

KEITY C. MARQUES DA SILVA

POLÍTICA COMERCIAL DA AGÊNCIA CUPOLA

Análise Crítica dos Canais de Comercialização, Tamanho e Estrutura da Força de Vendas

João Baptista de Paula Vilhena Soares
Coordenador Acadêmico

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

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

Gestão Comercial 2/2017

Curitiba / PR

2019

O Trabalho de Conclusão de Curso

POLÍTICA COMERCIAL DA AGÊNCIA CUPOLA

Análise Crítica dos Canais de Comercialização, Tamanho e Estrutura da Força de Vendas

elaborado por Keity C. Marques da Silva 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 _____

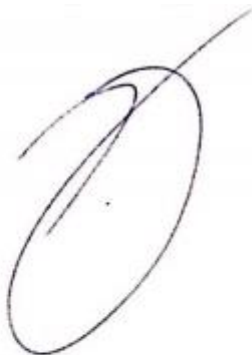
João Baptista de Paula Vilhena Soares
Coordenador Acadêmico

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 AGÊNCIA CUPOLA: ANÁLISE CRÍTICA DOS CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO, TAMANHO E ESTRUTURA DA FORÇA DE VENDAS, realizado pela aluna KEITY C. MARQUES DA SILVA, 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

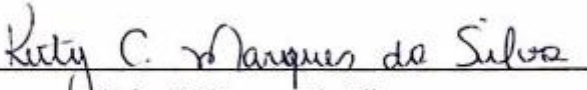


Rodrigo Werneck
Diretor Executivo da Agência CUPOLA

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna KEITY CRISTINA MARQUES DA SILVA, abaixo-assinada, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE FGV, 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 AGÊNCIA CUPOLA: ANÁLISE CRÍTICA DOS CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO, TAMANHO E ESTRUTURA DA FORÇA DE VENDAS é autêntico e original.

Curitiba, 16 de agosto de 2019



Keity C. Marques da Silva

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	6
CAPÍTULO 1: VISÃO, MISSÃO, VALORES E DESCRIÇÃO DA EMPRESA	7
CAPÍTULO 2: OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVOS	16
CAPÍTULO 3: MERCADO	19
CAPÍTULO 4: CONSUMIDORES	31
CAPÍTULO 5: POLÍTICA COMERCIAL	33
UNIDADE 2: CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO, TAMANHO E ORGANIZAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS	33
TEMA 1: Canais de Comercialização	33
TEMA 2: Tamanho da Equipe de Vendas	38
TEMA 3: Organização da Equipe de Vendas	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47

APRESENTAÇÃO

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

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

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

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

CAPÍTULO 1: VISÃO, MISSÃO, VALORES E DESCRIÇÃO DA EMPRESA

1.1 VISÃO

Somos a CUPOLA, uma agência de comunicação com alma de consultoria. Nosso papel vai muito além de criar peças e campanhas publicitárias. 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.

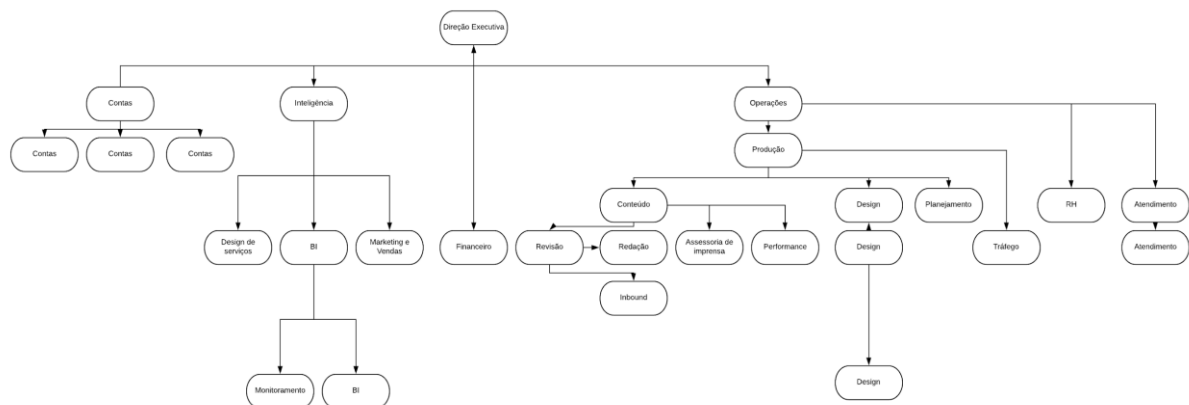
Com a expansão, surgiu a necessidade de profissionalizar o setor comercial.

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 necessária organização e foco. Um dos maiores desafios da CUPOLA é mensurar as horas dedicadas para cada cliente a fim de não ultrapassar o pacote contratado. Sobre os demais ativos da empresa estão: móveis, computadores e servidores (computação) que armazenam arquivos e fornecem serviços à rede de computadores para acesso de informações.

Com a mudança do posicionamento da CUPOLA e a especialização no mercado imobiliário, o setor comercial também enfrenta desafios diariamente. A equipe precisa prospectar e fechar negócios em regiões em que a CUPOLA não tem sede, ou seja, é preciso vender os serviços por meio do telefone e de reuniões on-line. Nesses casos, a principal limitação é 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/agenciakupola/>) e Instagram (<https://www.instagram.com/agenciakupola/>), e também em canais para divulgação de vagas disponíveis como BNE, Infojobs, Vagas.com.

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

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

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

Por fim, a CUPOLA oferece um treinamento para líderes intitulado “Academia de Liderança”.

Os encontros acontecem uma vez por mês e entre os temas discutidos estão: gestão de pessoas, desenvolvimento pessoal e gestão de conflitos.

1.13 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

- 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.

- 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.

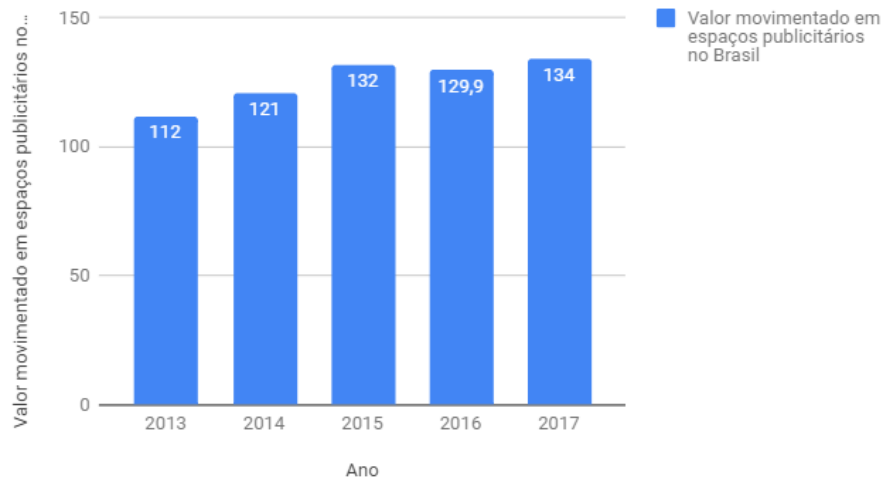
A partir dos anos 1970, os modelos de agências em países como Estados Unidos e Brasil começam a se dissolver em especialidades como promoção, assessoria de imprensa, merchandising e ponto de venda. Com essas separações, os modelos de remuneração também sofreram alterações, já que cada produto tinha uma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

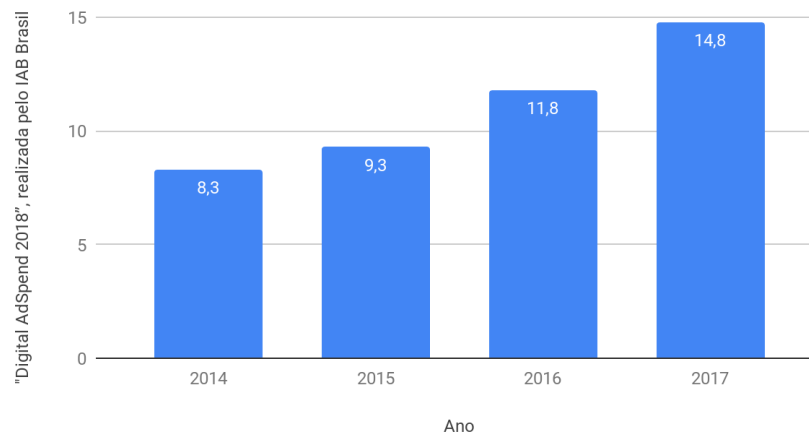
De acordo com a Kantar IBOPE Média, líder no mercado de pesquisa de mídia na América Latina, a compra de espaços em mídia nos meios e veículos publicitários, baseados em seu preço de venda antes de qualquer redução resultante de descontos negociados, movimentou o equivalente a R\$112 bilhões em 2013,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

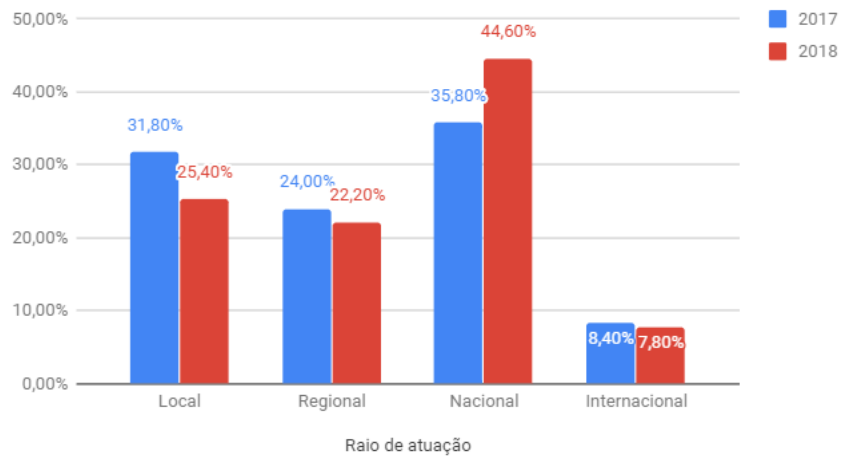
ESTADO	Capital	Interior	TOTAL
Acre	12	0	12
Alagoas	31	2	33
Amapá	26	1	27
Amazonas	83	1	84
Bahia	266	213	479
Ceará	273	28	301
Distrito Federal	382	0	382
Espírito Santo	226	176	402
Goiás	266	157	423

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”.

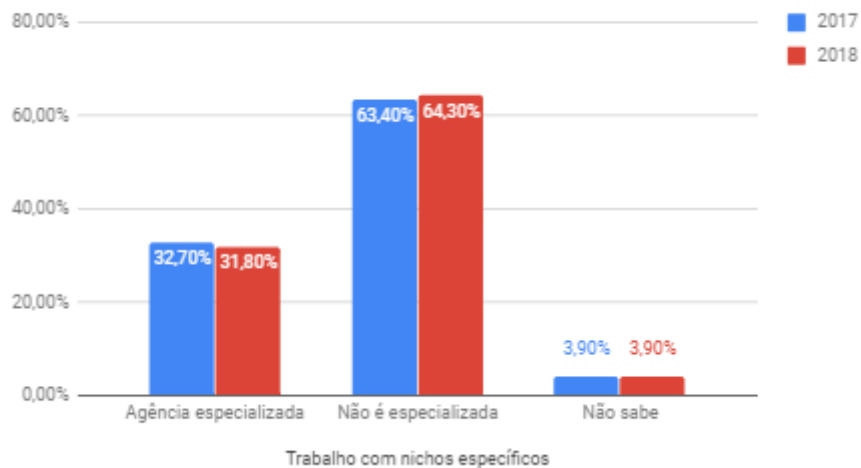
É importante entender a cobertura de mercado e verificar o raio de atuação das agências e onde estão os clientes. O gráfico a seguir mostra que o número de agências digitais que atuam no mercado nacional cresceu 24,58% em 2018.

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 no segmento de marketing imobiliário	Acima da média do mercado	Média do mercado	Média do mercado	Acima da média do mercado	Acima da média do mercado de consultorias	Média do mercado para palestras e workshops

Praça	Nacional	Curitiba/PR	Curitiba/PR	Nacional	São Paulo/SP	Nacional	Nacional
Promoção	Divulgação em seu próprio site e redes sociais, participação de eventos como Conecta Imobi e compra de mídia no Google e Facebook Ads	Divulgação em seu próprio site e redes sociais e ampla compra de mídia no Google e Facebook Ads	Divulgação em seu próprio site e redes sociais e compra de mídia no Google e Facebook Ads	Participação em eventos como Conecta Imobi e compra de mídia no Google e Facebook Ads	Divulgação em seu próprio site e redes sociais e compra de mídia no Google e Facebook Ads	Divulgação em seu próprio site e redes sociais, participação de eventos como Conecta Imobi e RD Summit e compra de mídia no Google e Facebook Ads	Divulgação em seu próprio site e redes sociais, participação em eventos como Conecta Imobi, compra de mídia no Google e Facebook Ads

3.10 PROJEÇÕES DE MERCADO

A perspectiva é que o mercado de marketing digital cresça ainda mais nos próximos anos. Segundo pesquisa realizada pelo IAB Brasil (Interactive Advertising Bureau), em parceria com a ComScore, o investimento em marketing digital terá aumento médio de 12% ao ano até 2021. Em 2017, o investimento em marketing digital cresceu 26%, representando 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 2: CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO, TAMANHO E ORGANIZAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS

TEMA 1: Canais de Comercialização

Análise Crítica: Canais de Comercialização

As pessoas estão cada vez mais atarefadas, com pouco tempo para resolver seus afazeres e responsabilidades do dia a dia, viajar ou fazer compras. Com isso, as empresas precisam se adaptar e fazer com que os consumidores possam adquirir os seus produtos de uma forma rápida e prática, sem burocratizar o processo de venda.

Além disso, todos os dias nascem novas empresas, ainda mais inovadoras, oferecendo outras formas de produtos e aumentando a concorrência, principalmente no segmento de prestação de serviços.

Por muito tempo, as empresas não se atentaram para a importância dos canais de comercialização, porém, com o aumento da oferta e soluções tecnológicas, elas começaram a entender que a escolha do canal correto de comercialização trata-se de uma premissa para traçar um diferencial competitivo e chegar até o cliente mais facilmente.

Para Kotler (2000), as escolhas dos canais de marketing estão entre as decisões mais importantes para a gestão de uma empresa. Essas escolhas estão conectadas com as demais decisões de marketing da organização. Já Kerin (2007) fala sobre a importância da escolha de canais e aponta que essa decisão “é imprescindível para alcançar compradores em potencial direta ou indiretamente”.

Rosenbloom defende que um bom canal de comercialização tem papel fundamental na empresa quando diz:

Por muitos anos, o campo dos canais de marketing recebeu pouca atenção em comparação com as outras três áreas estratégicas do composto mercadológico: produto, preço e promoção. [...] Nos últimos anos, porém, essa negligência relativa dos canais de marketing vem mudando [...]. Pelo menos cinco tendências conduzem a tal mudança de ênfase: maior dificuldade em conquistar uma vantagem competitiva sustentável; poder crescente dos distribuidores, especialmente os varejistas, nos canais de marketing; necessidade de reduzir custos de distribuição; revalorização do

crescimento; crescente papel da tecnologia. (ROSEMBLOOM, 2002, p. 23)

Os canais de comercialização, também conhecidos como canais de distribuição ou canais de marketing, são a condição para o serviço ou produto ser levado até o consumidor final. São a ponte entre a empresa e seu público final. Kotler e Keller definem que canais de comercialização ou canais de marketing são “conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto para uso ou consumo. Eles formam o conjunto de caminhos que um produto ou serviço seguem depois da produção, culminando na compra ou na utilização pelo usuário final.” (KOTLER; KELLER, 2006, p.464)

Portanto, não podemos falar de canais de comercialização sem citar o marketing, pois esses canais estão diretamente ligados às decisões corporativas de investimento em marketing. Pascarella (2013, p. 9) defende que “o marketing trata das questões mercadológicas das organizações, isto é, das técnicas e ferramentas para a promoção, venda, distribuição e precificação de bens e serviços”.

E a decisão do canal de comercialização ou distribuição afeta todas as definições de marketing, pois faz parte da cadeia de valor da empresa e está atrelada às vantagens competitivas do serviço prestado. As características do produto, o preço de distribuição, o público a que se destina, a necessidade de treinamento e a motivação da equipe de vendas são elementos muito sensíveis à esta escolha, podendo, em alguns casos, exigir uma mudança na estratégia final de venda e na escolha dos canais utilizados. Em caso de definição de canal por venda direta para produtos ou prestação de serviços que exigem argumentação consultiva, deslocamento de consultor ou atendimento a distância, deve ser observada a necessidade de se estabelecer parcerias e contratos de duração mais longa, já que haverá investimento considerável na estrutura, na publicidade e no atendimento ao cliente e esses custos demorarão para serem diluídos nos contratos. Por isso, a importância de avaliar a vantagem competitiva, como explica Porter:

A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto. Cada uma destas atividades pode contribuir para a posição de custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação. (PORTER, 1989, p. 31)

Na CUPOLA, o atendimento é feito a distância, pois a sede da agência está localizada em Curitiba, mas os clientes estão espalhados pelo Brasil – o que exige conhecimento aprofundado do mercado de atuação e dos clientes em potencial. Por isso, a importância de se criar autoridade para a marca por meio de uma estratégia bem desenhada de marketing e canal de





comercialização, possibilitando a aplicação de preços mais elevados em função do valor reconhecido pelos clientes.

Também é importante ressaltar que o estudo da estratégia de canais de comercialização não se resume na escolha do sistema de distribuição dos produtos ou serviços. É de suma importância considerar o segmento de mercado em que a empresa atua e os requisitos básicos do produto em relação ao segmento a que se destina. Nesse plano, devem-se levar em consideração os objetivos do canal, as alternativas ao canal, se ele é adequado ao serviço e ao mercado, como se organiza, o funcionamento e o controle do canal definido como meio de comercialização e, fundamentalmente, se ele atende às necessidades do público final.

Sobre o consumidor, a distribuição proporciona utilidade de lugar e tempo. Um produto será escolhido pelo consumidor se propiciar o maior nível de utilidade, como esclarece Las Casas:

A satisfação de lugar significa que um consumidor pode adquirir os produtos que necessita no lugar em que ele é desejado. O tempo tem sido considerado um importante elemento nas decisões estratégicas de muitas empresas. Os consumidores dão preferência aos produtos que lhes proporcionem utilidade de tempo, isto é, estejam disponíveis no momento certo. (LAS CASAS, 2010, p. 251)

A comercialização dos produtos ou serviços pode ser realizada diretamente, ou seja, quando a negociação é feita entre a empresa e o usuário final, ou contar com intermediários para comercializar seus produtos ou serviços. Essas formas de trabalhar com o canal de comercialização são conhecidas como canal direto e indireto, como exemplifica a imagem a seguir:

Canal Direto	Canais Indiretos		
Nível Zero	Um Nível	Dois Níveis	Três Níveis
Prestador de Serviço ou Fabricante  Consumidor Final	Prestador de Serviço ou Fabricante  Varejista Consumidor Final	Prestador de Serviço ou Fabricante  Atacadista Varejista Consumidor Final	Prestador de Serviço ou Fabricante  Agentes Atacadista Varejista Consumidor Final

Quando optamos pelo canal de comercialização direto, também conhecido como canal curto de comercialização, temos o prestador do serviço ou fabricante comercializando o produto ou serviço diretamente com o consumidor final, não utilizando intermediários para negociar com

os usuários finais. No canal de distribuição, cada intermediação dentro do processo equivale a um nível, dessa forma podemos determinar o canal direto de comercialização como canal de nível zero, pois não apresenta intermediação ao longo da cadeia.

As empresas estão buscando, cada vez mais, trabalhar com os seus consumidores por meio de um canal direto de comercialização, pois, com isso, eliminam-se os níveis de intermediação e se constrói um relacionamento mais próximo e forte com os clientes. Novaes justifica essa mudança quando diz que, “hoje, com a revolução no tratamento e no uso da informação e com a ampliação do comércio eletrônico, nota-se uma tendência de utilização de canais mais curtos na cadeia de suprimento.” (NOVAES, 2004, p.122)

Reforçando as palavras de Novaes, a tecnologia e a informação permitem que a empresa consiga chegar muito mais longe, conseqüentemente atingindo seu público-alvo sem a necessidade de intermediários. Com isso, a empresa consegue aprofundar o relacionamento com os seus clientes, identificando as necessidades e expectativas deles com a compra. Dessa maneira, é possível reduzir os custos finais para o cliente, uma vez que são eliminados os custos de intermediação e, ainda, possibilitar maior controle e organização da empresa sobre as etapas da distribuição.

Em contrapartida, a comercialização direta tem pontos negativos que necessitam de avaliação. A empresa precisa estar preparada para vender seus produtos e serviços em menores quantidades, já que irão vender para o consumidor final e não para um distribuidor.

A escolha por um canal direto ou com intermediários é influenciada por muitas variáveis, como os fatores internos e externos. Entre os fatores internos podemos citar as características e usabilidades do produto ou serviço, a estrutura da empresa e o conhecimento da marca pelo público, que também é um fator importante, uma vez que marcas mais conhecidas conseguem chegar mais facilmente aos clientes. Já entre os fatores externos, temos o público-alvo da empresa - já que ela precisa atingir esse público, o canal será diretamente influenciado por ele e onde ele estiver a empresa precisa levar o produto. Além disso, a capacidade de negociação dos intermediários influencia também na escolha do canal, se o intermediário não possuir muito poder de barganha e não conhecer o serviço a fundo, a empresa deixa de ganhar dinheiro. Dessa forma, um canal mais curto se mostra mais interessante.

Quando a empresa opta pela escolha do canal direto, os conflitos de canais de comercialização são minimizados, pois, segundo Kotler e Keller, os conflitos são divididos em três principais tipos e geralmente estão relacionados aos intermediários: conflito vertical, conflito horizontal e conflito de multicanal. (KOTLER; KELLER, 2006, p.487)

O conflito vertical acontece entre o fabricante e o intermediário ou entre intermediários em níveis diferentes da cadeia, normalmente quando o fabricante tenta impor condições para os intermediários que muitas vezes não são vantajosas. O conflito horizontal ocorre entre intermediários no mesmo nível da cadeia, normalmente quando regras não estão claras; e o conflito de multicanal ocorre quando a empresa possui mais de um canal de comercialização para o mesmo produto e esses canais geram uma concorrência entre si, com o produto sendo negociado de forma diferente por eles.

Por fim, é importante a empresa entender que o canal de comercialização deixou de ser apenas um processo na operação de vendas, mas passou a fazer parte do processo estratégico e decisivo para os resultados comerciais.

Política Comercial: Canais de Comercialização

São utilizados na CUPOLA canais de venda diretos, divididos entre físicos (venda pessoal) e digitais (venda on-line).

- Físicos: vendedores, por meio de abordagens ativas, recebimento de indicações e contatos por telefone;
- Digitais: Site próprio, campanhas de Google e Facebook Ads, Marketplace (site da Resultados Digitais <https://marketplace.rdstation.com/parceiro/agencia-cupola/>).

As metas de venda são gerais, independentemente do canal de distribuição.

Para obtenção de sucesso em cada canal, é relevante uma política comercial bem-elaborada.

Para uma política comercial eficaz, podemos ressaltar como principais pilares:

- Preços X volumes por canais de distribuição;
- Política de atuação e abordagem para *leads* do Marketplace;
- Trabalho de esclarecimento de dúvidas sobre distinções entre os serviços de publicidade e marketing e os das consultorias.

Cada canal tem as respectivas funções:

- Físico: além de atender aos clientes, deve prospectar ativamente clientes em potencial, gerar relacionamento comercial, agendar reuniões de qualificação, apresentar e enviar propostas e, depois dessas etapas, atuar com fechamento de pedidos. Assim, quando o prospect passa a ser um cliente, o vendedor faz o trabalho de suporte e pós-vendas, oferecendo um bom serviço e relacionamento, com o objetivo de manter o cliente satisfeito e gerar possíveis novos negócios.

O canal físico é supervisionado e tem que atender rapidamente os clientes e cumprir os

agendamentos de maneira extremamente pontual para obter o máximo de aproveitamento dos *leads* gerados.

- Digital: deve verificar na etapa "Sem contato" no CRM os *leads* gerados por meio dos canais digitais e atender prontamente, fornecendo todas as informações necessárias e persuadindo o *lead* para agendar uma reunião de qualificação.

A partir daí, assim como no canal físico, o vendedor fica responsável pelas mesmas atividades. A diferença é que, no canal digital, o vendedor inicia o trabalho na etapa "Sem Contato" do CRM. Já, no canal físico, o vendedor precisa trabalhar para encontrar o cliente e iniciar a prospecção.

Cada canal de vendas (físico e digital) tem o suporte da equipe de Marketing para ajudar a Área Comercial a atingir as metas. O departamento de Marketing deve atuar levantando informações de mercado para o Departamento Comercial, ativando campanhas on-line como anúncios em Google Ads e Facebook Ads, com base na teoria de marketing dos 4 P's (Produto, Preço, Praça e Promoção).

A equipe de vendas tem como ferramenta de gestão um software de CRM (*Customer Relationship Management*) com o objetivo de cadastrar as informações dos clientes. Todo relacionamento realizado com o cliente deve conter as respectivas informações do contato, as reuniões de qualificação, a apresentação da proposta e a possível data de fechamento do negócio para a geração de índices e tomada de decisão pela Direção Comercial da CUPOLA.

TEMA 2: Tamanho da Equipe de Vendas

Análise Crítica: Tamanho da Equipe de Vendas

A definição pelo tamanho da equipe de vendas que atenda às necessidades da empresa é uma tarefa complexa, entretanto, fundamental para que as estratégias sejam executadas e os resultados obtidos.

A área de vendas é essencial para que as metas e objetivos corporativos sejam atingidos, pois ela é a linha de frente de empresa. Essa área irá receber os contatos e negociar os produtos e serviços com os clientes, ouvindo as expectativas e apontando as necessidades deles, porém, cada profissional de vendas gera custos para a empresa e esses custos devem ser minimizados. Kotler e Keller abordam a questão quando dizem que “os vendedores são um dos patrimônios mais produtivos e caros da empresa. Aumentar seu número aumentará não só as vendas como

também os custos.” (KOTLER; KELLER, 2006, p.487)

Mas, Futrell ressalta a importância da definição do tamanho da equipe de vendas quando defende que “a decisão quanto ao tamanho da equipe de vendas é importante, pois afeta as vendas e os lucros da empresa.” (FUTRELL, 2003, p.390)

Portanto, percebemos que uma equipe de vendas bem-dimensionada está diretamente relacionada com os resultados financeiros da empresa. Por isso, é necessário equalizar o tamanho dessa equipe. Se for grande demais, gerará custos e pode deixar membros ociosos, já uma equipe de vendas muito pequena pode não dar conta da demanda gerada, perdendo assim oportunidades para a concorrência.

Com relação ao tamanho da equipe de vendas, Kerin (2007) defende que se deve levar em consideração o número de clientes atendidos em sua totalidade, frequência de visitas e a duração de cada visita. Somente assim a empresa pode ter uma noção do tamanho da equipe de vendas que deverá ter.

Para calcular o tamanho ideal, existe uma fórmula para determinar o tamanho da equipe (chamada de método da carga de trabalho), integrando o número de clientes atendidos, a frequência de visitas, a duração de cada visita e o tempo disponível de venda.

A fórmula: $NV = NC \times FV \times DV / TMV$

Em que:

NV= Número de vendedores

NC= Número de clientes

FV= Frequência de visita necessária para atender a um cliente todo o ano

DV= Duração média de uma visita

TMV= Tempo médio de venda disponível todo ano

(KERIN, 2007, p.528)

Já Calvosa (2010), sugere vários métodos para a definição do número de vendedores em uma equipe:

- Método da Divisão de Metas (breakdown): O objetivo da organização é dividido pelo potencial de um vendedor mediano (produtividade). Dessa forma, individualmente os vendedores devem alcançar aproximadamente sua meta individual, e conseqüentemente a organização atinge sua meta também.
- Método da Divisão do Trabalho (workload): Após classificar clientes em categorias, estima-se o número de visitas por categoria, depois o total; e, sabendo a capacidade de

um vendedor, chega-se ao número de vendedores para que todas as visitas sejam realizadas.

- Modelo de Lodish: É similar ao modelo workload, no entanto, se insere a elasticidade de visitas e vendas para refinar o cálculo, estimando o número preciso de visitas que pode maximizar as vendas. Essa estimativa é feita com base em julgamentos individuais, usando um modelo matemático de otimização.
- Modelo de Programação Não-linear: É indicado para situações complexas e não-rotineiras. Maximiza lucratividade para tamanhos alternativos da força de vendas, levando em consideração custos, elasticidade de venda à vista ou a prazo, periodicidade da venda e lucro gerado de tamanhos alternativos, quando existe uma diferença significativa de valores entre os bens comercializados.
- Método Incremental: O seu princípio é que vendedores devem ser adicionados desde que a receita marginal gerada seja maior que o custo marginal, gerando lucros.
- Método “mesmo nível do último ano”: Essa decisão assume que o nível para a definição do número de vendedores em uma equipe deve ser mantido, dando estabilidade à equipe.
- Método Paridade com a Concorrência: O que é feito pela concorrência em termos de aumento e diminuição do número de vendedores em uma equipe é copiado.
- Método do Recurso Disponível: Dado o recurso que a empresa tem para investir em vendas e o custo de um vendedor individual, é estimado o tamanho da equipe.
- Método do Lucro Esperado: Conhecendo a estrutura de custos e as margens buscadas, estima-se o custo de vendas como parte da margem, para garantir a lucratividade esperada.

(CALVOSA, 2010, p. 208)

Por fim, Zanchin (2015) alerta que:

a definição do tamanho da força de vendas é uma tarefa gerencial complexa e difícil que requer um estudo detalhado devido aos altos custos dessa atividade. Considerando que o mercado é bastante dinâmico, a empresa deve estar sempre pronta para a adoção de medidas com impactos quantitativos e qualitativos para a cobertura adequada de todos os territórios. O alinhamento deve contemplar tanto a equipe de vendas externas como a interna. (p. 50)

Independentemente do método utilizado, não existe regra para definição da força de vendas. Para Ferrell (2009), uma das estratégias “é determinar objetivos e tarefas específicos exigidos para cumprir as metas de vendas. Por exemplo, esse método pode ter como foco o número de

chamadas de vendas necessário por ano para atender ao mercado com eficácia.” (FERRELL, 2009, p.325)

E para Kotler (2000), os vendedores são classificados dentro da empresa como os elementos mais produtivos, porém mais onerosos, ou seja, aumentando o número deles, conseqüentemente aumentará seus custos. Porém, para se tomar uma decisão, além de avaliar números do mercado e concorrência, é importante ouvir a opinião do gerente de vendas. Muitas vezes, tentamos resolver tudo com base em contas complexas, mas esquecemos que a experiência do gerente pode ser essencial para um correto dimensionamento sobre o tamanho da equipe de vendas, pois ele conhece a rotina e a capacidade da equipe, sendo a sua visão e experiência de muita importância para o sucesso.

E nesse sentido é importante avaliarmos a opinião de Guerra (2007, p. 42): “alguns gerentes medem o seu prestígio em função do tamanho de sua equipe esquecendo-se que cada colaborador a mais em seu departamento também será um custo a mais, e que todos são medidos pelos resultados que proporcionam para a organização.”

Portanto, podemos concluir que o relevante para a empresa não é o quanto a equipe de vendas é grande e, sim, a eficiência que a equipe de vendas tem para a empresa e seus respectivos resultados.

Política Comercial: Tamanho da Equipe de Vendas

A equipe comercial da CUPOLA é interna e composta por 2 vendedores e Diretor Comercial. O Diretor Comercial é responsável por fazer a gestão da equipe por meio de reuniões semanais de acompanhamento e zelar para que as metas sejam cumpridas.

Para o *back office*, a estrutura comercial conta com um Departamento de Marketing composto por atendimento, redator, designer, profissional de compra de mídia e profissional nas áreas administrativa e financeira para apoiar na geração de contrato, envio de boletos e emissão de notas fiscais.

TEMA 3: Organização da Equipe de Vendas

Análise Crítica: Organização da Equipe de Vendas

Depois da definição dos canais de comercialização que serão utilizados pela empresa e do

tamanho da equipe, é de extrema importância organizar a equipe de vendas com objetivo de atingir o público-alvo de forma assertiva.

Segundo Kolter e Keller (2006, 87, p. 618), “o vendedor atua como elo pessoalmente entre a empresa e os clientes. Para muitos destes, o profissional de vendas é a própria empresa. Também é ele quem traz as tão necessárias informações sobre os clientes.”

Por ter essas informações em mãos, é importante que a área de vendas atue com uma visão ampliada sobre a organização, pois os vendedores podem, por exemplo, auxiliar a área de marketing da empresa na criação de novos produtos atendendo às necessidades dos consumidores. E a velocidade da evolução dos mercados e o alto nível de competição não permitem mais atuações separadas da área comercial, sendo essencial o apoio e a interação com os outros departamentos, todos alinhados com as metas da empresa. Quanto mais a área de vendas entender sobre a importância do marketing, e vice-versa, mais efetivas se tornam as estratégias da empresa.

Em nenhuma outra área a necessidade de trabalharem juntos é mais importante do que em funções-gêmeas voltadas para o cliente: vendas e marketing. Se estas áreas não cooperarem, a estratégia da empresa será frágil e inconsistente, e sua implementação ineficiente e cheia de falhas. No ambiente amplamente competitivo de hoje, as funções de vendas e marketing têm que estar unidas em todos os níveis, dos conceitos centrais da estratégia aos menores detalhes da execução. (CARVALHO, 2009, p. 197)

A CUPOLA optou pelo modelo direto de vendas por meio de uma equipe própria com 2 vendedores. A organização dessa equipe começa pelo conhecimento dos serviços prestados, pois os clientes demandam tempo desde a qualificação até o fechamento do negócio. A equipe própria- ou seja, o canal de vendas direto - , deverá ser preparada e especializada no atendimento de clientes estratégicos. Essas contas, por demandarem mais tempo e conhecimento detalhado da sua forma de atuação, fazem valer o custo mais elevado para a implementação de uma equipe dedicada ao seu atendimento.

A especialização traz benefícios pertinentes à condução do negócio com esses clientes, pois eleva-se a eficácia da venda e o ganho de qualidade no atendimento, gerando como resultado desse investimento uma maior durabilidade no relacionamento comercial entre a agência e os clientes.

Dessa forma, percebemos a importância de organizar minuciosamente os vendedores dentro da empresa, pois essa organização fará com que o vendedor certo atinja o cliente certo.

A organização da equipe de vendas está diretamente relacionada com objetivo da empresa, se a empresa está voltada para relacionamento, a organização será diferente de uma empresa

voltada para prospecção ativa, por exemplo. Kotler e Keller afirmam que “a estratégia escolhida para a força de vendas tem implicações em sua estrutura” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 620). Já Futrell (2003) defende que para executar a organização da equipe de vendas é necessário um projeto organizacional detalhado da equipe para formar uma estrutura eficaz. O projeto organizacional seria o detalhamento das funções e as responsabilidades de cada profissional de vendas na área comercial. Com um projeto bem-estruturado o vendedor sabe o que deve fazer e a quem se reportar. Já a estrutura organizacional é o organograma da área de vendas. Futrell (2003) defende, ainda, que existem alguns requisitos para que o projeto e a estrutura da equipe de vendas sejam elaborados:

- Deve-se examinar os clientes em cada mercado, as suas características e motivações;
- Determinar os tipos de funções de vendas necessários para servir o mercado;
- Definir as atividades que os profissionais de vendas irão executar em cada função;
- Planejar as funções de vendas em torno dos clientes;
- Estabelecer a estrutura organizacional da força de vendas, que inclui as várias funções e os territórios geográficos das vendas. (FUTRELL, 2003, p. 389)

Porém, nem sempre esses requisitos precisam ser seguidos à risca, pois existem muitas formas de organizar uma equipe de vendas e o modelo adotado dependerá de vários fatores como ramo de atuação, estrutura da empresa e particularidades do mercado em que atua, como esclarece Guerra: “o tipo de estrutura a ser adotado no departamento de vendas pode ser por território, por tipo de cliente, por produto, por canais de distribuição, enfim uma estrutura adequada à organização e ao segmento de mercado onde atua” (GUERRA, 2007, p. 42).

A seguir, temos os principais modelos de organização da força de vendas e as suas aplicações:

Estrutura territorial	Estrutura por produtos	Estrutura por clientes	Estrutura por função de vendas
Quando é indicada <ul style="list-style-type: none"> • Empresa é pequena. • Linha de produtos simples, pouco extensa e pouco complexa. • Quando dividida por clientes 	Quando é indicada <ul style="list-style-type: none"> • Linha de produtos é extensa e diversa. • Produtos são complexos. • Existem diferentes fábricas por tipo de produto. • Produto é 	Quando é indicada <ul style="list-style-type: none"> • Empresa trabalha com diferentes produtos para diferentes clientes. • Ambiente muito competitivo e com mudanças muito 	Quando é indicada <ul style="list-style-type: none"> • Diferentes tipos de atividades de vendas requerem diferentes habilidades dos vendedores não facilmente combinadas.

<p>ou produto, mas o território total é muito extenso, usando, portanto, duas variáveis.</p>	<p>customizado para atender a necessidades de clientes em específico.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produção e tempo de entrega são fatores-chave de competição. • Novo produto é lançado. 	<p>rápidas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Útil quando uma empresa quer entrar em um novo mercado ainda não trabalhado. • Existem diferenças significativas de abordagens de venda a serem utilizadas para os diferentes segmentos. 	
<p>Possíveis vantagens</p> <ul style="list-style-type: none"> • Custo mais baixo: despesas de viagem e tempo são minimizadas. • Poucos níveis administrativos são necessários. • Vendedores têm liberdade de decisão sobre o que vender e para quem vender. • Apenas um vendedor é responsável por determinado cliente, favorecendo relacionamentos. 	<p>Possíveis vantagens</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maior profundidade de conhecimento sobre produtos torna a equipe mais técnica. • Vendedores desenvolvem familiaridade com atributos técnicos e aplicações. • Argumentos de venda (benefícios e contra-argumentos) ficam mais claros por produto. 	<p>Possíveis vantagens</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vendedor fica mais familiarizado com as necessidades de um segmento em específico. • É mais provável que novos produtos ou serviços para esses clientes sejam mais prováveis de serem sugeridos pelos vendedores. • Permite ao Gerente de Vendas a alocação clara do esforço de vendas aos segmentos. 	<p>Possíveis vantagens</p> <ul style="list-style-type: none"> • As atividades são desempenhadas com grande eficiência, já que existe especialização.
<p>Possíveis desvantagens ou riscos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não permite muita especialização. • Vendedores devem vender tudo para todos. • Nem sempre vendedores sabem (ou têm interesse, 	<p>Possíveis desvantagens ou riscos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grande risco está na duplicação de esforços com vários vendedores visitando um mesmo cliente. • Clientes lidam com diferentes 	<p>Possíveis desvantagens ou riscos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Custos administrativos altos. • Altas despesas de vendas. • Se clientes têm divisões separadas, pode ocorrer de 	<p>Possíveis desvantagens ou riscos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Difícil de implementar. • Geralmente melhores vendedores são direcionados ao desenvolvimento de novos clientes, ou para

conforme as orientações da empresa) como direcionar os esforços em termos de produtos e clientes. • Dificil comparação entre vendedores.	vendedores e podem confundir-se quando têm que resolver algum problema. • Dificuldade de coordenação. • Custos administrativos altos.	dois vendedores visitarem a mesma empresa.	introdução de produtos para atuais clientes, o que torna difícil a transferência do cliente para vendedores de contas atuais. • Muito frequentemente surge rivalidade entre as duas equipes.
---	---	--	---

Fonte: Retirado do livro Administração de vendas: planejamento, estratégia e gestão, de Luciano Thomé e Castro, Marcos Fava Neves (2005, p. 73)

Independentemente da estrutura escolhida pela empresa, é necessário considerar três aspectos básicos para organizar a relação com a equipe de vendas:

- **Motivação:** envolve o desenvolvimento da compreensão das necessidades dos colaboradores e ações que estimulem a entrega de maior valor aos clientes;
- **Treinamento:** gera maior valor percebido pelo cliente e aumenta a eficácia da negociação. O vendedor passa a conhecer melhor as características dos produtos que comercializa.
- **Controle:** envolve a avaliação de desempenho e comportamento dos membros do canal. É um componente fundamental do processo de gestão sobre a operação do canal, identificando pontos de fragilidade e ações de melhorias a serem realizadas.

Essa análise é fundamental para conduzir a tomada de decisão a respeito do processo de distribuição, avaliação da adequação da estrutura ou a necessidade de modificação da estratégia comercial, pois existem vários modelos e fatores que podem influenciar na estrutura do setor, mas é importante observar que realmente não é necessário ter apenas uma equipe motivada, mas, sim, uma área de vendas bem-organizada para alcançar o sucesso desejado.

Política Comercial: Organização da Equipe de Vendas

A estrutura deve ser montada por um diretor, que ficará responsável em definir as estratégias comerciais de acordo com o mercado, além de planejar e organizar a equipe. A empresa conta

com dois vendedores que têm como missão prospectar clientes e abrir novos mercados, além de atender, qualificar e apresentar propostas para clientes vindos dos canais digitais.

Além dos vendedores, a empresa conta com uma equipe de marketing e de apoio administrativo/financeiro.

Portanto, a equipe é organizada da seguinte forma:

- Diretor Comercial;
- Vendedores;
- Marketing;
- Administrativo/Financeiro.

A identificação do potencial de mercado é realizada por meio da quantidade de habitantes por cidade, quantidade de imobiliárias, áreas em que a CUPOLA já possui cliente e uso de informações do PIB (Produto Interno Bruto), visando identificar a riqueza das regiões de interesse. Após esse passo, as equipes comerciais atuam por canal de distribuição, sendo que as campanhas de vendas serão divididas entre ativações de mídia on-line e oferta ativa. Essa organização tem como objetivo deixar clara a maneira de atuação da empresa e a criação de uma cultura organizacional forte e pautada na transparência, ética e respeito, evidenciando nas abordagens comerciais o alto valor agregado das entregas e a capacidade de inovação da CUPOLA, por meio da especialização no mercado imobiliário e do investimento contínuo em pessoas e processos. Isso traz para a marca, a médio prazo, um posicionamento positivo diante dos *stakeholders*, elevando assim a empresa a um nível cada vez maior dentro de seu mercado de atuação.

A seguir o organograma do setor:



Fonte: Gráfico elaborado pelos autores

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CALVOSA, Marcello. Gerência de vendas. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2010.

CARVALHO, Marcos Roberto. Gestão dos Canais de Distribuição. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

Digital AdSpend 2018. Iab Brasil, 2018. Disponível em: <<https://iabbrasil.com.br/infografico-iab-brasil-pesquisa-digital-adspend-2018-2/>>. Acesso em: 17 de março de 2019.

FERRELL, O.C. – Estratégia de marketing/ O.C. Ferrell, Michael D. Hartline; [tradução All Tasks, Marleine Cohen]. – São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FUTRELL, Charles M. Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

GUERRA, Paulo. Administração de vendas: o passo para a gerência. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda, 2007.

KERIN, Roger A..[et al.] – Marketing. Roger A. Kerin; Steven W. Hartley; Eric N. Berkowitz; William Rudelius – tradução Alexandre Melo de Oliveira; revisão técnica Fátima Cristina Trindade Bacellar. – 8. Ed. – São Paulo: Mc-Graw-Hill, 2007.

KOTLER, Philip – Introdução ao Marketing/ Philip Kotler, Gary Armstrong – tradução Roberto Meireles Pinheiro – 4. Ed. – Rio de Janeiro: LTC, 2000.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. Marketing 3.0: As Forças que Estão Definindo o novo Marketing Centrado no Ser Humano. 4. reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip. KELLER; Kevin Lane. Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Administração de Vendas. São Paulo: Ed. Atlas, 2010.

NEVES, Marcos Fava & CASTRO, Luciano Thomé e. Administração de Vendas. São Paulo: Ed. Atlas, 2014.

NOVAES, Antônio Galvão. Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia operação e avaliação. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Panorama das Agências Digitais em 2017. Inteligência Corporativa Rock Content, 2017. Disponível em: <<https://pesquisas.rockcontent.com/agencias-digitais/>>. Acesso em: 06 de março de 2019.

Panorama das Agências Digitais em 2018. Inteligência Corporativa Rock Content, 2018. Disponível em: <<https://materiais.resultadosdigitais.com.br/panorama-agencias-digitais>>. Acesso em: 07 de março de 2019.

PASCARELLA, Roberto. Gestão de canais de distribuição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

PNAD Contínua do IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2017. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/habitacao.html>>. Acesso em: 08 de abril de 2019.

PORTER, Michael F.. Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

Retrospectiva & Perspectiva 2017. Kantar Ibope Media, 2017. Disponível em: <<https://www.kantaribopemedia.com/estudos-type/retrospectiva-perspectivas-2017/>>. Acesso em: 20 de março de 2019.

ROSENBLOOM, Bert. Canais de marketing: uma visão gerencial. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

ZANCHIN, Janete. Gestão de vendas e atendimento ao cliente. Palhoça : UnisulVirtual, 2015.