuniões on-line.

Entre as ameaças está à possibilidade de novos entrantes, pelo amplo acesso a estratégias de marketing digital, aumento de profissionais na área e facilidade de executar demandas de marketing digital com equipe própria ou terceirizada e em regiões diferentes.

## **3.4 ANÁLISE DO MICROAMBIENTE**

### **Rivalidade entre os Concorrentes Atuais:**

( X ) ALTA | ( ) MÉDIA | ( ) BAIXA

A concorrência nesse segmento é alta e vem aumentando cada vez mais, pois o mercado está em ascensão e as agências tradicionais estão migrando para o digital. Além das agências de

marketing digital, são consideradas concorrentes empresas como a DNA de Vendas e palestrantes como Guilherme Machado, pois eles oferecem consultoria para o mercado imobiliário, ou seja, competem diretamente com um dos produtos oferecidos pela CUPOLA. Além disso, há dois concorrentes que também estão se especializando no mercado imobiliário: a The Wedge e a Room 33.

**Ameaça de Novos Entrantes:**

ALTA |  MÉDIA |  BAIXA

Quando se fala do mercado de marketing digital como um todo, sem citar nichos, a ameaça de novos entrantes é alta. No caso dos nichos específicos, a ameaça é considerada média, pois existe a possibilidade. Mas, comparando com nichos como e-commerce, tecnologia e educação, o mercado de imóveis não está entre as três primeiras opções das agências. Essa informação está na pesquisa “Panorama das Agências Digitais”, realizada pela Rock Content, em parceria com a Resultados Digitais.

**Ameaça de Produtos Substitutos:**

ALTA |  MÉDIA |  BAIXA

A ameaça de produtos substitutos é alta. Por ser uma agência especialista no segmento imobiliário, o preço dos produtos é alto se comparado a outras agências generalistas, ou seja, não são todas as imobiliárias, incorporadoras ou construtoras que conseguem pagar. E quando isso acontece, a substituição por uma agência que não trabalha com nicho específico é inevitável. Para contornar essa situação, a diretoria da CUPOLA está avaliando possibilidades de novos produtos com ticket médio mais baixo.

**Poder de Barganha dos Fornecedores:**

ALTO |  MÉDIO |  BAIXO

Como existem muitas agências de marketing digital no Brasil, há, conseqüentemente, muitos fornecedores, e isso acaba diminuindo o poder de barganha, porém, ao se avaliar especificamente as agências de marketing imobiliário, o poder de barganha é médio.

**Poder de Barganha dos Compradores:**

ALTO |  MÉDIO |  BAIXO

É considerado médio. Com um número elevado de agências e consultorias, que, muitas vezes,

trabalham com produtos similares, o comprador eleva seu poder de barganha e o preço acaba sendo discutido no momento do fechamento do negócio.

### 3.5 CONCORRENTES

O mercado de agências de marketing tem grandes concorrentes. No Paraná, por exemplo, são mais de 900 agências cadastradas no FENAPRO - Federação Nacional das Agências de Propaganda. Se forem consideradas apenas agências que atuam com marketing digital em Curitiba, destacam-se a Mirum, fundada em 2010, e a Agência 110, fundada em 2012. Nenhuma das duas é especialista em marketing imobiliário, mas assumem uma parcela do mercado, pois atendem a vários clientes, incluindo imobiliárias, construtoras e incorporadoras.

Já as agências The Wedge, de Porto Alegre (RS), e Room 33, de São Paulo (SP), trabalham com produtos específicos de marketing para o setor imobiliário, apresentando concorrência direta. Para finalizar, a consultoria DNA de Vendas e o palestrante Guilherme Machado também são considerados concorrentes, pois oferecem consultorias específicas para o segmento, conflitando com os produtos da CUPOLA.

### 3.6 ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE

No quadro apresentado a seguir, é possível perceber que a CUPOLA possui uma boa posição se comparada aos seus concorrentes. Entre os quesitos de maior peso estratégico está o de vendas, pois é a partir delas que os negócios acontecem no mercado de marketing digital. Atualmente, a CUPOLA entende a importância desse fator e vem se especializando para melhorar o índice e conseguir ganhar mais clientes do que os concorrentes dela. Outro fator importante que deve ser levado em consideração, mesmo não estando entre os maiores pesos é a disponibilidade de capital. Nesse ponto, a CUPOLA não possui a melhor pontuação, pois as empresas concorrentes possuem grande fonte de capital para investimentos.

FATORES ESTRATÉGICOS	PESO (%)	CUPOLA	MIRUM	110	WEDGE	ROOM	DNA	G. MAC.
Disponibilidade de Capital	8	2	5	2	2	4	4	3
Grau Tecnológico	15	4	4	3	3	3	3	2
Economia de Escala	6	2	3	2	2	3	2	1
Qualidade de RH	10	4	3	2	2	3	3	1
Market Share	3	1	1	1	1	1	1	1
Vendas	20	3	3	2	2	3	4	2
Capacidade de Retaliação	3	1	1	1	1	1	1	2
Inovação	15	4	5	4	4	4	4	3
Restrições Governamentais	3	1	1	1	1	1	1	1
Patentes	2	1	1	1	1	1	1	1

Parcerias Estratégicas	15	5	2	3	3	4	3	3
TOTAL	100%	2,54	2,90	2,18	2,00	2,54	2,45	1,81

### 3.7 PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS PRINCIPAIS MARCAS

Dentre as inúmeras agências de marketing do Brasil, as que se destacam no nicho imobiliário, juntamente com a CUPOLA, é a agência The Wedge e a Room 33. Atualmente, não é possível mensurar a participação de mercado de cada uma delas, pois até o momento não existe pesquisa de mercado confiável para avaliar essa questão.

### 3.8 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

As agências de marketing se dividem em vários segmentos de mercado. Na pesquisa realizada pela Rock Content e Resultados Digitais, em 2017 e 2018, citada no item 3.2, são apresentados os principais nichos existentes no Brasil. A CUPOLA se posiciona como especialista no setor imobiliário e esse nicho vêm crescendo de um ano para outro. Falando de outros nichos, os que mais se destacam entre as agências são: e-commerce, tecnologia e educação.

O nicho de imóveis concentra imobiliárias, construtoras e incorporadoras, oferecendo serviços de marketing para divulgação de imóveis e atração de *leads* (contatos interessados em imóveis), além de trabalhar posicionamento de marca e consultoria de processos e tecnologias. As imobiliárias demandam tratamento diferente das incorporadoras ou construtoras, pois trabalham com vários departamentos como administração, captação, locação e venda de imóveis, seguros, condomínios e, em alguns casos, até consórcios. Já as construtoras e as incorporadoras geralmente trabalham por demanda. Precisa de auxílio para lançar empreendimentos, liquidar os estoques ou reposicionar a marca. A distinção dessas empresas geralmente está no padrão do empreendimento. Alguns se enquadram no Programa Minha Casa Minha Vida e o valor varia de cidade para cidade, outros possuem um ticket médio que vai de R\$250.000,00 a R\$800.000,00 e empreendimentos que possuem unidades com valores acima disso já podem ser considerados de alto padrão. Essas separações exigem conhecimento específico e produtos distintos.

### 3.9 ANÁLISE DO COMPOSTO DE MARKETING (4P's)

MKT-MIX	CUPOLA	MIRUM	110	WEDGE	ROOM	DNA	G. MAC.
Produto	Pacotes com soluções de marketing	Trabalham com pacotes de marketing	Trabalham com pacotes de marketing	Pacotes de marketing digital e	Trabalham com serviços de social	Oferecem consultoria de vendas e	Ministra palestras e oferece

	digital e consultoria para o mercado imobiliário	digital e pacotes baseados em performance	digital e off-line	pacotes para qualificação dos <i>leads</i> gerados	branding, mídias sociais, inbound marketing e marketing imobiliário	workshops de vendas, negociação, liderança e gestão.	workshops para corretores de imóveis e imobiliárias
Preço	Acima da média do mercado. Posiciona-se como autoridade no segmento de marketing imobiliário	Acima da média do mercado	Média do mercado	Média do mercado	Acima da média do mercado	Acima da média do mercado de consultorias	Média do mercado para palestras e workshops
Praça	Nacional	Curitiba/PR	Curitiba/PR	Nacional	São Paulo/SP	Nacional	Nacional
Promoção	Divulgação em seu próprio site e redes sociais, participação de eventos como Conecta Imobi e compra de mídia no Google e Facebook Ads.	Divulgação em seu próprio site e redes sociais e ampla compra de mídia no Google e Facebook Ads	Divulgação em seu próprio site e redes sociais e compra de mídia no Google e Facebook Ads	Participação em eventos como Conecta Imobi e compra de mídia no Google e Facebook Ads	Divulgação em seu próprio site e redes sociais e compra de mídia no Google e Facebook Ads	Divulgação em seu próprio site e redes sociais, participação de eventos como Conecta Imobi e RD Summit e compra de mídia no Google e Facebook Ads	Divulgação em seu próprio site e redes sociais, participação em eventos como Conecta Imobi, compra de mídia no Google e Facebook Ads

### 3.10 PROJEÇÕES DE MERCADO

A perspectiva é que o mercado de marketing digital cresça ainda mais nos próximos anos. Segundo pesquisa realizada pelo IAB Brasil (Interactive Advertising Bureau), em parceria

com a ComScore, o investimento em marketing digital terá aumento médio de 12% ao ano até 2021. Em 2017, o investimento em marketing digital cresceu 26%, representando  $\frac{1}{3}$  do total investido em todas as mídias. O crescimento do investimento segue a tendência de amplo acesso dos brasileiros à internet, pois, atualmente, mais de 6% das residências brasileiras têm acesso à internet e mais de 90% dos lares brasileiros possuem pelo menos um celular.

## **CAPÍTULO 4: CONSUMIDORES**

### **4.1 PERFIL DO CONSUMIDOR**

O consumidor dos serviços da CUPOLA é pessoa jurídica. Foco em *players* (imobiliárias, construtoras e incorporadoras) de grande relevância em praças consideradas estratégicas, que são as cidades com mais de 100.000 habitantes.

Analisando o perfil dos clientes, são empresas com 10 a 50 anos de existência, que pertencem às classes A ou B e que enxergam a necessidade de alinhar vendas e marketing, profissionalizar os serviços oferecidos e inovar na região em que atuam. Entre as situações que se destacam, há filhos assumindo a sucessão da empresa e sentindo a necessidade de inovação.

Entre os aspectos psicológicos, os clientes sabem que precisam reaprender sobre o mercado imobiliário, estudando novas tecnologias e motivando a equipe. Entendem que os resultados não aparecem de um mês para outro e reconhecem que precisam de ajuda de um especialista de fora. Em alguns casos específicos, a CUPOLA também considera o marketing interno da empresa como um possível consumidor. Nesse caso, a agência entra com consultoria apontando os caminhos e a equipe do cliente atua na operação.

### **4.2 NECESSIDADES E DESEJOS DO CONSUMIDOR**

Os consumidores adquirem os produtos, pois necessitam de ajuda na operação de marketing (desde planejamento até execução e ativação de estratégias de marketing digital) e a CUPOLA oferece uma visão especialista e consultiva do setor imobiliário. As imobiliárias, construtoras e incorporadoras que está há muito tempo no mercado precisam se atualizar e os produtos de agências generalistas não as atendem. Além disso, muitos clientes não possuem marketing interno e buscam uma empresa que execute as demandas. Entre as principais necessidades que os consumidores querem suprir está o alinhamento das estratégias de marketing com a atuação da equipe comercial das imobiliárias, construtoras e incorporadoras, atração de novos clientes para alugar ou comprar os imóveis e inovar a operação que muitas vezes está defasada. Os consumidores elogiam a capacidade de entendimento das demandas, pois como a agência CUPOLA atende esse nicho, fica mais fácil à compreensão das necessidades. Mas, alguns ficam incomodados com a precificação dos produtos. Muitas vezes, os consumidores pedem para a agência incluir serviços de marketing promocional no escopo,

como organização de eventos e panfletagens, mas como o foco da empresa é o marketing digital, a CUPOLA não inclui e indica parceiros.

### **4.3 HÁBITOS DE USO E ATITUDES DO CONSUMIDOR**

O perfil do consumidor é bastante diversificado, mas são clientes exigentes que pesquisam muito antes de fechar o negócio, principalmente porque a CUPOLA trabalha com contratos de 12 meses, com pagamentos mensais.

São negócios normalmente muito planejados, que levam em média de 1 a 3 meses para serem fechados, considerando o tempo desde o pedido de orçamento até a assinatura do contrato. É comum o cliente conversar e pedir cotações a outras agências antes de fechar com a CUPOLA. Por esse motivo, o relacionamento com o cliente deve ser muito bem construído, e a confiança e o conhecimento sobre o mercado imobiliário tornam-se os pontos-chaves dessa relação.

### **4.4 PAPÉIS DE COMPRA**

A negociação pode ocorrer de maneira ativa (vendedor oferecendo os produtos da CUPOLA para as imobiliárias, construtoras ou incorporadoras) ou reativa (cliente comprador entra em contato com a agência) e ambos serem iniciadores. Do ponto de vista do comprador, o influenciador pode ser o marketing interno da empresa, que tem a necessidade de desenvolver ações mais amplas e não consegue fazer isso sozinho, amigos do mesmo ramo que participam de associações imobiliárias e indicam o nome da CUPOLA e ações de marketing desenvolvidas pela própria agência, que também têm o papel de influenciar os consumidores. Cabem aos proprietários ou diretores das empresas os papéis de decisores e compradores, pois após serem apresentadas as propostas, são eles que terão o poder de definir pelo fechamento ou não do negócio. E os usuários dos produtos também podem ser iniciadores ou influenciadores, bem como decisores, dependendo do organograma da imobiliária, construtora ou incorporadora. Ele terá o papel de acompanhar ativamente as estratégias e estar conectado com a evolução das entregas e dos resultados.

## CAPÍTULO 5: POLÍTICA COMERCIAL

### UNIDADE 6: POLÍTICA DE PREÇOS, ORÇAMENTO E CONTROLE, ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE VENDAS

#### TEMA 1: Política de Preços

##### **Análise Crítica: Política de Preços.**

A política de preço tem como base para sua tomada de decisões o posicionamento de mercado da empresa que, segundo material fornecido pelo SEBRAE e intitulado “Como elaborar o seu preço de venda”, pode ser:

1. Posicionamento pela liderança de preço.

Posicionar-se pela liderança em preços é fazer com que seus clientes tenham a empresa como referência em menor preço sempre que pensem em adquirir uma mercadoria e o fator preço for preponderante em sua decisão de compra. Muitas empresas adotam esse posicionamento, como hipermercados, grandes lojas de móveis e eletrodomésticos, entre outros. O importante é que, para adotar esse posicionamento, a empresa tenha um conjunto de vantagens competitivas, como:

- Grande volume de compras;
- Grande volume de vendas;
- Marca forte no mercado;
- Parceria com fabricantes;
- Benefícios ofertados pelos fabricantes em função de volume, liderança, etc.;
- Produção das mercadorias que comercializa a custos menores.

Essas vantagens competitivas permitem ao comércio varejista praticar preços baixos sem sacrifício da margem de lucratividade. Para adotar esse posicionamento, a empresa não pode sacrificar sua margem de lucro, pois, se o fizer, vai incorrer em prejuízo e, assim, comprometer sua sobrevivência.

2. Posicionamento pela diferenciação.

O posicionamento pela diferenciação faz com que os clientes tenham a empresa como referência de qualidade, uma vez que comercializam mercadorias que apresentam características distintas das mercadorias comercializadas pelos concorrentes.

Para adoção do posicionamento pela diferenciação, a empresa deve ter alguns dos seguintes itens:

- Mercadorias com qualidade superior à dos concorrentes;
- Mercadorias com design diferenciado;
- Marca que distinga suas mercadorias dos semelhantes produtos dos concorrentes;
- Localização que proporcione aos clientes mais conforto e segurança;
- Agregação de serviços às mercadorias.

O posicionamento pela diferenciação só se justifica se a empresa conseguir obter melhores preços do que a média de mercado. Normalmente, o custo da diferenciação é maior, havendo necessidade de um preço que proporcione melhores margens de contribuição.

### 3. Posicionamento pela especialização.

Posicionar-se em especialização é procurar ser referência para seus clientes em uma linha de mercadorias. Quando o cliente necessitar de um tipo de mercadoria, ele se lembrará da empresa que oferecerá a ele, sem maiores dificuldades, o que necessita. Esse posicionamento exige da empresa volumes consideráveis de recursos em capital de giro para poder manter o nível de estoque bastante completo e variado. A especialização tende a proporcionar à empresa melhores margens de lucro, pois consegue aliar os volumes de compras necessários para obter a liderança em preços com os quesitos de diferenciação.

Tendo optado em seguir um dos três posicionamentos, se faz necessário escolher se a política de preço será orientada pela demanda ou pela concorrência. Segundo o mesmo material do SEBRAE, na política de preços orientada pela demanda, a empresa deverá analisar a oferta e a demanda para determinados produtos ou mesmo linhas de produtos. A oferta de um produto está diretamente ligada à sua disponibilidade em vários pontos de venda, tornando a compra fácil para os clientes. Normalmente, quando há oferta maior de um produto, há tendência de queda nos preços. Ao contrário, quando um produto é dificilmente encontrado pelos clientes e apenas poucas empresas o possuem para venda, os preços tendem a subir. Um bom exemplo do efeito da demanda nos preços são os produtos hortifrutigranjeiros. Quando determinado legume está em sua safra, os preços tendem a cair no varejo, pois existe grande volume de produtos disponíveis; quando o mesmo legume não está em sua safra, os preços tendem a subir. Esse mesmo efeito acontece nos períodos sazonais, como em datas comemorativas, tais como Natal, Dia das Mães, Dia dos Pais, Dia das Crianças, etc. Nessas épocas, não é que haja menor oferta dos produtos, mas, sim, uma procura maior por determinados produtos. Dessa forma, há uma tendência de os preços subirem.

As empresas que se incluem em linhas de produtos mais disponíveis em certas épocas do ano ou mais procurados em datas comemorativas devem ficar atentas à política de preços orientada pela demanda, reajustando seus preços conforme a determinação do mercado.

Na política de preços orientada pela concorrência, o concorrente de uma empresa deve ser analisado de perto pelo empresário. Sendo que clientes tendem a verificar as diversas ofertas existentes no mercado antes de efetuarem suas compras e, por esse motivo, os empresários devem também analisar os preços praticados por seus concorrentes para balizarem sua política de preços e deixá-los em uma faixa aceitável de mercado.

As empresas podem adotar três estratégias dentro da política de preços orientada pela concorrência: manutenção de preços abaixo dos concorrentes; adoção dos preços dos concorrentes ou, mesmo, aplicação de preços acima da concorrência, buscando, assim, uma diferenciação. A seguir, temos destacado o que condiz com cada uma das estratégias.

- Na estratégia de adoção de preços abaixo da concorrência, as empresas fazem pesquisas rotineiras, verificando as ofertas existentes e abaixando seus preços para que os clientes percebam que comprar delas é sempre vantajoso. Essa prática é adotada por supermercados de bairros e empresas que comercializam produtos de primeira necessidade.
- Na estratégia de adoção de preços iguais aos concorrentes, as empresas levam os clientes a perceberem que os preços são iguais, mas a opção pela compra é baseada em outros fatores, como atendimento, variedade de produtos, etc.
- A estratégia de preços acima da concorrência é adotada por empresas que buscam o posicionamento pela diferenciação. Por terem diferenciais em produtos, pontos de venda, atendimento, condições de pagamento, entre outros fatores, as empresas resolvem adotar preços um pouco acima dos da concorrência, para que os clientes aliem o diferencial ao preço. Em muitos casos, o preço está diretamente ligado à qualidade. Mesmo que se apresente um produto superior, mas com preço baixo, haverá desconfiança dos consumidores.

Desta forma, é possível definir o posicionamento da empresa e como ela se colocara perante o mercado na precificação dos seus produtos. Segundo o autor Roberto Assef que no seu livro o “Guia prático de formação de preço” (2013), quando abordamos o tema da formação de preços, invariavelmente, utilizamos exemplos de atividades comerciais ou industriais, apesar do crescimento acentuado do setor de prestação de serviços.

Esse fato pode ser explicado por dois motivos:

1. A metodologia de precificação no comércio e indústria é praticamente constante, seja qual for o produto observado, embora haja algumas diferenças. Enquanto no comércio a lógica é a [de custo mais margem], no segmento industrial a complexidade é associada ao cálculo da composição das diferentes matérias-primas, bem como à utilização de mão de obra direta, mas a sequência é comum às diversas atividades industriais.

2. No segmento de serviços as dificuldades são maiores, pois, a cada atividade, impõe-se a necessidade do conhecimento preciso da operação e dos componentes que deverão fazer parte do preço de venda. Além disso, a mensuração da mão de obra efetivamente utilizada em cada serviço é fundamental no cálculo, mas guarda várias dificuldades.

Enquanto na indústria a mensuração do tempo de mão de obra utilizado é procedimento padrão, pois representa custo importante do setor e existe tradição contábil nessa avaliação, o setor de serviços carece de ferramentas mais precisas de medição e, muitas vezes, o processo se torna aleatório. Outro aspecto que dificulta a apuração dos custos de mão de obra envolvida nos serviços é que, na maioria das vezes, os mesmos profissionais que exercem atividades diretas nos clientes, portanto, configurando-se como custos variáveis na proporção do tempo despendido, também são custos fixos, de acordo com o tempo em que não estão envolvidos diretamente a um ou mais clientes. Em serviços, os custos variáveis tendem a ser pouco representativos na estrutura das empresas, visto que a maior parcela é representada pelos custos fixos ou indiretos. Assim, as margens de contribuição tendem a ser elevadas, o que, no entanto, não afiança a certeza de altos lucros. Outro aspecto preponderante na estrutura de custos nos serviços é a parcela de encargos sociais incidentes sobre a mão de obra.

Além dos encargos, existem vários outros, além dos benefícios não obrigatórios, que independem do valor dos salários, como vale-transporte, auxílio-doença, auxílio-maternidade, alimentação, planos de saúde etc. Outros ainda são dependentes do salário, como aviso prévio, FGTS sobre a rescisão, periculosidade, insalubridade etc., que são específicos a cada empresa ou setor de atividade.

Recomendamos, antes da adoção de um número copiado dos sindicatos, que cada empresa avalie corretamente o percentual de encargos e benefícios efetivamente incorridos, pois esses valores oscilam muito, a cada empresa, de acordo com os perfis de rotatividade de mão de obra.

Dito isso, é possível perceber a complexidade na política de preços para uma empresa prestadora de serviços, que, além do posicionamento da marca, a escolha pela precificação dos seus serviços ainda depende de muito conhecimento do negócio para fazer o controle do

processo e fazer com que ele seja sustentável, logo, seja competitivo perante o mercado. Visando essa competitividade também se faz necessário fazer campanhas promocionais e, nisso, entra uma estratégia interessante indicada por Kotler e Keller (2012) que diz que as empresas podem utilizar diversas técnicas de determinação de preços para estimular compras antecipadas sendo elas:

- Preço “isca”: muitas vezes, supermercados e lojas de departamento reduzem o preço de marcas conhecidas para estimular um movimento maior nas lojas. Essa tática será economicamente viável se a receita proveniente de vendas adicionais compensarem as margens menores obtidas com esses itens. Os fabricantes dessas marcas normalmente desaprovam o fato de seus produtos serem usados como “iscas”, porque essa prática pode diluir a imagem da marca e suscitar reclamações de outros varejistas que cobram o preço de tabela. Os fabricantes vêm tentando impedir que os intermediários utilizem “preços isca” fazendo lobby a favor de leis para a manutenção dos preços no varejo, mas, nos Estados Unidos, essas leis foram revogadas.
- Preço de ocasião: as empresas estabelecem preços especiais em certas épocas para atrair mais clientes. Nos Estados Unidos, em todo mês de agosto, há liquidações de volta às aulas.
- Preço para clientes especiais: lojas oferecerão preços especiais exclusivamente para determinados clientes. A Road Runner Sports oferece aos membros de seu Run America Club ofertas on-line “exclusivas” com o dobro de desconto em relação aos preços cobrados de clientes normais.
- Abatimentos em dinheiro: a indústria automobilística e outras empresas oferecem abatimentos em dinheiro para estimular a compra dos produtos dos fabricantes dentro de um período especificado. Os abatimentos podem ajudar a limpar o estoque sem reduzir o preço estipulado na tabela.
- Financiamento a juros baixos: em vez de reduzir preços, a empresa pode oferecer ao cliente um financiamento a juros baixos. Os fabricantes de automóveis têm recorrido a essa tática.
- Prazos de pagamento mais longos: as empresas, especialmente bancos e fabricantes de automóveis, fazem empréstimos com prazos mais longos, reduzindo assim as parcelas mensais. Nesse caso, os consumidores costumam se preocupar menos com o custo (ou seja, a taxa de juros) de um empréstimo e mais com sua capacidade de arcar com o pagamento mensal.

- Garantias e contratos de serviço: as empresas podem promover vendas oferecendo uma garantia ou um contrato de serviço gratuito ou a um custo baixo.
- Descontos psicológicos: essa estratégia envolve estabelecer um preço artificialmente alto e, depois, oferecer um desconto substancial; por exemplo: “De US\$ 359 por US\$ 299”. Descontos sobre preços normais são uma forma legítima de determinar preços promocionais, mas táticas ilegítimas de descontos são combatidas por órgãos de regulamentação do comércio.

As estratégias de determinação de preços promocionais costumam ser um jogo que termina em empate. Se funcionarem, os concorrentes as copiam e elas perdem a eficácia. Se não funcionam, desperdiçam verbas da empresa que poderiam ter sido aplicadas em ferramentas de marketing com impacto a um prazo mais longo, como a melhoria da qualidade de bens ou serviços, ou o fortalecimento de sua imagem pela propaganda.

### **Política Comercial: Política de Preços.**

No atual cenário econômico e em um ambiente empresarial altamente competitivo no qual a CUPOLA está inserida, a empresa tem a dura missão de se destacar no mercado bem segmentado, em que não há concorrente direto, porém, há várias empresas que trabalham em nichos e contemplam fatias dos produtos oferecidos por ela. Há 4 produtos no portfólio da agência, porém, eles podem ser trabalhados conforme a necessidade do cliente - e é aí que a concorrência acaba desmembrando produtos e tirando proveito.

Para a formação do preço de venda é utilizada uma tabela de horas trabalhadas em cada produto, dividida nas modalidades de Consultoria Silver (208 horas), Consultoria Gold (360 horas), Consultoria Platinum (624 horas) e, o carro-chefe, o Plano Full Service de Publicidade e Marketing (1.113 horas), em que o valor da hora é diferente para cada serviço que compõe a estrutura do produto. Esse custo é composto pelo custo dos profissionais envolvidos, custos de deslocamento, margem mais imposto, sendo o preço final de R\$ 42.000,00, R\$ 66.000,00, R\$ 106.800,00 e R\$ 172.800,00, conforme a ordem dos produtos citados anteriormente, com reajustes com base no IGPM. Como há uma precificação padrão e todos os atendimentos são feitos pelos vendedores, independentemente do canal que o cliente chega até a empresa, à agência não trabalha com valores diferentes para cada canal.

A margem de desconto que o vendedor pode praticar é de até 10%, sendo necessário tato no momento da negociação e avaliação do que satisfaz o cliente, tendo como possibilidade a retirada de algum serviço que o pacote contempla, caso o cliente já tenha uma equipe trabalhando nesse nicho ou outra empresa fazendo o processo.

Nesse cenário, a CUPOLA trabalha com a forma de pagamento em 12 vezes, que é o tempo que dura cada uma das opções de consultoria e contrato de publicidade e marketing, sendo a primeira parcela a partir da imersão presencial em que se dá o pontapé inicial do trabalho.

## **TEMA 2: Orçamento**

### **Análise Crítica: Orçamento**

O orçamento deve ser utilizado como uma ferramenta de planejamento. Essa gestão financeira é essencial para se destacar no atual cenário de competição empresarial e estar um passo à frente dos concorrentes pode trazer grande lucratividade para o negócio. Para Hoji (2018), o orçamento empresarial tem a finalidade de saber com antecedência o rumo que a empresa vai trilhar para obter o resultado desejado.

Podemos entender o orçamento como um mapa no qual, com base em vendas, podem-se determinar os limites de gastos por área da instituição e criar acompanhamentos de forma que seja possível colocar todos os custos e despesas e, também, os investimentos, uma vez que no planejamento estratégico da empresa foi definida a visão e, para ser conquistada, precisará de recursos. Além de que, o orçamento será o norte no qual o empresário se apoiará para manter capitalizada a empresa. O empresário poderá mudar seu ponto de vista sobre a gestão empresarial e passar a pensar no orçamento como um fator definitivo dentro da empresa pregando a cultura orçamentária, segundo Delboni (2016).

Segundo Calvo et al. (2012), o orçamento cria o hábito de programar com a participação dos vários responsáveis nos diversos níveis, utilizar instrumentos operacionais e decidir com base em informações. Ajuda também a controlar as próprias decisões de modo rigoroso. Do ponto de vista de gestão, o orçamento melhora a coordenação dos recursos e envolve diretamente todas as áreas da empresa, que são chamadas a tomar decisões de forma coordenada.

Calvo et al. (2012) acrescentam que o orçamento traz para dentro da empresa algumas consequências de caráter organizacional cuja utilização favorece a conscientização quanto aos gastos e a melhor utilização dos recursos.

Para Hoji (2018), ao elaborar um bom planejamento orçamentário empresarial é muito importante projetar cenários econômicos, o que inclui fatores como evolução do produto interno bruto, inflação, aumento salarial, taxa de câmbio e juros.

Ainda para Hoji (2018), há benefícios e limitações no planejamento orçamentário. Os benefícios podem ser:

- I. Fixação de objetivos e políticas para unidades de responsabilidade: traz aos gestores o hábito de realizar a análise prévia e detalhada de objetivos da instituição;
- II. Decisões acertadas: para usar como base em resultados econômicos decisões são tomadas com maior grau de acerto;
- III. Maior participação dos gestores: forçando a comunicação vertical e horizontal;
- IV. Criar padrões de desempenho: para facilitar a visualização de quanto e quando os objetivos serão atingidos;
- V. Autoridades e responsabilidades: facilitando a delegação de tarefas;
- VI. Melhoria do desempenho: identificando a eficiência, eficácia e ineficiência, através da visão sistêmica.
- VII. Recursos bem geridos: podendo ser ajustada as atividades prioritárias;
- VIII. Controles e objetivos: os controles gerenciais tornam-se mais objetivos e auxiliam a atingir as metas;
- IX. Motivação: as metas podem servir como base de remuneração variável motivando todos os níveis.

Bem como as limitações estão ligadas a:

- I. Variações orçamentárias: as estimativas de orçamento podem variar para mais ou para menos;
- II. Inflexibilidade: caso não permita revisões;
- III. Ajustes demorados: pode causar desmotivação dos colaboradores;
- IV. Monitoramento constante: o plano por si só não garante resultado efetivo caso não haja o monitoramento constante;
- V. Custo de implantação e manutenção: o custo pode ser alto e a empresa não poder implementar.
- VI. Redução do tempo para atividades do cotidiano: tempo que poderia ser utilizado para outras tarefas acaba sendo gasto no planejamento;
- VII. Disputa de recursos e atitudes antiéticas: ações e reações indesejadas pelos colaboradores.

Portanto, essas ponderações devem ser consideradas no planejamento orçamentário para que ele não se torne um empecilho ao invés de uma ferramenta de auxílio.

Diante disso, podemos estudar os tipos de orçamentos e como eles podem ser aplicados:

1. Estático: É um dos mais utilizados pelas empresas, pois depois de elaborado ele não pode mais ser modificado e toda e qualquer variação, para mais ou para menos, devem ser justificadas.
2. Flexível: Também conhecido como orçamento variável, tem como princípios o cálculo e o controle de custo por produto e a diversificação entre os custos variáveis e os custos fixos. Tem como finalidade mensurar a capacidade do negócio e prever os custos para os diferentes níveis de atividade. Será útil quando a empresa conseguir mensurar a produção de cada empregado, bem como o que cada maquinário produz.
3. Contínuo: Tem como característica principal ser um orçamento de longo prazo, porém pode ser revisado, mensalmente, trimestralmente ou semestralmente, com o objetivo de analisar os erros e ajustá-los.
4. Tendências: Possui como base os dados dos anos anteriores, tem bom funcionamento se o cenário não se alterar significativamente.
5. Base zero: Este tipo de orçamento desconsidera totalmente os dados anteriores das empresas, pois considera que erros e ineficiências podem ser mantidos. O controle é mais demorado, porém tem como objetivo principal a melhoria contínua.
6. Baseado em atividades: Envolve os gestores e colaboradores, guiando a empresa por meio de metas relacionadas à receita, custo, qualidade, tempo e inovação, baseia-se no método ABC para analisar os produtos ou serviços e as atividades necessárias a sua produção.
7. *Beyond budgeting*: É caracterizado por ser um processo de gestão flexível, não utiliza orçamentos anuais, com os principais fatores sendo metas variáveis, motivação e agilidade.

O orçamento geral pode ter as seguintes etapas:

Figura 1 - Etapas do orçamento geral



Fonte: o autor (2019)

- Orçamento de Vendas: Kotler (2012) afirma, que um orçamento de vendas é uma estimativa conservadora do volume de vendas esperado, utilizado principalmente para a tomada de decisões relativas às compras, à produção e ao fluxo de caixa. Baseia-se na necessidade de evitar riscos excessivos e costuma ser estabelecido em patamares ligeiramente mais baixos do que a previsão de vendas.

Para Soares (2011), é no orçamento de vendas que a empresa determina quais produtos, onde, a que preço e quantas unidades se projetam vender no período orçamentário.

- **Orçamento de Produção:** Segundo Soares (2011), o orçamento de produção abrange os recursos necessários para a produção dos produtos que a empresa pretende comercializar no período orçado, ou seja, abrange o suprimento das matérias-primas, a disponibilidade de mão-de-obra fabril e os custos indiretos de fabricação. Tem como objetivo fixar políticas para níveis desejados de estoque de matérias primas, planejar a quantidade de produtos a fabricar e programar a produção.

Dentro do orçamento de produção há as seguintes etapas:

Figura 2 - Etapas do orçamento de produção



Fonte: o autor (2019)

1. **Orçamento de Matéria-prima:** Tem a finalidade de estimar as quantidades para todo o período orçamentário e subdividir em períodos menores conforme a necessidade.
  2. **Orçamento de Mão de obra Direta:** Consiste nos custos de mão de obra, que envolvem salários e encargos sociais dos funcionários da empresa.
  3. **Orçamento de Custos Indiretos de Fabricação:** Abrange os custos do setor produtivo, ou seja, seus componentes variam conforme o tipo e o porte da empresa, geralmente, constituem-se de: mão-de-obra indireta, seguros, aluguéis, serviços de terceiros, energia elétrica.
- **Orçamento de Despesas Operacionais:** São as despesas pagas ou incorridas para vender produtos e administrar a empresa, extra produção, ou seja, são as despesas administrativas (normalmente, são gastos fixos que ocorrem na supervisão ou prestação de serviços a várias funções na empresa, sem relação direta com uma única função). Despesas de vendas (despesas do departamento comercial, comissões sobre

vendas, promoções e publicidades, despesas de expedição, fretes e transportes e demais despesas). E despesas financeiras (são os gastos com juros, descontos por pagamentos antecipados, atualizações monetárias e cambiais, etc.).

- Orçamento de Projeção das Demonstrações Contábeis: Para verificar o resultado projetado para o período orçamentário, é elaborada a DRE projetada e o Balanço Patrimonial projetado. A DRE projetada é obtida a partir dos orçamentos de vendas, produção e despesas operacionais, e envolve: receita operacional líquida, custo dos produtos vendidos, despesas operacionais e lucro líquido operacional. Dentre os principais objetivos da projeção de resultados do período orçado, podem ser citados: Avaliar a sequência do orçamento geral; Para os credores, projeta a necessidade futura de financiamentos, pois os lucros projetados deveriam ser suficientes para cobrir as obrigações de longo prazo; Para os acionistas e novos investidores, permite avaliar se vale a pena investir ou não pela remuneração proveniente do lucro projetado e Principalmente, projetar a capacidade de geração de lucros futuros.
- Balanço Patrimonial Projetado: É apresentado de forma a comparar o exercício projetado com o que realmente aconteceu no exercício orçado. Sua disposição gráfica segue a Lei 6.404/76, ou seja, os critérios de Liquidez decrescente para contas do Ativo, e de Exigibilidade decrescente para contas do passivo e Patrimônio Líquido. Dentre os principais objetivos da projeção do balanço patrimonial, podem ser mencionados: Reunir todos os elementos patrimoniais do período orçado; Em termos financeiros, informa a liquidez orçada (capacidade financeira no período orçado); Em termos econômicos, mostra a situação patrimonial da empresa; Possibilita a análise do Balanço Patrimonial projetado através de indicadores como: liquidez, solvência geral, endividamento, imobilização, rentabilidade, lucratividade, prazos médios, análise vertical, análise horizontal e cálculo da taxa de retorno dos investimentos.

Além de todos esses fatores discutidos acima, para finalizar esta análise crítica de orçamentos, Kotler (2012) levanta:

“Uma questão essencial a ser considerada, é a importância que a comunicação de marketing deve receber em comparação com alternativas como melhoria do produto, preços mais baixos ou melhores serviços. A resposta depende do estágio do ciclo de vida dos produtos da empresa, se são genéricos ou altamente diferenciados, se são necessários regularmente ou se precisam ser “vendidos”, além de outras considerações. Os orçamentos de comunicação de marketing costumam ser maiores quando há pouco apoio do canal, muitas alterações no programa de marketing ao longo do tempo, muitos clientes difíceis de atingir, tomada de decisões mais complexas por parte dos clientes, produtos diferenciados, necessidades heterogêneas dos clientes e compras frequentes do produto em quantidades pequenas. Na teoria, o

orçamento total de comunicação deveria ser estabelecido de modo que o lucro marginal do último dólar de comunicação apenas se igualasse ao lucro marginal do último dólar de melhor uso de não comunicação. Entretanto, implementar esse princípio não é fácil”

### **Política Comercial: Orçamento**

O orçamento do setor comercial é basicamente o custo e as comissões dos vendedores, visando que todo trabalho de prospecção, *follow-up* e manutenção do cliente são de responsabilidade deles. Esses são os pontos de controle sobre os gastos que podem se exceder e que devem ser acompanhados, exceto quando ocorrem ações em eventos ou campanhas de divulgação. Nessas situações, a análise do investimento a ser aplicado fica por conta da diretoria. Como esse setor é novo na empresa, ainda não há dados para estipular um teto de gasto. Mas, isso é um ponto importante que deve ser avaliado constantemente para assim que possível destinar uma verba para cada fase do processo, visando melhor relacionamento com cliente.

### **TEMA 3: Controle, Análise e Avaliação de Vendas**

#### **Análise Crítica: Controle, Análise e Avaliação de Vendas.**

Com base no que foi trabalhado até aqui, é evidente a necessidade de controle, análise e avaliação das vendas. Começando pelo controle e citando as ideias do livro “Administração de vendas: planejamento, estratégia e gestão” de Castro e Neves (2013), temos que o conceito central no controle das vendas está na capacidade ou tentativa da empresa em monitorar os resultados dos esforços de venda, selecionando os itens que melhor permitam verificar o sucesso do que está sendo estabelecido. São sugeridos dois mecanismos de controle contínuos: a administração de conflitos e formas de controle e auditoria de vendas.

- A administração de conflitos: Buscou-se a referência em canais de distribuição para conseguir inserir nessa sequência um passo onde os conflitos pudessem ser identificados, minimizados a um nível saudável e critérios pudessem ser criados para que eles pudessem ser bem encaminhados. É pertinente a busca de referência em canais de distribuição, pois essa literatura muitas vezes trata os vendedores como um canal de vendas direto e analisa os conflitos entre eles e outros formatos de distribuição. Muito da identificação dos potenciais conflitos já será feita no momento da integração entre os canais de distribuição e vendas. O objetivo desta fase é entender os conflitos de forma mais ampla e depois, sendo assim criar critérios para sua

resolução a fim de que sejam encaminhados seguindo as orientações desta literatura. O desenho das etapas busca até este ponto reduzir os conflitos; no entanto, sempre existirão conflitos e estes necessitam ser administrados.

- Formas de controle e auditoria de vendas: O estabelecimento de mecanismos de controle levará em consideração a necessidade de medidas de atividades e resultados em relação à área de vendas. Vale ressaltar que o uso de uma medida ou outra tem relação, primeiro, com o nível de controle permitido da empresa sobre o vendedor. A grande limitação das medidas de resultado é conseguir com sucesso isolar o desempenho de um vendedor de variáveis ambientais como o marketing mix da empresa, variações no território, que fizeram as vendas variarem, mas sem relação com o seu grau de esforço. Finalmente, como última etapa, é sugerido que periodicamente a empresa faça uma auditoria completa em vendas.

Após esse entendimento sobre o controle de vendas e preciso fazer a análise das vendas. Segundo Kotler e Keller (2012), a análise de vendas mensura e avalia as vendas reais em relação às metas. Duas ferramentas específicas fazem com que essa análise funcione adequadamente. A análise de variação de vendas mede a contribuição relativa de diferentes fatores para uma falha no desempenho de vendas. Suponha que o plano anual demandasse a venda de 4 mil produtos no primeiro trimestre ao preço unitário de US\$ 1, perfazendo uma receita total de US\$ 4 mil. Ao final do trimestre, apenas 3 mil produtos foram vendidos a US\$ 0,80 por unidade, perfazendo uma receita total de US\$ 2.400. Quanto da falha no desempenho de vendas pode ser atribuído à redução de preço e quanto à diminuição de volume? O cálculo a seguir responde à pergunta:

Figura 3: Cálculo do impacto no desempenho de vendas.

$$\begin{array}{l}
 \text{Variação ocasionada pela redução de preço: } (US\$ 1,00 - US\$ 0,80) (3.000) = US\$ 600 \quad 37,5\% \\
 \text{Variação ocasionada pela diminuição de volume: } (US\$ 1,00) (4.000 - 3.000) = US\$ 1.000 \quad 62,5\% \\
 \hline
 \text{US\$ 1.600} \quad 100,0\%
 \end{array}$$

Fonte: Kotler e Keller, 2012.

Quase dois terços da variação se devem ao não cumprimento da meta de volume. A empresa deve analisar cuidadosamente por que não conseguiu atingir o volume de vendas esperado.

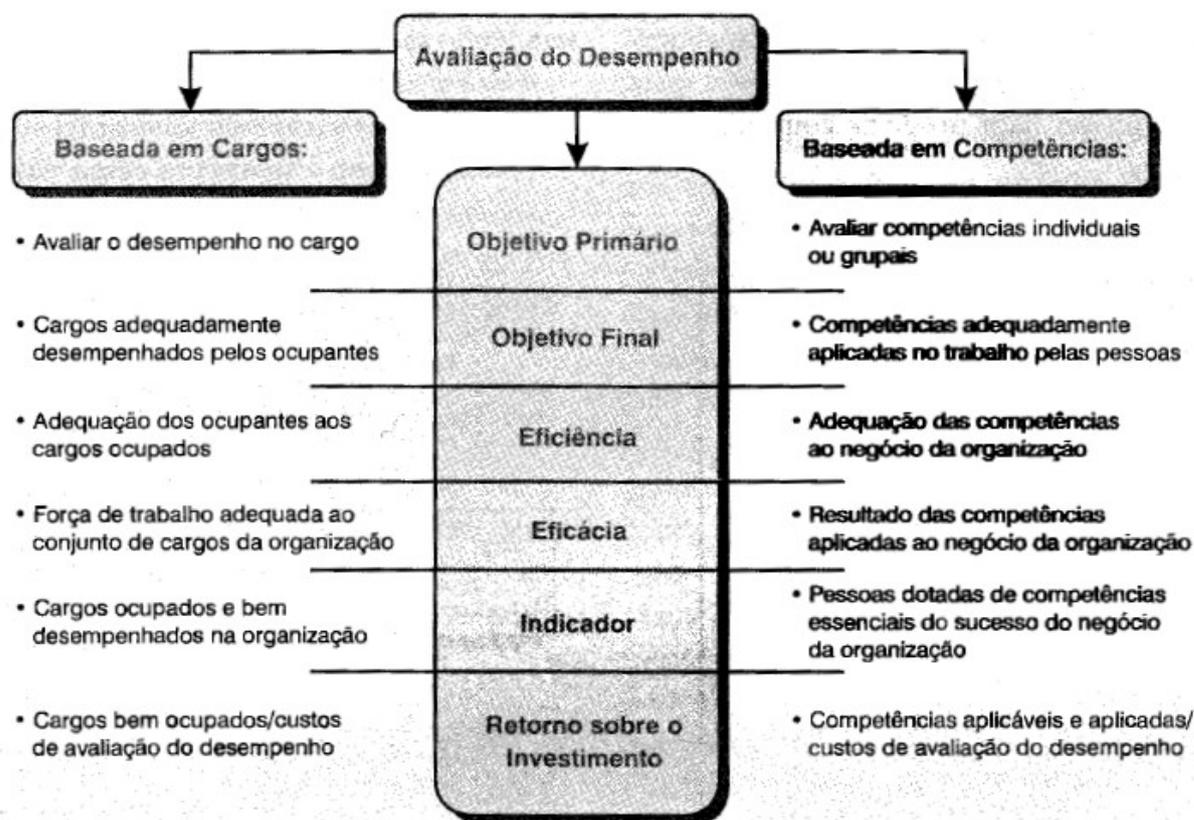
A análise de vendas locais estuda produtos, territórios e outros fatores específicos que deixaram de gerar as vendas esperadas. Suponha que a empresa efetue vendas em três territórios, e as vendas estimadas sejam de 1.500 unidades, 500 unidades e 2.000 unidades,

respectivamente. Os volumes reais foram 1.400 unidades, 525 unidades e 1.075 unidades, respectivamente. Em outras palavras, o território 1 mostrou uma defasagem de sete por cento em relação às vendas esperadas; o território 2, uma melhoria de cinco por cento sobre as expectativas; e o território 3, uma queda de 46 por cento! O território 3 é o que causa o maior dos problemas. Talvez o representante de vendas nessa área deixe a desejar, ou um grande concorrente tenha entrado nesse mercado ou o negócio por lá esteja em recessão.

Com base no que foi visto e seguindo esse roteiro, já é possível fazer o controle e análise das vendas, o que chega a mais um ponto que se deve ter atenção, que é a avaliação das vendas. Chiavenato (2010) apresenta como definição que a avaliação de vendas é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa, sobretudo qual é a sua contribuição para o negócio da organização.

Ainda segundo Chiavenato (2010), a avaliação do desempenho pode focar o cargo ocupado pela pessoa ou as competências que esta oferece a organização como contribuição ao sucesso organizacional. Assim, surge a pergunta: o que é mais importante, o desempenho no cargo ou a oferta de competências requeridas pela organização? A Figura a seguir permite uma ideia dos dois tipos de foco.

Figura 4: Fatores de Avaliação.



Fonte: Chiavenato, 2010.

A avaliação do desempenho deve proporcionar benefícios para a organização e para as pessoas. Para tanto, ela precisa atender as seguintes linhas básicas:

- A avaliação deve cobrir não somente o desempenho atual nas atividades, como também o alcance de metas e objetivos. Desempenho e objetivos devem ser tópicos inseparáveis da avaliação do desempenho.
- A avaliação deve enfatizar o colaborador no cargo e não a impressão a respeito dos hábitos pessoais observados no trabalho. A avaliação deve concentrar-se em uma análise objetiva do desempenho e não em uma avaliação subjetiva de hábitos pessoais. Empenho e desempenho são coisas distintas.
- A avaliação deve ser aceita por ambas as partes: avaliador e avaliado. Ambos devem estar de acordo que a avaliação deve trazer algum benefício para a organização e para o colaborador.
- A avaliação do desempenho deve ser utilizada para melhorar a produtividade do colaborador dentro da organização, tornando-o mais bem equipado para produzir com eficácia e eficiência.

Dito isso, é necessário dizer quem vai ser responsável pela avaliação da equipe. Robbins (2008) apresenta o seguinte questionamento: quem deve avaliar o desempenho dos funcionários? A resposta mais óbvia seria o chefe imediato. Tradicionalmente, a autoridade de um executivo inclui a avaliação do desempenho de seus subordinados. A lógica que sustenta essa tradição parece ser a de que, já que o executivo é o responsável pelo desempenho de seus funcionários, é ele quem deve fazer tal avaliação. Mas essa lógica pode não estar correta. Outras pessoas podem estar mais habilitadas para realizar melhor essa tarefa. Como por exemplo:

- **Superior Imediato:** O chefe imediato do funcionário costumava ser a fonte mais comum de avaliação de desempenho, mas isso não acontece mais, principalmente por causa das sérias limitações deste método. Muitos chefes não se sentem qualificados para avaliar as contribuições específicas de cada um de seus funcionários. Outros não querem a sensação de responsabilidade sobre a carreira dos subordinados. Além disso, como muitas empresas utilizam equipes autogerenciadas, telecommutação e outras ferramentas organizacionais que distanciam os chefes dos subordinados, o superior imediato de um funcionário pode não ser o juiz mais confiável para avaliar o desempenho dele.
- **Colegas:** As avaliações feitas pelos colegas constituem uma das fontes mais confiáveis de julgamento. Por quê? Primeiro, porque os colegas estão perto da ação. As interações diárias oferecem uma visão abrangente do desempenho de um funcionário. Segundo, utilizar os colegas como juízes resulta em diversos julgamentos independentes. Um chefe pode oferecer uma única avaliação, mas os colegas oferecem múltiplas avaliações. E a média entre as diversas avaliações geralmente é mais confiável do que apenas um julgamento individual. Por outro lado, os aspectos negativos disso podem ser a indisposição para julgar o trabalho de um colega e os vieses resultantes das relações de amizade ou de animosidade.
- **Auto-avaliação:** Fazer com que os funcionários avaliem o próprio desempenho é consistente com valores como o autogerenciamento e a autonomia deles. A auto-avaliação é bem recebida pelos funcionários. Este processo costuma atenuar a postura defensiva deles em relação à avaliação e é um veículo excelente para estimular às discussões sobre desempenho no trabalho entre funcionários e seus superiores. Isso explica a sua crescente popularidade. Uma pesquisa recente revelou que atualmente

cerca de metade dos executivos e 53% dos funcionários participam diretamente de seus processos de avaliação.

Contudo, como se pode imaginar, esse processo sofre com o risco de vieses autocondescendentes e superestimados. Além disso, a auto-avaliação raramente concorda com a avaliação dos superiores. Por causa dessas sérias desvantagens, a auto-avaliação é mais indicada para propósitos de desenvolvimento do que de avaliação, ou combinada com outros métodos para reduzir a margem de erros.

- **Subordinados Imediatos:** Uma quarta fonte de julgamento são os subordinados imediatos de um chefe. Seus defensores argumentam que levar em conta essas opiniões é consistente com as recentes tendências de valorização da honestidade, da transparência e da autonomia dos funcionários. As avaliações feitas pelos subordinados imediatos podem oferecer informações precisas e detalhadas sobre o comportamento do administrador, pois os avaliadores estão em contato frequente com o avaliado. O problema óbvio desse sistema é o medo de represálias em virtude de avaliação negativa dada ao chefe. Por esse motivo, a garantia de anonimato é crucial para que este tipo de avaliação seja preciso.
- **Avaliações de 360 Graus:** A última abordagem para julgar o desempenho é a avaliação de 360 graus. Ela fornece um feedback acerca do desempenho dado por todos aqueles que formam o círculo de contatos diários do funcionário, desde o pessoal da correspondência até os chefes e colegas. O número de avaliações pode ir de apenas três ou quatro e chegar até mais de 25, na maioria das organizações, esse número fica entre cinco e dez por funcionário.

Com isso chegamos às formas de avaliação do desempenho que segundo o mesmo autor Stephen P. Robbins explicamos o que deve ser avaliado e quem deve ser o avaliador. Agora perguntamos: como avaliamos o desempenho de um funcionário? Ou seja, quais são as técnicas específicas para essa avaliação? Esta seção examina os principais métodos de avaliação de desempenho. Sendo assim lista os seguintes métodos:

1. **Relatórios Escritos:** Provavelmente, o método mais simples de avaliação é fazer um relato descrevendo os pontos fortes e fracos do funcionário, seu desempenho anterior, seu potencial e sugestões para aperfeiçoamentos. O relatório escrito não requer formulários complexos nem treinamento intenso, mas os resultados geralmente refletem a habilidade de quem o escreveu. Uma avaliação pode ser boa ou má graças

tanto às habilidades de escrita do avaliador como ao nível real do desempenho da pessoa que é avaliada.

2. Incidentes Críticos: Os incidentes críticos focam a atenção do avaliador naqueles comportamentos que são o divisor de águas entre a realização eficaz ou ineficaz de um trabalho. O avaliador descreve, por escrito, as coisas feitas pelo funcionário que foram especialmente eficazes ou ineficazes. A questão aqui é que são citados apenas comportamentos específicos, o que exclui traços de personalidade vagamente definidos. Uma lista de incidentes críticos oferece um rico conjunto de exemplos para mostrar ao funcionário quais são os comportamentos desejáveis e quais são os que precisam ser melhorados.
3. Escalas Gráficas de Mensuração: Um dos métodos mais antigos e populares de avaliação é o uso das escalas gráficas de mensuração. Nesse método, lista-se uma série de fatores de desempenho, como qualidade e quantidade do trabalho, profundidade do conhecimento, cooperação, lealdade, comparecimento, honestidade e iniciativa. O avaliador examina a lista e classifica o funcionário em cada fator, de acordo com uma escala incremental. As escalas geralmente têm cinco pontos e um fator como conhecimento da tarefa pode receber de 1 ("pouco informado sobre as suas atribuições") até 5 pontos ("total mestria em relação a todas as fases da tarefa"). Por que este método é tão popular? Embora não produza informações tão aprofundadas quanto às do relatório escrito e as dos incidentes críticos, ele permite elaboração e administração rápidas, além de análise e comparação quantitativas.
4. Escalas de Mensuração com Âncora Comportamental As escalas de mensuração com âncora comportamental combinam os principais elementos dos incidentes críticos e da abordagem das escalas gráficas de mensuração. O avaliador dá notas ao funcionário com base em uma série de itens, mas a pontuação reflete o comportamento real no trabalho, e não descrições ou traços gerais. Essa escala identifica comportamentos específicos, observáveis e mensuráveis relativos ao trabalho. Podemos colher exemplos de comportamentos relacionados ao trabalho e de dimensões do desempenho pedindo aos participantes que dêem descrições específicas de comportamentos eficazes e ineficazes para cada dimensão do desempenho. Esses exemplos comportamentais são, então, traduzidos em uma série de dimensões de desempenho, cada uma com diversos níveis. Os resultados desse processo são

descrições comportamentais, como antecipa, planeja, executa, resolve problemas imediatos, cumpre ordens e enfrenta situações de emergência.

5. Comparações Multipessoais: As comparações multipessoais avaliam o desempenho de um indivíduo em comparação com o desempenho de uma ou mais pessoas. É um instrumento de medição mais relativo que absoluto.

Com essas formas de avaliação as duas comparações mais populares são a classificação por grupo e a classificação individual.

### **Política Comercial: Controle, Análise e Avaliação de Vendas**

A área comercial hoje é composta por 2 vendedores que participam de reuniões semanais com o gestor imediato, com objetivo de motivar a equipe e traçar as metas semanais do time com base nas análises do funil de vendas. Como a meta dos vendedores é dividida em trimestres, o gestor tem a responsabilidade de avaliar seu desempenho nesse período e fazer uma reunião para feedback dos resultados gerados, confrontando com as metas estipuladas para cada etapa do CRM. Para analisar a performance, o gestor deverá juntar as informações no CRM e avaliar o cumprimento das metas de cada fase do processo, levando em consideração a taxa de conversão do mesmo, que interfere diretamente na necessidade de prospecção e metas de cada etapa do processo.

Após essas avaliações é necessário estipular os planos de ação para correção dos pontos falhos ou manutenção das ações que estão funcionando, e isso fica a cargo do gestor imediato, que deve utilizar o ciclo PDCA quando identificada a necessidade de modificação do processo. Sendo assim, é necessário o cumprimento do ciclo, desde planejar, desenvolver, checar e agir, com foco no cumprimento dos objetivos da empresa. Cabe também a ele analisar a necessidade da interferência dos diretores caso o problema seja preço ou público-alvo, sendo esses pontos que podem interferir diretamente na margem de lucratividade da empresa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CALVO, Ivan P. et al. Orçamento empresarial. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.
- DELBONI, C. Gestão Empresarial Contemporânea: Uma visão de vanguarda sobre a administração organizacional. Jundiaí, Paco Editorial, 2016.
- DIGITAL ADSPEND 2018. Iab Brasil, 2018. Disponível em: <<https://iabbrasil.com.br/infografico-iab-brasil-pesquisa-digital-adspend-2018-2/>>. Acesso em: 17 de março de 2019.
- HOJI, M. Orçamento Empresarial. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.
- KOTLER, P.; KELLER, K. Administração de marketing. 14. ed. Pearson Prentice Hall. São Paulo, 2012.
- PANORAMA DAS AGÊNCIAS DIGITAIS EM 2017. Inteligência Corporativa Rock Content, 2017. Disponível em: <<https://pesquisas.rockcontent.com/agencias-digitais/>>. Acesso em: 06 de março de 2019.
- PANORAMA DAS AGÊNCIAS DIGITAIS EM 2018. Inteligência Corporativa Rock Content, 2018. Disponível em: <<https://materiais.resultadosdigitais.com.br/panorama-agencias-digitais>>. Acesso em: 07 de março de 2019.
- PNAD Contínua do IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2017. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/habitacao.html>>. Acesso em: 08 de abril de 2019.
- RETROSPECTIVA & PERSPECTIVA 2017. Kantar Ibope Media, 2017. Disponível em: <<https://www.kantaribopemedia.com/estudos-type/retrospectiva-perspectivas-2017/>>. Acesso em: 20 de março de 2019.
- SOARES, THIAGO COELHO. Orçamento empresarial. Palhoça, Unisul Virtual, 2011. Disponível em [https://www.researchgate.net/profile/Thiago\\_Soares10/publication/320024462\\_Orcamento\\_Empresarial/links/59c95c25aca272bb0503d1bd/Orcamento-Empresarial.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Thiago_Soares10/publication/320024462_Orcamento_Empresarial/links/59c95c25aca272bb0503d1bd/Orcamento-Empresarial.pdf)>