

Flarbi Ribeiro dos Santos

POLÍTICA COMERCIAL DA AGÊNCIA CUPOLA:

Análise Crítica do SUPOSIÇÕES, METAS E ATIVIDADES 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

TURMA GCOM2017/02

Cidade – PR

2018

O Trabalho de Conclusão de Curso

POLÍTICA COMERCIAL DA AGÊNCIA CUPOLA:

Análise Crítica SUPOSIÇÕES, METAS E ATIVIDADES DE VENDAS

elaborado por FLARBI RIBEIRO DOS SANTOS 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 _____

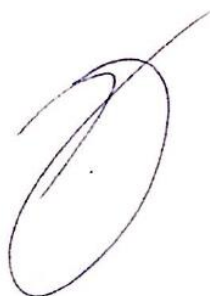
João Baptista de Paula Vilhena Soares
Coordenador Acadêmico

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 de SUPOSIÇÕES, METAS E ATIVIDADES DE VENDAS, realizado pelo aluno FLARBI RIBEIRO DOS SANTOS, 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 FLARBI RIBEIRO DOS SANTOS, 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 AGENCIA CUPOLA: Análise Crítica SUPOSIÇÕES, METAS E ATIVIDADES DE VENDAS é autêntico e original.

Curitiba, 17 de julho de 2019

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Flarbi Ribeiro dos Santos', is centered on the page. The signature is fluid and cursive, with a large loop at the end.

FLARBI RIBEIRO DOS SANTOS

Sumário

APRESENTAÇÃO	7
CAPÍTULO 1: VISÃO, MISSÃO, VALORES E DESCRIÇÃO DA EMPRESA	8
1.1 VISÃO	8
1.2 MISSÃO	8
1.3 VALORES	8
1.4 DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	9
1.5 HISTÓRICO DA EMPRESA	9
1.6 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	10
1.7 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	10
1.8 PRODUTOS E SERVIÇOS.....	11
1.9 OPERAÇÕES	12
1.10 CAPACIDADES E LIMITAÇÕES	13
1.11 ANÁLISE DOS RECURSOS DA EMPRESA	14
1.12 ADMINISTRAÇÃO	15
1.13 ORIENTAÇÃO PARA O MARKETING	16
CAPÍTULO 2: OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVOS	17
2.1 OBJETIVOS	17
2.2 ESTRATÉGIA.....	17
2.3 CADEIA DE VALOR	17
CAPÍTULO 3: MERCADO.....	21
3.1 HISTÓRICO DO MERCADO	21
3.2 TAMANHO E EVOLUÇÃO DO MERCADO.....	21
3.3 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE	26
3.4 ANÁLISE DO MICROAMBIENTE.....	28

3.5 CONCORRENTES.....	29
3.6 ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE.....	30
3.7 PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS PRINCIPAIS MARCAS	30
3.8 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO.....	30
3.9 ANÁLISE DO COMPOSTO DE MARKETING (4P's).....	31
3.10 PROJEÇÕES DE MERCADO	32
CAPÍTULO 4: CONSUMIDORES.....	33
4.1 PERFIL DO CONSUMIDOR	33
4.2 NECESSIDADES E DESEJOS DO CONSUMIDOR	33
4.3 HÁBITOS DE USO E ATITUDES DO CONSUMIDOR	34
4.4 PAPÉIS DE COMPRA.....	34
CAPÍTULO 5: POLÍTICA COMERCIAL.....	35
UNIDADE 1: SUPOSIÇÕES, METAS E ATIVIDADES DE VENDAS	35
TEMA 1: Suposições Fundamentais.....	35
5.1 Análise Crítica: Suposições Fundamentais.....	35
5.2 Política Comercial: Suposições Fundamentais	40
TEMA 2: Metas de Vendas	41
5.3 Análise Crítica: Metas de Vendas.....	41
5.4 Política Comercial: Metas de Vendas	46
TEMA 3: Atividades de Vendas.....	49
5.5 Análise Crítica: Atividades de Vendas	49
5.6 Política Comercial: Atividades de Vendas	54
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57

APRESENTAÇÃO

O presente trabalho tem por objetivo elaboração e apresentação da política comercial da AGÊNCIA CUPOLA, empresa que surgiu em 2007 com assessoria de imprensa e comunicação geral e vem evoluindo, se especializando ao passar dos anos. Atualmente é uma empresa especializada em marketing digital e consultoria em marketing, processos e design de serviços focados no segmento imobiliário (imobiliárias, construtoras e incorporadoras).

A CUPOLA possui sua sede em Curitiba, no bairro Mercês, contando com 45 colaboradores, clientes em mais de 10 estados brasileiros e buscando expansão fora da região de Curitiba qual é sua maior concentração. Com um mercado competitivo, a empresa busca se diferenciar, para garantir a retenção de seus atuais clientes e buscar sempre novos mercados e oportunidades, para isso emprega-se através de um atendimento personalizado e entrega de inovação com exclusividade em seus produtos.

O estudo realizado e desenvolvimento da Política Comercial, possibilitou constatar sugestões de melhorias na empresa. Para que seus objetivos sejam atingidos uma das variáveis que a empresa leva em consideração é o reconhecimento e o grande valor de seus funcionários, possibilitando um ambiente agradável, de muita criatividade atrelados aos valores/ cultura da empresa e realização pessoal. O endomarketing envolve todos os colaboradores da CUPOLA e neste trabalho foi possível observar que o já existente programa “Passaporte do Conhecimento” deve ser mantido e fortalecido.

Dentre as sugestões destacamos uma nova definição de metas pôr produto visando maior eficiência do setor de operações, a indicação de expansão para área de vendas com foco na segmentação do mercado, a implementação de uma nova função no departamento de vendas com objetivo específico na área de vendas. A análise também possibilitou o redirecionamento da força de vendas ao produto com maior lucratividade, possibilitando aumentar rendimento do principal e maior ativo da empresa que são as pessoas.

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. Nos propomos 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.

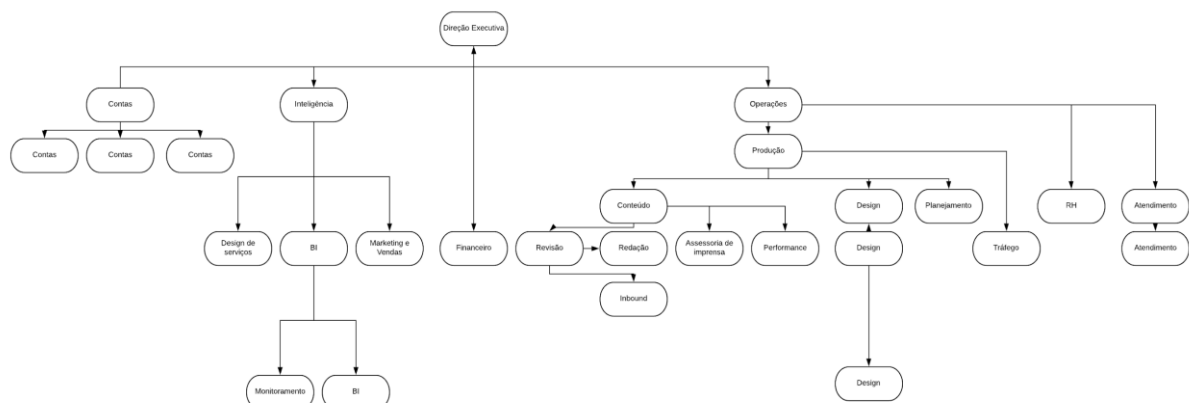
Com a expansão, surgiu a necessidade de profissionalizar o setor comercial.

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 envolvem 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 necessário 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 a 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:

Números atuais	Capacidade
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 ANÁLISE 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 a 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 é feito pelo setor de recursos humanos. Geralmente, as vagas são divulgadas nas redes sociais da empresa como Facebook (<https://www.facebook.com/agenciaCUPOLA/>) e Instagram (<https://www.instagram.com/agenciaCUPOLA/>), 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 ORIENTAÇÃO 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 a 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

Dimensões	2019	2020	2021
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 otimizar 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 a dupla de criação que muitas agências usam até os dias de hoje.

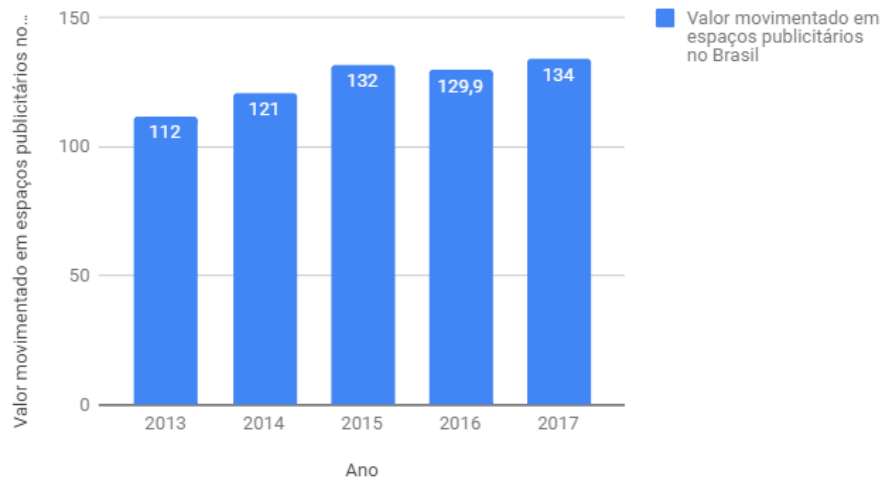
A partir dos anos 1970, os modelos de agências em países como Estados Unidos e Brasil começam a se dissolver em especialidades como promoção, assessoria de imprensa, merchandising e ponto de venda. Com essas separações, os modelos de remuneração também sofreram alterações, já que cada produto tinha uma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

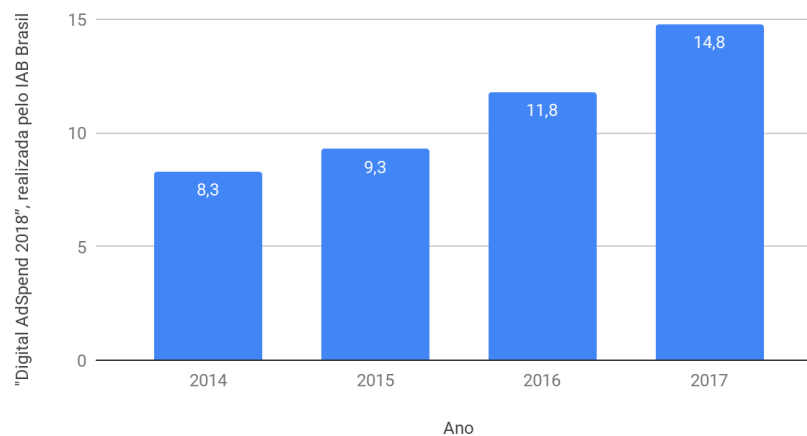
De acordo com a Kantar IBOPE Media, líder no mercado de pesquisa de mídia na América Latina, a compra de espaços em mídia nos meios e veículos publicitários, baseados em seu preço de venda antes de qualquer redução resultante de descontos negociados, movimentou o equivalente a R\$112 bilhões em 2013, 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” continua 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.

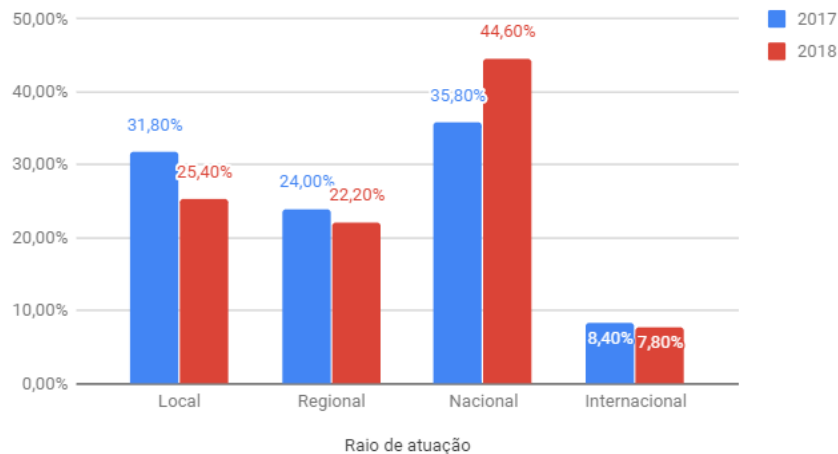
ESTADO	Capital	Interior	TOTAL
Acre	12	0	12
Alagoas	31	2	33
Amapá	26	1	27
Amazonas	83	1	84
Bahia	266	213	479
Ceará	273	28	301
Distrito Federal	382	0	382
Espírito Santo	226	176	402
Goiás	266	157	423

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
TOTAL		17.401	

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”.

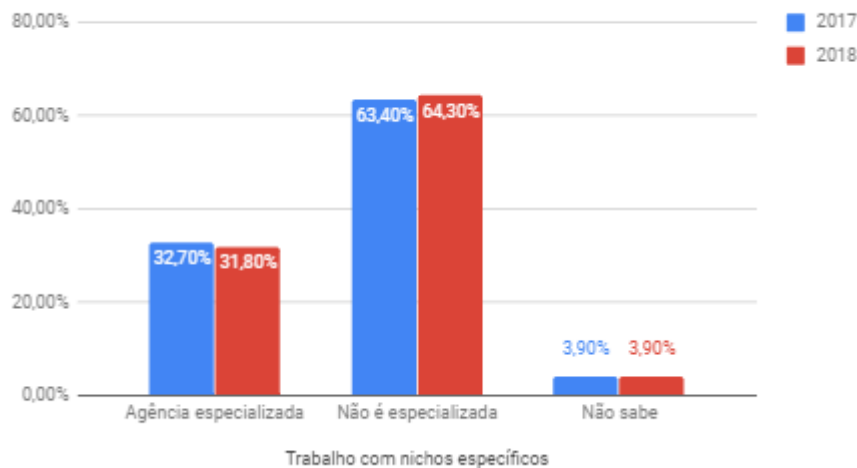
É importante entender a cobertura de mercado e verificar o raio de atuação das agências e onde estão os clientes. O gráfico a seguir mostra que o número de agências digitais que atuam no mercado nacional cresceu 24,58% em 2018.

Raio de atuação 2017x2018



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 trabalham 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.



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 e financeirização, 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 a 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 estão 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 a 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:

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, são 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 vem 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. Precisam 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 digital e consultoria para o mercado imobiliário	Trabalham com pacotes de marketing digital e pacotes baseados em performance	Trabalham com pacotes de marketing digital e off-line	Pacotes de marketing digital e pacotes para qualificação dos <i>leads</i> gerados	Trabalham com serviços de social branding, mídias sociais, inbound marketing e marketing imobiliário	Oferecem consultoria de vendas e workshops de vendas, negociação, liderança e gestão	Ministra palestras e oferece workshops para corretores de imóveis e imobiliárias
Preço	Acima da média do mercado. Se posiciona como autoridade	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

	no segmento de marketing imobiliário						
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 de 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 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 estão 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 a 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-chave 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.

Cabe 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 1: SUPOSIÇÕES, METAS E ATIVIDADES DE VENDAS

TEMA 1: Suposições Fundamentais

5.1 Análise Crítica: Suposições Fundamentais

O mercado de agências de publicidade e marketing está cada vez mais competitivo, isso deve-se ao desenvolvimento das tecnologias e a forte demanda de fazer mais com menos. Segundo David Court (2003) há tendência de os CEOs direcionarem todas as áreas de suas organizações sejam mais eficientes e desta forma o marketing deverá desempenhar um papel mais ativo para impulsionar o desenvolvimento de novos negócios, buscando a fidelização dos clientes, novos produtos, novos mercados e assim deverá ser capaz de assumir o papel de aumentar os lucros.

No segmento imobiliárias, construtoras e incorporadoras que é o foco de atuação da Agencia CUPOLA, notou-se baixa na economia e falta de dinheiro por um longo período com a desaceleração no mercado e isso fez com que as agências que quisessem sobreviver a esta fase tivessem que aprender novamente como se tornarem competitivas neste novo mercado, buscando tecnologias mais rápidas, com maior base de informações e que possibilitassem a leitura do mercado entregando assim mais informações aos clientes para elaborarem suas estratégias, soluções inovadoras ao mercado e trabalhando cada vez de forma mais enxutas. Desta forma a CUPOLA não trabalha apenas gerando o marketing para seus clientes, mas realizando um estudo do todo o processo dos seus clientes e atuando por exemplo na indicação inclusive de CRM. Com este cenário podemos considerar Meinberg (2011), que o papel fundamental neste momento, será do departamento de vendas, executando e planejando estratégias comerciais de forma correta para ganhar o mercado e certificando que a execução seja aplicada para que os resultados sejam entregues. A área de vendas deverá realizar o papel fundamental de analisar o perfil dos concorrentes quais também buscam sua participação do mercado, com novos produtos, tendências e inovações. Adaptar/mudar o perfil de trabalho com as evoluções do mercado será requisito básica da área de vendas para possibilitar que o processo se torne muito mais estratégico, intermediando a operacionalização para atingir o objetivo e crescimento. A distinção da concorrência será a entrega de valor ao cliente, por sua vez, isso

faz que o relacionamento da área de vendas com cliente um fator primordial para obter sucesso neste ponto onde nos dias atuais devido à similaridade o produto e preço já não são mais diferenciais. O objetivo deste relacionamento com o cliente é torna-lo leal e um “vendedor” da própria empresa, a construção deste relacionamento leva tempo e a tratativa da área de vendas com o cliente é fundamental para este fortalecimento, desempenhando um papel de conhecer a fundo, entender e atender com excelência as necessidades buscando sempre superar as expectativas.

Neste mesmo contexto de mudança observa-se que no passado a demanda no setor imobiliário (segmento de atuação da CUPOLA) era muito maior que a oferta, isso gerou uma grande expansão e surgimento de novos concorrentes e investidores desta área, porém sem muita diferenciação, pois era fácil vender, existindo então os “vendedores tiradores de pedido”. Fato este que foi totalmente modificado com a evolução da venda no mercado atual, constatando os novos fatores para que a venda se concretize sendo prioridade no planejamento, controle total do processo de vendas com CRM, melhorias contínuas do processo objetivando o lucro.

Segundo Kotler (2006) o esforço de marketing deve possuir um instrumento central para direcionar e coordenar toda a estratégia para o atingimento dos objetivos e resultados esperados, dando a isso o nome chamado de plano de marketing. O plano de marketing opera em dois níveis, sendo: plano de marketing estratégico estabelecendo os mercados-alvos, qual a forma e proposta que será ofertada, com a elaboração do valor, levando em consideração as melhores oportunidades do mercado. Plano de marketing tático especificando toda a estruturação do negócio, incluindo as características do produto, o preço, promoções, como serão os canais de vendas e os serviços atrelados a cada produto ofertado.

Seguindo esta linha de raciocínio a CUPOLA segmentou o seu mercado de atuação como sendo o setor imobiliárias, construtoras e incorporadoras o foco principal. Baseando-se na análise do ambiente interno (forças e fraquezas) levando em consideração que uma coisa é perceber oportunidades atraentes, outra é ter a capacidade de tirar o melhor proveito delas, confirmou, que o forte relacionamento e envolvimento do diretor da CUPOLA neste segmento de mercado seria muito favorável e determinante além da implementação do plano de ação de vendas. O estudo do mercado a partir das avaliações de especialistas do setor imobiliário e instituições bancárias de todo o país considera-se este segmento no ano de 2019 um ano da retomada. Após a transição política deste ano, investidores estão reavaliando e revendo

atividades antes interrompidas devido as incertezas por conta da crise financeira dos últimos anos.

O plano de marketing tático da CUPOLA também foi reelaborado, observou-se que o produto mais vendido “Publicidade e Marketing” não refletia em maior lucratividade para a empresa, envolvendo vários departamentos e muito tempo para a entrega ao cliente; desta forma um novo foco de atuação da área de vendas foi desenhada para possibilitar extrair o máximo possível potencial existente da área de operações com a estrutura atual da empresa sem aumentar os custos funcionais.

Segundo Meinberg, Hamel e Prahalad (1995) definem a estratégia como o “processo de construção do futuro, aproveitando competências fundamentais da empresa”. E desta forma notou-se que o conhecimento do profissional para trabalhar nesta área é algo que demanda de muito tempo e experiência para ser adquirido e assim promovendo nova reestruturação de foco em venda de produto, com a mesma equipe operacional é possível aumentar o faturamento com uma estratégia diferenciada na área de vendas. Para que isso seja possível o setor de vendas aumentou, para conseguir manter os atuais clientes e entregar novos produtos para a equipe operacional, maximizando a conversão de leads de vendas e objetivando os produtos com maior rentabilidade, porém com menor tempo de desenvolvimento da equipe operacional. Para um produto seja vendido e chegue à equipe de operação, a venda passa por um processo longo, pois é exclusivamente consultiva sendo necessário estudar a necessidade do cliente, realizando muitos questionamentos e uma forte preparação previa do mercado que o cliente está inserido para que seja possível apresentar uma solução que se diferencie do concorrente dele e possibilite que nossa solução seja exclusiva no mercado.

Muito importante considerar que o sucesso da empresa depende não apenas do grau de excelência e desempenho do trabalho realizado de um único departamento, mas também do grau de qualidade com que as diversas atividades departamentais desenvolvem suas funções, conduzindo assim os próximos processos centrais dos negócios. Segundo Kotler (2006) são cinco:

- Processo de compreensão do mercado. Refere-se a toda coleta de informações, disseminação e utilização pela organização
- Processo de realização de uma nova oferta. Refere-se as atividades relacionadas à pesquisa, desenvolvimento do produto
- Processo de aquisição de cliente. Todo processo de prospecção e atividades relacionadas a conquistas de novos clientes

- Processo de gerência de relacionamento com os clientes. Atividades voltadas para o entendimento e relacionamento com o cliente e objetivando ofertar o melhor produto
- Processo de gerência do processo do pedido. Todas as atividades relacionadas ao processamento do pedido desde o orçamento até implantação garantindo os prazos acordados e satisfação do cliente

As vendas consultivas por sua vez exigem da equipe de vendas uma melhor capacitação, proporcionando cada vez uma venda mais personalizada, exigindo que o vendedor conheça profundamente seu cliente e os negócios que ele executa em sua operação. Concluindo que este formato de negócio faz surgir vendedores diferenciados, que não são mais apenas tiradores de pedidos, com objetivos claros e que possuem capacidade de enfrentar os conflitos e trata-los de forma assertiva, com autonomia e buscando sempre a ética e comprometimento que são os valores fundamentais da CUPOLA.

Meinberg atesta este novo papel do vendedor:

O vendedor, para tanto, precisa de conhecimentos que dizem respeito ao produto; à rentabilidade e valores que o diferenciam da concorrência; à empresa, no âmbito de suas políticas e dos objetivos específicos; aos clientes, características de cada categoria, especificidades de cada cliente sob sua responsabilidade, potencial de vendas; e aos concorrentes, características principais dos produtos que oferecem. Já as capacidades profissionais devem identificar e contatar clientes potenciais; programar as vendas em função das potencialidades do cliente e de suas necessidades; obter pedidos; promover as vendas; e colher dados como sensor do *marketing* no contato com o mercado. Ao vendedor não cabe mais o simples foco na venda. É indispensável que ele consiga perceber, ao mesmo tempo e o tempo todo, o cliente e o produto e que esteja orientado para o mercado (MEINBERG, 2011, p.32).

Devemos levar em consideração a duração do ciclo de vendas, enquanto uma venda simples de baixo valor, poderá ser efetivada em uma única visita, uma venda grande pode exigir várias visitas e levar longos meses para que o ciclo no processo de venda obtenha-se a efetivação do pedido. Neste primeiro momento parece que isso é uma questão muito óbvia de que as vendas grandes demoram mais para serem feitas, porém é muito mais que isso, é importante saber que as vendas que exigem muitas visitas possuem um processo psicológico e comportamental completamente diferentes daquelas que requerem uma visita apenas. Um fator

chave observado é que em uma venda que ocorre em uma única visita a decisão de compra geralmente é tomada na presença do vendedor, mas em vendas que levam muito tempo para se concretizar, em que realizasse várias visitas, as definições mais importantes do cliente ocorrerão quando o vendedor não está presente. Devido a essa situação o vendedor deverá possuir e desenvolver sempre suas habilidades de apresentação de produto; pois ela poderá ter um efeito de memorização curta sobre um cliente e alguns dias depois grande parte dessa apresentação se perdeu ou foi esquecido, para minimizar este efeito a solução apresentada deverá ser embasada na criação de valor ao cliente e não focado no produto, observando qual é benefício que o cliente considera importante para o negócio dele, confrontando em como a solução desenvolvida poderá atender.

A maioria das grandes vendas envolve um relacionamento contínuo com o cliente e isso demandará do envolvimento de diferentes áreas da empresa que significa que o comprador e o vendedor deverão se encontrar inúmeras vezes e até mesmo após a concretização da venda, atribuindo grande responsabilidade as relações comportamentais do vendedor, além da sua função básica de vendas deverá intermediar as ações e comunicação de outras áreas com o cliente.

Gitomer (2011) considera que ações da área comercial devem ser embasadas por valores e esses valores serão características impreteríveis para a diferenciação da concorrência e isso ainda possibilitará atingir a lealdade do cliente. O cliente precisa notar que há diferença da concorrência, e a principal característica onde pode-se observar isso, é no profissional da área de vendas. A mensagem que área de vendas deverá focar para obter a atenção do cliente é em grandes ideias para o negócio do cliente valorizando o aprendizado contínuo, possibilitando a criação de um ambiente amigável para favorecer o relacionamento fazendo a diferença no processo, valorizar desta forma o bom humor, criatividade para se diferenciar, demonstrar que acredita na sua empresa, nos produtos que está vendendo e acreditar no seu próprio potencial e por final agregar a tudo isso a atitude, pensamentos positivos para atingir seus objetivos.

Boechat (2015) relata que as diretrizes comerciais são muito importantes pois indicam a direção e a conduta para o desenvolvimento da área de vendas.

Desta forma acreditamos que a CUPOLA estará transformando o negócio de nossos clientes, redesenhando não apenas um consumo cliente/ fornecedor, mas criando uma experiência única.

5.2 Política Comercial: Suposições Fundamentais

Por alguns anos, o mercado imobiliário vivenciou momentos de ascensão, em que havia certa facilidade para vender e negociar imóveis. Construtoras e incorporadoras inseriram seus imóveis em algumas imobiliárias e estas, por sua vez, conseguiram proporcionar ao cliente uma venda rápida. Porém, com as mudanças no cenário político, aprovações de crédito e aumento de concorrentes nesse mercado causou uma forte queda nas vendas e uma grande mudança no formato de trabalho. E para entender as ações e decisões da CUPOLA é muito importante entender esse mercado, pois ela atua exclusivamente com marketing imobiliário. A CUPOLA escolheu esse nicho de mercado, buscando a especialização como forma de diferenciação dos concorrentes, pois a experiência acumulada com clientes do setor gera entregáveis estruturados com profundidade.

Porém, a venda para esse segmento é extremamente consultiva, pois a empresa não se propõe a entregar apenas as demandas de uma agência tradicional de marketing, ela vai além e entra na operação dos clientes. Isso requer conhecimento por parte dos vendedores, pois eles precisam dominar os processos que envolvem uma imobiliária ou construtora. As vendas têm um ciclo longo, pois a relação dos clientes com seus fornecedores é duradoura (a agência trabalha com contratos de, no mínimo, 12 meses). As trocas de fornecedores nesse segmento são difíceis, uma vez que impactam em investimentos de mídia e acompanhamento de resultados. Portanto, são fatores críticos de sucesso nessa área: preços, especialização no setor imobiliário, cumprimento dos prazos, qualidade nas entregas e acompanhamento dos processos e resultados. Os vendedores têm papel de consultor no processo de venda, pois identificam o interesse do cliente, analisam se a empresa tem condições de honrar com os pagamentos mensais e alinham, com a equipe de operações, os entregáveis para analisar o cumprimento de prazos.

Visando superar esses enormes desafios, os vendedores devem ser ágeis e utilizar ferramentas de tecnologia para levar as informações ao cliente para que eles possam tomar as decisões mais rápidas. Com isso, a comunicação e o relacionamento próximo com o cliente são fundamentais para as tomadas de decisões e a implementação de alterações com o objetivo de manter as vendas e se diferenciar do mercado.

Nesse processo, o vendedor terá um papel que exige as funções e habilidades a seguir:

- Ajustar a rota definida de um projeto com base na análise crítica de dados e informações que sejam úteis para a empresa e os clientes;

- Ouvir o cliente e analisar o que ele necessita, agindo como um consultor e realizando perguntas para elaborar uma proposta personalizada;
- Adaptar-se às constantes oscilações do mercado com foco nas metas;
- Basear a negociação na ética, visando o melhor resultado possível para a empresa.

Entre as crenças fundamentais adotadas estão a comunicação dos valores da CUPOLA, de respeito, cordialidade e empatia, em todas as interações com potenciais clientes; a geração de propostas comerciais apenas mediante pleno entendimento de contexto e desafios do cliente; as vendas responsáveis e éticas que sejam plenamente exequíveis e que solucionem as dores mapeadas na etapa de diagnóstico. São evidenciadas, ainda, nas abordagens comerciais, o alto valor agregado das entregas e a capacidade de inovação da CUPOLA, por meio da especialização em mercado imobiliário e do investimento contínuo em pessoas e processos.

TEMA 2: Metas de Vendas

5.3 Análise Crítica: Metas de Vendas

Atingir resultados satisfatórios e que gerem lucros é o objetivo primordial de todas as empresas e por este motivo o departamento de vendas na CUPOLA deve trabalhar de forma muito focada para atingir seus resultados, possibilitando o surgimento de novos negócios e rentabilidade para a empresa. Tendo departamento de vendas uma dependência de recurso humanos, qual é classificado como vendedores, cada um destes indivíduos deverá desempenhar sua função e trazer um resultado que por sua vez é parte da composição do todo, podendo classificar isso como metas de vendas individual e o total se tornando a meta de vendas da empresa. Neste formato passamos a transformar e particionar e o resultado final que é a geração de lucro em objetivos específicos de vendas que damos o nome de: meta de vendas.

Meta de vendas por sua vez poderá funcionar como um estimulador do trabalho a ser realizado em prol dos objetivos da empresa (lucro) e ao mesmo tempo satisfaz ao vendedor, como realização pessoal, profissional uma vez que ele a alcançou. Desta forma atingir a meta de vendas é um indicador muito importante de satisfação para o vendedor, mas por outro lado pode desestimular-lo no desempenho se a meta nunca possa ser atingida.

Quando o vendedor entende seu papel na empresa, com objetivo claro, desenvolvendo meios e realizando ele próprio um esforço e tarefa para a obtenção de um pedido de compra com objetivo de chegar à meta de vendas, obtém-se desta forma os objetivos da empresa e ao mesmo tempo o vendedor estará estimulado para desempenhar cada vez mais e buscar novos resultados.

Assim em síntese define-se:

Metas precisam ser altas o suficiente para representar um verdadeiro desafio, mas por outro lado, elas necessitam ser baixo suficientes para serem realmente alcançáveis. É importante que a meta seja fácil de entender para que fique claro para o vendedor o que ele deve fazer a partir do que a empresa espera dele.
(THOMÉ e CASTRO, 2014, p. 79)

Manter o foco, a motivação e o direcionamento da equipe de vendas é o desejo e deve ser objetivo de toda empresa, pois o que não pode ser medido não pode ser gerenciado, a CUPOLA faz utilização do estabelecimento de metas de vendas como um meio determinante para este fator e sucesso dos seus objetivos. Já há muito tempo e principalmente nos dias atuais não se pode contar com a sorte, as metas precisam ser muito claras e bem-definidas pois geralmente não chegará a lugar nenhum se não souber onde quer chegar.

Para garantir que o vendedor desempenhe seu trabalho da forma alinhada com os objetivos da empresa, definiu-se um sistema de metas de vendas por produto pois é esta a melhor forma de transmitir o que se quer de um vendedor ao invés de ficar insistentemente cobrando e conversando com o mesmo. O estabelecimento de metas permitirá avaliar e alocar uma melhor forma de dispor seus recursos humanos e financeiros buscando desta forma resultados mais direcionado e efetivo. O vendedor trabalhará na direção correta, reduzindo o volume de tarefas onde no caso da CUPOLA o diretor acumula o cargo de gerente de vendas.

Souza (2011) indica que o principal em um plano de gestão é garantir que esforços da equipe de vendas seja concentrado e embasado em uma estruturação previamente estudada, regular e com os limites das concessões comerciais e também dos orçamentos da empresa definidos de forma que possibilite a busca dos resultados e desta forma o estabelecimento de metas de vendas é o guia fundamental para todo trabalho do vendedor.

Atualmente a CUPOLA não possui um departamento estrutura de vendas para tratar e planejar com a devida atenção todos os pontos e atividades de vendas de maneira focada e exclusiva, quem realiza este papel de elaborar as metas, informar e muitas vezes realizando a venda propriamente é diretor da empresa. Diante deste fato, podemos concluir que a criação e implementação de um departamento de vendas é uma sugestão ideal para o momento que a

CUPOLA está vivendo e que este departamento deverá possuir um funcionário específico para coordenar e desenhar o perfil de metas da empresa e dos vendedores.

Este novo departamento não se trata apenas de valores a serem vendidos, ele deverá exercer a função e os objetivos de monitorar e direcionar as metas da empresa, segmentando em três classificações e objetivos de vendas segundo Luciano Thomé e Castro Marcos Fava Neves (2014):

1. Resultado de vendas – volume financeiro; volume físico de produtos vendidos; venda de produtos específicos; vendas a clientes específicos (novos clientes e atuais; novos segmentos);
2. Atividades de vendas – visitas a clientes; cartas a potenciais clientes; proposta enviadas; demonstrações me campo; serviços realizados a clientes; relatórios enviados à empresa; recuperação de clientes;
3. Desempenho Financeiro e qualitativo de vendas – despesas de venda; margem bruta; lucro líquido; prazo de vendas; inadimplência.

Agora com as métricas alinhadas é necessário que essas coordenadas sejam passadas ao vendedor e que ele realmente tenha engajamento com proposta de meta informada. Para que isso ocorra primeiro passo é traçar um plano de ação em conjunto com o vendedor e a resposta dele permitirá definir as metas de forma mais tangível e confiável, este posicionamento deve ocorrer em um formato de negociação amigável e que ele entenda que a opinião dele é importante e que não se trata de uma imposição, desta forma ele poderá concordar, recusar apresentando seu parecer e caberá ao gestor definir e direcionar uma forma que ele entenda que é possível ou até mesmo mudar a meta. Nesta etapa de negociação para o engajamento do vendedor podemos considerar Joseph O'Connor para interpretar as respostas da seguinte maneira:

“Sim”. O vendedor concorda. Ele, então, será responsável pela tarefa.

“Não”. O vendedor recusa. Ele não concorda com as metas ou você não tem rapport (empatia) para conseguir a venda da ideia. Talvez ele ainda não esteja preparado para ir em frente.

“Talvez”. O vendedor está inseguro. Ele não se sente totalmente convencido de que pode chegar ao objetivo. (CONNOR apud ORTEGA, 2009, p. 65)

Com todas as metas definidas e com o aceite do vendedor é necessário ir em busca deste objetivo que de nada terá efeito se o plano não for colocado em prática, para isso é preciso atitude, executando o plano de maneira imediata. Sendo como sugestão iniciar com as atividades de vendas, levantamento de leads e visitas assim como Ortega destaca que:

Sem a execução do plano, a equipe fica estagnada. Saber que precisa fazer e realmente começar a fazer é bem diferente. Agora, sem um plano, a equipe fica totalmente sem saber como fazer. O objetivo sem um plano de nada adianta. Executar se torna altamente arriscado sem planejar antes. As pessoas precisam saber o que fazer e como fazer para terem comportamentos certos e congruentes com as metas da empresa. (ORTEGA, 2009, p. 62-63)

É muito importante avaliar as oportunidades do mercado considerando as demandas existentes por segmento, avaliar o potencial de cada mercado e o potencial de vendas por região, sendo assim com base no potencial deste estudo e também no histórico da carteira de vendas já existente é possível determinar as áreas geográficas envolvidas e ainda como principal ponto, definir agora a previsão de vendas.

Segundo COBRA (1994), o trabalho envolvido para a definição de uma previsão de vendas é muito desafiador e considera-se a base para todo o planejamento financeiro definição de produção, contratação, compra de matéria prima e tudo resume-se no orçamento da empresa. Desta forma algumas vezes a previsão de vendas é confundida com um orçamento de vendas. Podemos considerar as diferenças, como:

Previsão de vendas - uma avaliação do que ocorrerá quando possuímos todas as informações de fatores conhecidas. Considerar:

- é a expectativa do que ocorrerá
- está totalmente dependente das pessoas que estão fora do controle operacional da empresa, em outras palavras dependem na decisão dos clientes

Orçamento de vendas - a partir da avaliação do que poderá ocorrer é que temos o seu início. Considerar:

- é o planejamento que precisam ocorrer para que as o que os resultados sejam atingidos
- está totalmente dependente da ação de pessoas que estão sob o controle da empresa, neste caso os vendedores e ação deles juntos aos mercados

O entendimento desta questão permitirá definir os próximos passos no planejamento de marketing, devemos considerar que essas definições estão ligadas totalmente a área operacional da CUPOLA, porque com a definição da previsão de vendas é possível definir a quantidade de vendas por produto que poderão ocorrer, saber o limite operacional, e se será necessário contratação com antecedência de novos funcionários para atender a demanda. Um grande desafio nesta questão será a assertividade de todo este processo, contudo essa dificuldade poderá ser minimizada e como sugestão indicamos essa definição não ocorra apenas pelo departamento de vendas, mas que todos os outros departamentos sejam envolvidos, buscando um trabalho em conjunto entre os departamentos e o engajamento para o cumprimento dos objetivos da empresa.

De acordo com o autor Cobra (1994), A previsão de vendas pode ser considerada e planejada a partir de algumas variáveis essas por sua vez podem ser definidas por produto, por cliente ou por região, dessa forma considera-se quatro passos básicos para uma previsão sistemática de vendas e para essa condução deve-se considerar:

- Coleta da informação: conhecer e buscar todas as informações pertinentes envolvidas no processo
- Análise da informação: analisar e triar sistematicamente as informações coletadas
- Armazenagem das informações: montar um banco de dados que armazene as principais informações ao longo de um determinado período para considerações futuras
- Sínteses da previsão: elaborar e criar um plano de ação para a síntese de vendas

Elaborado o plano de ação e os objetivos a serem buscados o departamento de vendas além de buscar novos clientes para aumentar o faturamento da empresa deverá também ser responsável por manter e fidelizar os clientes atuais pois a CUPOLA trabalha com exclusividade de contratos de prestação de serviços de longo prazo em um determinado segmento, de modo que se torna ainda mais importante a qualidade do atendimento e superar a expectativa do cliente. Para que este processo ocorra conforme o planejado e visando facilitar as atividades do departamento de vendas a CUPOLA faz a utilização do sistema RD CRM, que é responsável por gerir os resultados de *performance* ao longo do desenvolvimento das atividades, possibilita que os vendedores trabalhem sua carteira de clientes, identificando os clientes potenciais, atrelando na análise de cada cliente as metas acordadas, segmentando por tipo de produto e serviços ofertados, estratificando a qualquer momento em forma de gráficos e tabelas os resultados das atividades, tarefas e metas atuais para que próprio vendedor possa tomar ações preventivas e corretivas no momento certo. Reuniões do departamento de vendas como a comunicação e informações das metas, bem como as estratégias é responsabilidade do diretor da empresa que também acumula a função de gerente da equipe. Como sugestão deve-se planejar à contratação de um gerente que tenha foco exclusivo no departamento de vendas e seus resultados, além disso futuramente com o aumento das vendas, um analista de vendas que passará a ter a função de suporte para a equipe de vendas na prospecção de novos clientes, envio de relatórios e outras atividades de vendas.

O controle e as ações sobre o departamento de vendas são extremamente relevantes para que o valor real possa ser analisado do ponto de vista global da empresa, deve levar em consideração que o departamento de vendas é a principal fonte de renda da empresa e os lucros

em grande parte possuem origem de sua contribuição, por este motivo um controle eficaz das metas é muito importante para o atingimento dos objetivos e sucesso da CUPOLA.

5.4 Política Comercial: Metas de Vendas

O mercado-alvo é o território nacional, com busca ativa e tratativas dos *leads* por meio digital de forma personalizada com objetivo de capilarizar e expandir a penetração no mercado. Para isso, a meta por produto foi definida com base na capacidade operacional atual da empresa, visando produtos com maior lucro e menor demanda HH (homem/hora) de profissionais. Visando extrair o máximo potencial produtivo corporativo, objetivo que levará aos seguintes incrementos em faturamento para os próximos dois anos:

Produtos/Serviços	Número atual de clientes	Meta para Crescimento*
Silver	1	500%
Gold	1	400%
Platinum	1	300%
Publicidade e Marketing	40	120%

** O crescimento em porcentagem é alto em razão do número atual de clientes ser pequeno, dessa forma um cliente novo é expressivo na participação da meta (%)*

Observa-se uma alteração do foco da empresa com relação aos produtos. O principal serviço (publicidade e marketing) tem previsto um crescimento moderado. Porém, o maior esforço será manter os clientes ativos, devido à grande demanda de profissionais que o produto exige para entrega final versus lucratividade. Contudo, os outros produtos exigem menor carga dos profissionais e lucratividade muito maior. Dessa forma, a meta de novos clientes por produto a ser atingida é descrita a seguir:

Produtos/Serviços	2020	2021
Silver	2	2
Gold	2	1
Platinum	1	1
Publicidade e Marketing	4	4
Meta Bianual	50%	50%

Devido à capacidade operacional determinar as metas a serem atingidas, o acompanhamento da evolução das vendas e da retenção dos atuais clientes será feito por meio do sistema RD CRM. A efetivação das vendas será viabilizada por meio de dois vendedores específicos que terão suas áreas de atuação definidas. Toda e qualquer origem de *leads* deverá ter identificada a região de origem e deverá ser direcionada ao vendedor para as tratativas operacionais da função como alimentação do sistema e início ao processo de vendas. Com esse objetivo, a empresa terá que atingir os resultados conforme tabela a seguir:

Produtos/Serviços	Meta número de clientes	Valor de venda	Meta Anual**
Silver	5	R\$ 3.500,00	R\$ 210.000,00
Gold	4	R\$ 5.500,00	R\$ 264.000,00
Platinum	3	R\$ 8.900,00	R\$ 320.400,00
Publicidade e Marketing	48	R\$ 14.400,00	R\$ 8.294.400,00

***Metas para atingir nos próximos 2 anos (2020 e 2021)*

A meta do número de clientes deverá ser buscada por meio da segmentação da área territorial e da atuação do departamento de vendas, que atualmente conta com dois profissionais. Com base nos dados da tabela a seguir, é possível observar a atuação atual da CUPOLA no território nacional e analisar o cenário com mais propriedade:

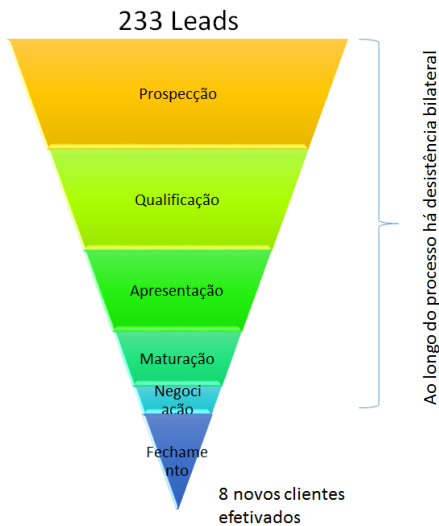
Estados Nacional com atuação	Consultoria Gold	Consultoria Platinum	Consultoria Silver	Full (serviço de publicidade e marketing)	Total Geral
AL				1	1
MG			1	2	3
MS		1		1	2
MT				1	1
PI	1				1
PR				18	18
RJ				1	1
RS				4	4
SC				6	6
SP				6	6
Total Geral	1	1	1	40	43

Nota-se um foco, principalmente no estado do Paraná, com 18 clientes, dos quais 14 estão na cidade de Curitiba. O objetivo será capilarizar para expandir, dessa forma, serão consideradas duas grandes regiões do Paraná com direção ao Norte, com atuação de um vendedor com foco no estado de São Paulo e a outra região do Paraná para Sul, com atuação principal no estado de Santa Catarina. O objetivo deste trabalho é possibilitar a proximidade dos vendedores com a base para manter os clientes atuais, bem como, para mantê-los atualizados. Os vendedores deverão buscar *leads* e tratá-los com o objetivo de conversão em vendas. Ao se observar a taxa de conversão dos últimos 3 anos, é possível obter, conforme tabela a seguir, o número de clientes que o vendedor deverá contatar por mês:

Publicidade e Marketing	
Quantidade de <i>leads</i> gerados	480
Quantidade de <i>leads</i> fechados	13
Taxa de conversão*	3%

*Taxa de conversão atual para “Publicidade e Marketing”

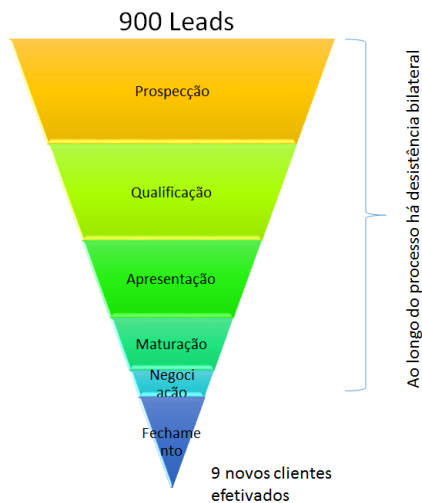
Com base nas informações da tabela anterior, é possível entender que se a meta é obter 8 novos clientes, então o departamento de vendas deverá tratar 233 clientes no processo do funil de vendas.



CONSULTORIA fonte	
Quantidade de <i>leads</i> gerados	172
Quantidade de <i>leads</i> fechados	2
Taxa de conversão*	1%

*Taxa de conversão atual “Consultoria”

Da mesma forma, para atingir o objetivo em consultoria, que são 9 novos clientes, serão necessários 900 contatos na entrada do funil de vendas.



TEMA 3: Atividades de Vendas

5.5 Análise Crítica: Atividades de Vendas

As atividades de vendas são consideradas como um papel fundamental que inclui a decisão de qual empresa deseja ser seu cliente, pois neste ponto devemos lembrar que a CUPOLA trabalha com exclusividade de praça, neste caso considerando uma nova área não basta apenas querer vender, o mais importante é saber para quem se deve vender. Outros fatores como, qual o tipo de exigência e necessidades que este novo cliente quer satisfazer, como deve ser definido o preço de cada região a ser atendida, que canal de comunicação deve utilizar para chegar ao cliente, por fim, que parcerias deve estabelecer. Estas ações apenas obterão seus objetivos se atrelado a todos os departamentos da empresa em busca de um trabalho em conjunto para atingir as metas, onde o departamento de operações deverá desenvolver entregar o produto certo e dentro do prazo acordado; o departamento de compras adquirir produto de qualidade; finanças deverá disponibilizar os recursos necessários.

Contudo para que o negócio na maioria das empresas obtenha sucesso esperado, o fundamental é desenvolver uma excelente atividade de vendas, mas em geral as pessoas possuem um preconceito formado, associada a uma péssima imagem a respeito do trabalho de um vendedor, que muitas vezes inibe a atitude do próprio vendedor e o cliente por sua vez não

dá a devida atenção. Uma possibilidade de que isso tem origem por que as pessoas estão associando atividades de vendas do vendedor a antiga prática de venda porta a porta que o vendedor tentava desesperadamente convencer seu alvo (cliente) a comprar algo que de fato não estava interessado. Mas o segmento em que a CUPOLA atua é diferente dessa situação de “empurrar um produto”, pois o produto proposto ao cliente é desenvolvido sobre medida para cada um; sendo as negociações B2B isso significa que nesta área requer um conhecimento alto sobre as características do produto para o desenvolvimento da oferta, estudar as necessidades do cliente e também do mercado em que atua, além de habilidades interpessoais com atenção especial as relações humanas e habilidades conceituais onde o vendedor deverá analisar, criando uma estrutura de todo o processo de vendas, elaborando apresentações para efetivar a venda de um produto exclusivamente para atender a expectativa desse cliente em específico. Este é o diferencial da CUPOLA.

Desta forma é possível entender que a atividade de vendas é realmente complexa, são inúmeras variáveis, no envolvimento do número de atividades diferentes que o vendedor deve desempenhar. Segundo MONCRIEF (1986) podemos relacionar as atividades de vendas abaixo como um resumo padrão básico, constatando esta diversidade:

<p>1. Funções de venda</p> <p>Planejar atividades de venda</p> <p>Procurar indicações</p> <p>Visitar potenciais clientes</p> <p>Identificar tomadores de decisão</p> <p>Preparar apresentações de venda</p> <p>Superar objeções</p> <p>Introduzir novos produtos</p> <p>Visitar novas contas</p> <p>Realizar pós-vendas</p> <p>2. Trabalhar com outros</p> <p>Fazer pedidos</p> <p>Expedir pedidos</p> <p>Lidar com devoluções</p> <p>Lidar com problemas de entrega/frete</p> <p>Achar pedidos perdidos</p> <p>3. Prestando serviço ao produto</p>	<p>5. Prestando serviço ao cliente</p> <p>Estocar prateleiras</p> <p>Montar display</p> <p>Pegar estoque para clientes</p> <p>Fazer propaganda local</p> <p>6. Ir a convenções ou encontros</p> <p>Ir a convenções de vendas e a encontros de vendas regionais</p> <p>Trabalhar em convenções dos clientes</p> <p>Fazer apresentações de produtos</p> <p>Ir a sessões de treinamentos periódicos</p> <p>7. Treinamento/ recrutamento</p> <p>Recrutar novos representantes</p> <p>Treinar novos vendedores</p> <p>Estabelecer comissões</p> <p>Viajar com trainees</p> <p>8. Entretenimento</p>
--	--

<p>Aprender sobre os produtos</p> <p>Fazer testes</p> <p>Supervisionar instalações</p> <p>Treinar consumidores</p> <p>Supervisionar consertos</p> <p>Desenvolver Manutenção</p> <p>Consultoria técnica</p> <p>4. Administrar Informações</p> <p>Prover informações técnicas</p> <p>Receber retorno</p> <p>Dar retorno</p> <p>Checar com superiores</p> <p>Realizar Pesquisas</p>	<p>Entreter clientes com esportes</p> <p>Levar clientes para refeições</p> <p>Levar clientes para festas</p> <p>9. Viajar</p> <p>Viajar para fora da cidade</p> <p>Passar noites viajando</p> <p>Dirigir na própria cidade</p> <p>10. Distribuição</p> <p>Estabelecer bons relacionamentos com distribuidores</p> <p>Vender para distribuidores</p> <p>Administrar layout de loja</p> <p>Fazer cobranças</p> <p>Administrar brindes</p>
---	---

Fonte: Adaptado de Thomé e Castro (2005)

Na CUPOLA é levado em consideração que para obter um bom desempenho da equipe de vendas é preciso criar um programa motivacional pois entende-se que nem só de regras e definições o ser humano é movido, desta forma o atingimento dos objetivos e metas de vendas exigirá além de um estímulo, muito tempo e dedicação da supervisão de vendas. No tocante a este ponto novamente sugerimos a definição de um funcionário para exercer a função de gerente de vendas exclusivo pois os vendedores devem receber incentivo para direcionar sua força de trabalho e para que isto ocorra as teorias de motivação, técnica de liderança devem ser implementadas continuamente e com isso adicionar neste processo, programas de premiação e de remuneração de vendas que devem ser utilizadas para agregar um diferencial aos eu se destacam. Desta forma o gerente de vendas precisará controlar e monitorar continuamente o desempenho da força de vendas, esta tarefa não será fácil, demandará muito tempo e exigirá que as definições sejam claras, para que os vendedores saibam o que se espera do trabalho da equipe e individualmente além de revisões periódicas dos parâmetros inicialmente pré-acordados com os próprios vendedores.

Para que todo esse processo de vendas ocorra de maneira correta, ficará mais fácil se dividirmos em etapas de vendas o que o vendedor deverá percorrer e realizar em cada uma das

etapas. Desta forma a CUPOLA faz a utilização das etapas como define Luciano Thomé e Castro Marcos Fava Neves (2014 p.27):

O processo de vendas é uma sequência de passos ou etapas através da qual os vendedores realizam a venda. Essa sequência foi originalmente proposta por Dubinsky em 1980 e pode ser aplicada a diferentes setores em diferentes cenários. Seus passos são geralmente reconhecidos como formadores do processo de vendas:

1. Prospecção: vendedores utilizam técnicas para identificar clientes em potencial. Um cliente em potencial significa alguém que possui desejo, necessidade, habilidade, autoridade e é elegível para comprar;
2. Pré-abordagem: informações são coletadas a respeito do cliente a ser abordado para que o vendedor se prepare para a visita. A informação é usada para qualificar o cliente em potencial e também para desenvolver a abordagem e a apresentação ao cliente. Esse estágio geralmente termina com a marcação de uma visita ao cliente;
3. Abordagem: este passo está relacionado aos primeiros minutos de uma visita de venda. O objetivo do vendedor é garantir uma boa impressão inicial, além de despertar a atenção e o interesse do cliente;
4. Apresentação de vendas: esta é a principal parte do processo de vendas, na qual os vendedores apresentam suas ofertas e seus benefícios. O objetivo é aumentar o desejo em relação ao produto;
5. Lidar com objeções e superar resistências: o vendedor procura lidar com as objeções e superar as resistências para comprar o produto oferecido, através das respostas a objeções e ênfase nos benefícios em particular para promover a decisão de compra;
6. Fechamento: os vendedores iniciam as decisões dos compradores através de métodos desenhados para solicitar pedidos. Da forma mais apropriada e eficaz, os clientes são solicitados a comprar a oferta.
7. Atendimento pós-venda: os vendedores continuam a enfatizar a satisfação do consumidor no período após a venda ter sido realizada. As atividades durante este tempo incluem reduzir as preocupações do cliente após a compra, assegurar a entrega dentro do prazo, instalação ou treinamento, prover acompanhamento ou manutenção, além de lidar com reclamações e questões. O objetivo é construir boa vontade e aumentar as chances de vendas futuras.

Contudo nesse processo de vendas há um fator que interfere diretamente no sucesso e motivação do vendedor, a etapa crítica do processo de vendas está na busca de novos clientes. A prospecção é geralmente ou comumente postergada pelo vendedor; afinal atender cliente já conhecidos é mais fácil, tem uma receptiva maior e demanda menos esforço do natural do vendedor do que um novo cliente. Mas o que garantirá ao vendedor atingir seus resultados e garantir suas vendas é ele próprio e cabe a ele quebrar essa barreira.

Em busca de facilitar esta dificuldade natural, todos os leads levantados de novos prospects são cadastrados no sistema CRM, qual são direcionadas ao vendedor qual deverá atualizar com suas atividades realizadas de acordo com o planejamento de seus objetivos atrelados a meta. Tratando de planejamento, é notório que todos reconhecem a importância e que é necessário se organizar para tal tarefa, mas são poucos que realmente aplicam energia neste conceito e se dedicam efetivamente no planejar, avaliar e aplicar, mesmo entendendo que que isso faz muita diferença em suas vendas. Como o produto da de venda da CUPOLA são

desenvolvidos para cada cliente é importante que o vendedor compreenda as oportunidades, os problemas envolvidos neste processo e limites seu prospect para apresentar uma solução adequada nem pequena que venha subestimar a expectativa, tão pouco grande demais que inviabiliza financeiramente o processo. Desta forma deverá ser utilizado todo o conhecimento estudo a respeito do cliente, com criatividade e inteligência, superando a expectativa garantido a buscando o alinhamento com a meta. A visão que nortear deste processo é desenvolver um relacionamento estratégico com o cliente com o objetivo de atender metas em comum, seja aumentar as vendas, lucratividade e participação de mercado. Dentre as atividades que o vendedor deve cumprir é se preparar antecipadamente para as reuniões utilizando o conceito “SMART” segundo DRUCKER(1954), que apresenta este conceito de metas SMART, onde são relacionadas 5 características: S (Específico), M (Mensurável), A (Atingível), R (Relevante) e T (Temporal), estes conceitos são fundamentais para o estabelecimento de metas e satisfação do cliente. Neste caso o vendedor deverá realizar antecipadamente um estudo a respeito do cliente, conhecer o que ele faz e qual nicho de mercado, classificar os objetivos da reunião.

Após este processo de preparação e coleta de informações, deverá aplicar todo seu conhecimento de desenvoltura de relações interpessoais para realizar apresentação da proposta ao cliente. Frente a frente com o cliente os vendedores podem desenvolver as seguintes abordagens:

- estímulo-resposta: os vendedores são treinados a dar respostas conforme as reações dos clientes. Se por um lado isso é bom porque padroniza a apresentação de vendas, por outro é ruim porque não permite a flexibilidade e criatividade necessária ao processo de vendas;
 - abordagem mental: utiliza o modelo Atenção, Interesse, Desejo e Ação CAida), considerando que o consumidor passa por essas etapas e dessa forma a apresentação de vendas deve segui-las no seu desenvolvimento. Ou seja, primeiro deve-se despertar a atenção do cliente, depois desenvolver o interesse no cliente, depois o desejo e finalmente a ação de compra;
 - atendimento de necessidade: devem-se buscar necessidades não atendidas dos clientes e oferecer o produto da empresa que atenda a essas necessidades;
 - resolução de problemas: busca dar uma solução mais completa para o cliente, inclusive recomendando-o a não comprar da empresa. O objetivo passa a ser gerar relacionamentos de longo prazo, que possivelmente serão muito mais lucrativos do que uma abordagem imediatista.
- Luciano Thomé e Castro Marcos Fava Neves (2005 p.17)

Na conclusão de uma venda o vendedor passa e exercer um novo papel de realizar reuniões internas e passar todas as informações para a equipe operacional de forma detalhe e se necessário realizar novas visitas em conjunto e a este ponto sugerimos que a CUPOLA crie uma função de supervisão de satisfação do cliente com pesquisa NPS, pois são fundamentais para

atingimento a sustentabilidade da empresa, com acompanhamento do cliente em todo o seu processo de compra desde a efetivação o pedido fechamento do contrato até entrega do produto e deve garantir a satisfação, com objetivo de superar da expectativa que cliente criou a partir da demonstração da solução desenvolvida exclusivamente para ele, pois considera-se que será definitivo para fidelização e retenção do cliente e como outro objetivo não menos importante devemos considerar que após a finalização do contrato ele renove e realize indicações aos novos potenciais clientes.

Em síntese podemos considerar:

Vender eficazmente: realizar as atividades de prospecção e qualificação de clientes, estudar previamente as informações dos clientes, fazer pré-abordagem e abordagem, apresentação e demonstração, superação de objeções, fechamento e acompanhamento e manutenção das contas. O vendedor deve manter estes pontos sob controle e investir para que se desenvolva em cada um destes itens, onde não faltam informações. Luciano Thomé e Castro Marcos Fava Neves (2005 p.143)

5.6 Política Comercial: Atividades de Vendas

Partindo do princípio de que não existem clientes exatamente iguais e é extremamente difícil satisfazer de uma única maneira vários consumidores, a CUPOLA realiza atendimento personalizado e dedicado para cada tipo de cliente a partir de uma segmentação de mercado. Essa segmentação permite definir a quais clientes os esforços de vendas deverão ser dirigidos e os principais fatores para essa definição são:

- Segmentação demográfica: envolvendo as características do perfil do consumidor, idade, sexo, renda, estado civil, educação, nível socioeconômico (classes A, B, C e D). Atuando em cidades com número superior a 100 mil habitantes.

- Segmentação geográfica: a localidade do consumidor pode afetar as necessidades e os desejos de compra. Nesse caso, o foco está em grandes centros e localidades com potencial para desenvolvimento turístico.

- Segmentação pelo uso do produto: identificamos quais imobiliárias, incorporadoras ou construtoras já fazem uso desse tipo de produto ou que não fazem, mas possuem potencial para desenvolver. Essa análise é realizada por meio de pesquisa de mercado.

- Segmentação pelo benefício percebido pelo cliente: identificamos os desejos e as necessidades do consumidor e trabalhamos com foco em clientes que reconhecem o valor do produto ofertado.

- Segmentação pelo estilo de vida: qual é o mundo em que o cliente está inserido? O cliente do meu cliente é de grande potencial? São essas perguntas que o vendedor deve fazer para seguir em frente ou não.

- Segmentação pelo VGV (valor geral de vendas) realizado e esperado: quais são os resultados em vendas de imóveis dos anos anteriores e planejados para o ano atual? Essas informações são essenciais para entender o poder de pagamento dos serviços.

Exercendo a real função de consultores, os vendedores devem entender a situação do cliente e estudar literalmente a dor dele para conseguir, dessa forma, criar e agregar valor como aspectos principais da oferta. Isso proporcionará aumento na curva do aprendizado e experiência de campo.

O processo de venda nesse segmento tem como características ser longo e ser pautado na construção do relacionamento. Na CUPOLA, o processo de uma nova aquisição de cliente se dá em 5 etapas (geração do *lead*, contato inicial, qualificação, apresentação de proposta e fechamento). Depois da aquisição tem início o ciclo de produção, entrega e acompanhamento. A área de vendas possui a função de garantir e ganhar participação no mercado com a tarefa de prospectar e contatar clientes apresentando todos os benefícios, vantagens e diferenciais do mercado, visando os serviços que serão implementados na concretização da negociação. As vendas são realizadas por uma equipe direta, sem canais ou qualquer tipo de distribuição, por se tratar de uma ação consultiva e personalizada em que o cliente é selecionado e tratado de maneira dedicada e exclusiva. O foco principal é a personalização da solução, o estudo das necessidades do cliente, visitas esporádicas, apresentações e estimativa de retornos/ganhos futuros são os diferenciais que fazem a distinção com os concorrentes, e esses diferenciais de atendimento ao cliente possibilitará mudar o foco apenas do preço da proposta; cliente não irá buscar apenas pelo mais barato, assim o preço não sendo principal item decisório para o fechamento do pedido a CUPOLA se diferencia do mercado, sendo possível atuar com valores mais agressivos.

Os vendedores possuem metas de reuniões de qualificações por semana: a expectativa é de 6 reuniões, exclusivas para novos clientes. Todas as qualificações deverão seguir a estratégia “SMART”, na qual cada letra tem um significado. O vendedor deverá se preparar previamente para o objetivo da reunião e para as ações e definições da apresentação.

S	Specif	Específica	Deve ser clara, não deixando dúvidas a respeito do que se trata a situação
M	Measurable	Mensurável	Pode ser medida de alguma forma
A	Assignable	Atribuível	Deve ter uma pessoa ou grupo responsável envolvido

R	Realistic	Realista	Deve ser desafiadora e alcançável no tempo proposto
T	Time-Based	Limitada no tempo	Deve ter um prazo para alcance bem-definido

Fonte: Tabela desenvolvida pelos autores, baseada na metodologia criada por Peter Drucker

O foco de clientes da CUPOLA é composto por empresas do segmento imobiliário. A venda é consultiva e requer um trabalho de longo prazo, tanto para aquisição de novas contas como para a manutenção das existentes. A especialização no segmento e as consultorias agregam grande valor no processo de captação de clientes. O processo de venda é acompanhado pelo sistema RD CRM e por meio dessa ferramenta é possível acompanhar a evolução das negociações dos vendedores.

O sistema possui agenda da equipe e os indicadores são demonstrados em gráficos, com envio automático por e-mail de relatório semanal para o gestor.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- NEVES, Marcos Fava & CASTRO, Luciano Thomé e. Administração de Vendas. Ed. Atlas, 2014.
- NEVES, Marcos Fava & CASTRO, Luciano Thomé e. Administração de Vendas. Ed. Atlas, 2005.
- COBRA, Marcos. Administração de Vendas. Ed. Atlas, 1994.
- FUTRELL, Charles. Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão. Ed. Saraiva, 2003.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Técnicas de Vendas. Ed. Atlas, 2011.
- MEINBERG, José Luiz ET. AL. Gestão estratégica de vendas. Ed. FGV, 2013.
- RACKHAM, Neil. Alcançando excelência em vendas – spin selling. Ed. Makron Books.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração, teoria, processo e prática: Ed. Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, I. Gerenciando pessoas: o passo decisivo para administração participativa. São Paulo: Makron Brooks, 1992.
- CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1997
- LUSTOSA, L.; MESQUITA, M.A.; QUELHAS, O.; OLIVEIRA, R.: Planejamento e controle da Produção. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2008.
- KOTLER, Philip. Administração de marketing. Prentice Hall. Ed. Pearson Education do Brasil, 2012



**BIBLIOTECA DIGITAL
Termo de Autorização**

Eu, FLARBI RIBEIRO DOS SANTOS.....
nacionalidade: Brasileiro....., estado civil: Solteiro.....
e-mail: flarbirs@gmail.com....., número de matrícula: 131088/2017.....
profissão: Engenheiro de Vendas....., residente no endereço: Rua Francisco Rocha
1640 – AP 2804.....
cidade: Curitiba....., estado: PR, telefone(s): (41)99202-3587.....
portador do RG nº: 6.909.358-2....., e do
CPF nº: 047.395.739-62....., **Passaporte nº:**
(apenas para estrangeiros), na qualidade de titular dos direitos morais e patrimoniais de
autor da obra (título):
POLÍTICA COMERCIAL DA AGÊNCIA CUPOLA.....
.....
.....

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação *Latu Sensu*
em:
no **ISAE/FGV** (Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul / Fundação
Getulio Vargas), na data 27/09/2019.

Autor(es):
FLARBI RIBEIRO DOS SANTOS.....
.....
.....
.....

Orientador(es): Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello

[] **Autorizo** o **ISAE/FGV** a divulgar o trabalho acima mencionado na rede mundial de computadores (Internet) e permitir a reprodução total por meio eletrônico, sem ressarcimento dos direitos autorais da Obra, a partir da data abaixo indicada ou até que manifestação em sentido contrário de minha parte determine a cessação desta autorização.
[] **NÃO autorizo** o **ISAE/FGV** a divulgar o trabalho acima mencionado na rede mundial de computadores.

Curitiba, 27 de outubro de 2019.

Assinatura:

Termo de Compromisso

O(s) alunos(s) Flarbi Ribeiro dos Santos
abaixo-assinado(s), do MBA em Gestão Comercial, do Programa
FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada
ISAE (Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul), no período de 11/2017 a 08/2019,
declara(m) que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso (TCC), sob o título:
POLÍTICA COMERCIAL DA AGÊNCIA CUPOLA, é autêntico, original e de
sua autoria exclusiva.

Curitiba, 27 de outubro de 2019

(Assinaturas)

