

MÁRIO AUGUSTO CARNASCIALI MENEZES

POLÍTICA COMERCIAL DA AGÊNCIA CUPOLA:

**Análise Crítica dos Serviços Complementares, Relacionamento com Clientes e
Programas de Endomarketing**

João Baptista de Paula Vilhena Soares
Coordenador Acadêmico

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 Serviços Complementares, Relacionamento com Clientes e Programas de Endomarketing

elaborado por MÁRIO AUGUSTO CARNASCIALI MENEZES 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 _____

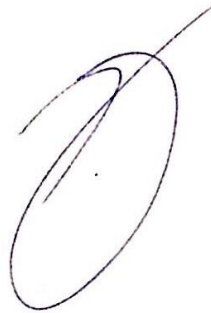
João Baptista de Paula Vilhena Soares
Coordenador Acadêmico

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 SERVIÇOS COMPLEMENTARES, RELACIONAMENTO COM O CLIENTE E PROGRAMAS DE ENDOMARKETING, realizado pelo aluno MÁRIO AUGUSTO CARNASCIALI MENEZES, 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

O aluno MÁRIO AUGUSTO CARNASCIALI MENEZES, 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 AGÊNCIA CUPOLA: ANÁLISE CRÍTICA DOS SERVIÇOS COMPLEMENTARES, RELACIONAMENTO COM O CLIENTE E PROGRAMAS DE ENDOMARKETING é autêntico e original.

Curitiba, 16 de Agosto de 2019



Mário Augusto Carnasciali Menezes

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 3: SERVIÇOS COMPLEMENTARES, RELACIONAMENTO COM CLIENTES E PROGRAMAS DE ENDOMARKETING	33

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.

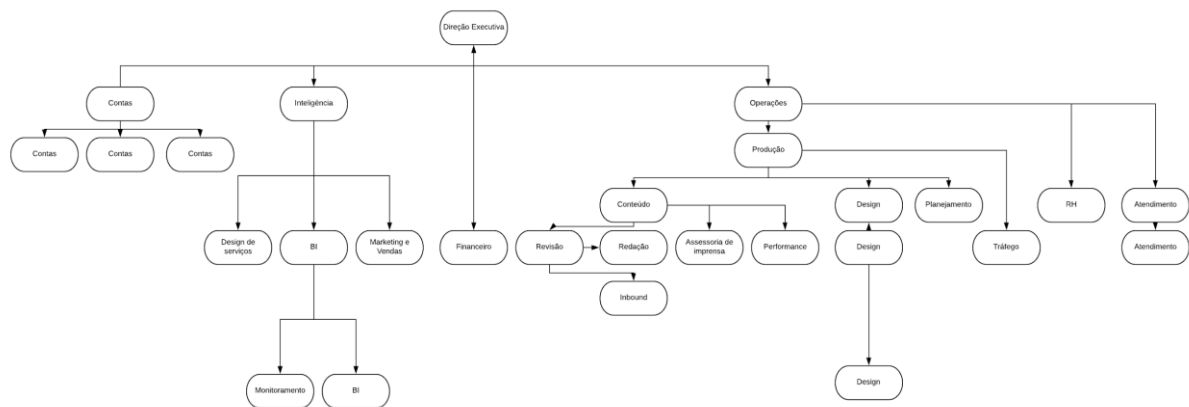
Com a expansão, surgiu a necessidade de profissionalizar o setor comercial.

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

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.

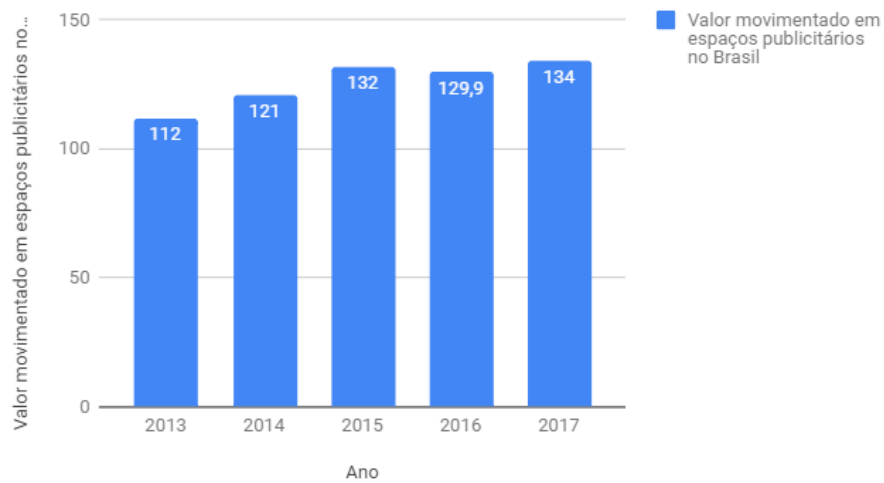
A partir dos anos 1970, os modelos de agências em países como Estados Unidos e Brasil começam a se dissolver em especialidades como promoção, assessoria de imprensa, merchandising e ponto de venda. Com essas separações, os modelos de remuneração também sofreram alterações, já que cada produto tinha uma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

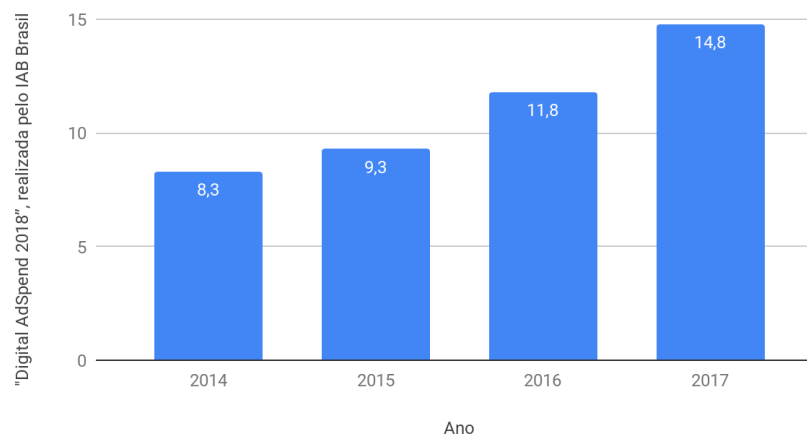
De acordo com a Kantar IBOPE Média, líder no mercado de pesquisa de mídia na América Latina, a compra de espaços em mídia nos meios e veículos publicitários, baseados em seu preço de venda antes de qualquer redução resultante de descontos negociados, movimentou o equivalente a R\$112 bilhões em 2013,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

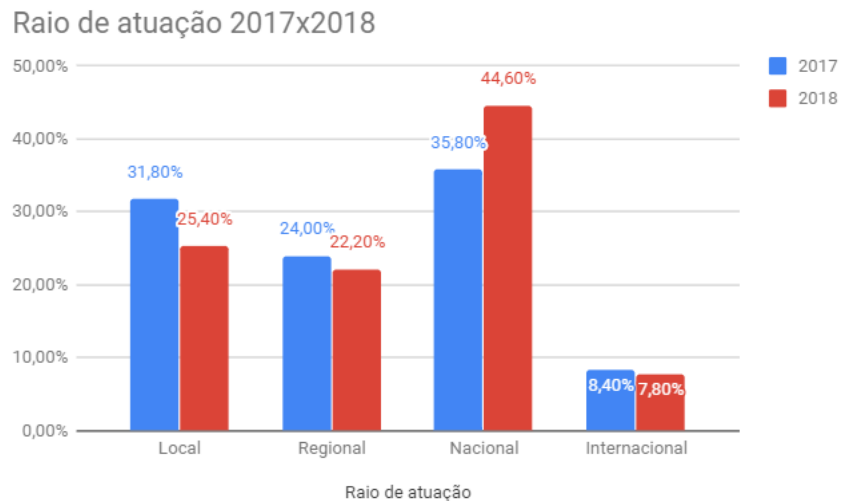
Sobre a quantidade de agências no Brasil, em 2014 eram 17.401 empresas registradas na FENAPRO - Federação Nacional das Agências de Propaganda. Dessas, 910 do Paraná.

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.



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.



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:

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:

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:

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:

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:

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	THE WEDGE	ROOM 33	DNA DE VENDAS	GUILHERME MACHADO
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
Outros:	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	100%	2,54	2,90	2,18	2,00	2,54	2,45	1,81

Fonte: elaborada pelos autores

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)

MARKE TING- MIX	CUPOLA	MIRUM	110	THE WEDGE	ROOM 33	DNA DE VENDAS	GUILHERM E MACHADO
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 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 $\frac{1}{3}$ do total investido em todas as mídias. O crescimento do investimento segue a tendência de amplo acesso dos brasileiros à internet, pois, atualmente, mais de 6% das residências brasileiras têm acesso à internet e mais de 90% dos lares brasileiros possuem pelo menos um celular.

CAPÍTULO 4: CONSUMIDORES

4.1 PERFIL DO CONSUMIDOR

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

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

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

4.2 NECESSIDADES E DESEJOS DO CONSUMIDOR

Os consumidores adquirem os produtos, pois necessitam de ajuda na operação de marketing (desde planejamento até execução e ativação de estratégias de marketing digital) e a CUPOLA oferece uma visão especialista e consultiva do setor imobiliário. As imobiliárias, construtoras e incorporadoras que 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 iniciador ou influenciador, bem como decisor, 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 3: SERVIÇOS COMPLEMENTARES, RELACIONAMENTO COM CLIENTES E PROGRAMAS DE ENDOMARKETING

3.1 Análise Crítica: Serviços Complementares

Para Lovelock e Wright (2006, p.6), um serviço é “um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra”, ou seja, o desempenho de uma pessoa para que as necessidades de outra sejam sanadas por meio de seu trabalho, o que pode ou não ser algo proveitoso para ambas as partes e se as expectativas de uma parte foram atendidas pela outra com sucesso.

Devido à evolução de como o consumidor se comporta nos últimos anos, tendo cada vez menos paciência com erros e falhas, deve-se considerar que a forma de consumir deixou de considerar apenas o preço e passou a levar em consideração de forma cada vez maior o valor agregado em cada experiência. Passou-se a buscar clientes fidelizados, tentando-se entender melhor os seus desejos e necessidades, fornecendo assim produtos e serviços que estejam de acordo com eles. Valor agregado consiste na diferenciação de um produto ou serviço por meio do acréscimo de inovações, buscando gerar diferenciais para que os clientes se sintam agradados e tenham a percepção de que há um claro benefício em relação à concorrência em quesitos como qualidade e desempenho, o que influencia futuras tomadas de decisão deste cliente para que a empresa seja a escolhida em futuras concorrências.

Nesse contexto, com a busca cada vez maior dos clientes pelos produtos de maior qualidade e de serviços que cumpram suas exigências, passa-se a contemplar a possibilidade de que serviços adicionais proporcionem uma melhor experiência e façam com que este cliente fique propenso a contratar a empresa novamente em futuras compras.

No intuito de que o consumidor perceba que existe uma diferenciação deve-se buscar serviços que não só atendam às necessidades dos clientes, como também forneçam vantagens em relação às outras opções presentes no mercado.

Diversos serviços complementares podem ser ofertados ao cliente, como consultorias pré-venda, assistência técnica pós-venda, suporte de especialistas técnicos, adequando-se à necessidade de cada cliente, sendo necessária uma adaptabilidade a cada problema a ser solucionado.

Existem serviços de diferentes tipos, sendo executados direta e indiretamente com os clientes, por exemplo, serviços de consertos e reparos são exemplos de serviços executados diretamente

com o cliente, enquanto que serviços como testes de resistência e customizações pré-venda são realizados de forma indireta.

Para Bateson e Hoffman (2001), os serviços diretos possuem uma maior tangibilidade pela presença física do cliente, ou seja, a percepção de valor pelo cliente ocorre de forma mais eficaz caso este esteja fisicamente presente no local onde o serviço é prestado, já que no caso de serviços indiretos este contato ocorre de forma muito rápida e será mais facilmente esquecida pelo cliente.

Para Carvalho e Paladini (2005), serviços podem ser classificados em três categorias, lojas de serviços, serviços de massa e serviços profissionais, sendo os serviços profissionais aqueles em que existe alto contato com o cliente, este participa dos serviços, que são voltados para atender necessidades de clientes específicos, já os serviços de massa são aqueles em que há alto volume e baixa variedade no serviço, sendo um serviço mais padronizado e o cliente se relaciona diretamente com as empresas e não com os prestadores do serviço em questão, e, finalmente, as lojas de serviços, que são um meio termo entre a customização e a padronização, tendo níveis intermediários de contato com os clientes. Levando em conta essa classificação, pode-se classificar os serviços da Cupola como serviços profissionais, já que há um contato direto com os clientes e os serviços são altamente customizáveis sendo talhados de acordo com a necessidade do cliente.

No ramo de marketing digital existem diversos serviços, como, por exemplo, criação de sites, otimização para mecanismos de busca, produção de conteúdo de marketing, consultoria de branding, definição de personas, gestão de mídias sociais da empresa, criação de newsletters, trabalho com o “Google Adwords”, e-mail marketing, definição do tom de voz da marca, entre outros.

Na Cupola, busca-se sempre que o consultor atue junto ao cliente de forma física para que o serviço se torne tangível, tornando algo que seria de certa forma invisível em algo que pode ser facilmente notado, para que o serviço se torne mais palpável gerando mais confiança neste serviço.

Levando esta realidade em conta, devido à intangibilidade da qualidade dos produtos, pode-se perceber que a forma com que se presta um serviço pode ser mais importante do que o padrão de qualidade do próprio serviço, dependendo do valor que o cliente define para cada etapa deste serviço.

De acordo com Deming (1993, p.56), “qualidade é tudo aquilo que melhora o produto do ponto de vista do cliente. Somente o cliente é capaz de definir a qualidade de um produto. O conceito

de qualidade muda de significado na mesma proporção em que as necessidades dos clientes evoluem”.

Para que se tenha uma gestão de qualidade adequada é necessário que se leve em conta as opiniões de diversos clientes, pois o que é de qualidade para um pode não ser para o outro. Isso pode ser feito por meio de pesquisas, canais de comunicação com o cliente e outras formas para que se tenha a noção dos aspectos em que os serviços oferecidos possam oferecer um maior valor agregado ao cliente.

Bateson e Hoffman (2001) determinam como cinco fatores determinantes para a qualidade dos serviços a confiabilidade, a presteza, a segurança, a empatia e a tangibilidade, sendo “confiabilidade” a percepção pelo cliente de que o serviço será realizado com sucesso, “presteza” a velocidade de resposta dada ao cliente, “segurança” a habilidade com que os prestadores do serviço dominam o assunto, sendo capazes de responder a dúvidas e tranquilizar o cliente, “empatia” um tratamento exclusivo para cada cliente, levando em conta sua situação em específico, tratando o cliente de forma humana, e “tangibilidade” sendo o quão apresentável é a empresa, transmitindo uma imagem favorável de forma cordial.

Como se trata de um serviço de consultoria, os fatores mais importante acabam sendo os da empatia e o da segurança, já que é um serviço que é executado com contato direto e deve-se sempre considerar a opinião do cliente para que o serviço seja executado de forma satisfatória, e também deverão ser respondidas todas as dúvidas e questionamentos que o cliente tenha no processo.

Levando-se em conta que a Cupola é uma empresa que trabalha junto ao cliente, sempre escutando suas opiniões para que o atendimento seja o melhor possível, é imprescindível que a qualidade dos serviços prestados na venda consultiva seja notada pelos clientes para que a empresa continue a se desenvolver no mercado devido à forte concorrência que existe no mercado imobiliário.

Para que se possa corrigir falhas na qualidade do serviço é necessário que diversos fatores sejam avaliados, para que se tenha certeza de que o serviço que está sendo ofertado é o serviço que o cliente deseja receber, de forma que se busquem correções de possíveis problemas e falhas da forma mais eficiente possível e com a transparência necessária para que a confiança seja mantida.

Para que se possa fazer uma medição de qualidade é preciso que sejam identificadas quais características de um serviço ou produto estão diretamente relacionadas com a percepção de

qualidade pelo cliente, ou seja, que partes do serviço são realmente importantes para que o cliente seja cativado pelo serviço.

Tendo a qualidade do serviço como prioridade pode-se facilmente transmitir o valor deste serviço para o cliente, utilizando-se dos princípios do marketing de serviços. Para Peter (2000, p.4), “marketing é o processo de planejar e executar a definição do preço, promoção, distribuição de ideias, bens e serviços com o intuito de criar trocas que atendam metas individuais e organizacionais”, ou seja, para que o cliente seja seduzido, visto que existe ampla concorrência no mercado de consultorias, necessitando-se sempre facilitar a percepção de que o serviço fornecido pela Cupola não se trata apenas de uma consultoria, trabalhando sempre na diferenciação da empresa dentro do mercado para que as expectativas do cliente sejam sempre cumpridas.

De acordo com Grönroos (2003), a qualidade deve ser “aquilo que os clientes percebem”, ou seja, a qualidade é determinada pelas percepções do cliente e não pelos valores considerados pelo prestador do serviço, sendo diretamente proporcional ao nível de satisfação deste cliente, pois este irá comparar suas expectativas com o que foi ofertado e tirará suas próprias conclusões, gerando marketing positivo ou negativo para a empresa dependendo do resultado, ou seja, produtos de maior qualidade são aqueles que superam as expectativas do cliente.

Ainda de acordo com Grönroos (2003), existem duas dimensões para a qualidade de um serviço, a dimensão técnica e a dimensão funcional, sendo a dimensão técnica aquela que trata da análise dos resultados obtidos pelo cliente, ou seja, o que o cliente de fato recebeu ao final da interação, enquanto que a dimensão funcional é referente a análise do processo, ou seja, a forma como o cliente vivenciou este serviço.

Caso a gestão de qualidade seja adotada de forma correta, é gerado valor para o produto de forma que a qualidade se torne uma forma de marketing do próprio produto, o que faz com que clientes se tornem cativos e retornem para futuras transações, já que o valor agregado do produto se tornará mais elevado.

É necessário que se tenha a noção de que eliminar completamente falhas e problemas não é algo tangível e não se deve poupar esforços para solucionar estas possíveis falhas, levando em conta a opinião dos clientes para que estes se sintam ouvidos e a situação possa ser revertida em algo positivo para a empresa.

No caso da Cupola, por se tratar de uma empresa de consultoria, foi optado por se oferecer o acompanhamento de um consultor para os clientes do pacote de marketing até como uma forma

de se promover a o produto do pacote de consultoria, já que a empresa pode garantir a qualidade desse serviço por se tratar de seu foco principal.

Considerando-se que uma consultoria é a ação de oferecer a um cliente um especialista no assunto desejado de forma que este demonstre uma opinião externa para que a análise de possíveis dados e estatísticas e as ações a serem tomadas não sejam limitadas pelo ambiente atual das empresas, que, dependendo da situação, já que pode estar contaminado por acomodações.

Pode-se considerar a ação do consultor como um serviço extra ao pacote de marketing contratado, visto que a ação do consultor engloba um trabalho além daquele que foi considerado no pacote em questão, e que acaba por complementá-lo, já que, após a contratação do plano de marketing existem diversas ações específicas a serem tomadas que nem sempre serão consideradas pelo cliente devido à falta de experiência do mesmo neste ramo, fazendo com que o serviço, embora considerado como um extra, seja fundamental para este cliente.

3.1 Política Comercial: Serviços Complementares

Levando-se em conta a situação atual do mercado, buscando a excelência no atendimento aos clientes, a empresa oferece serviços complementares para fortalecer os elos com clientes que já fazem parte da carteira e novos clientes em potencial.

Para os clientes do pacote de serviços de publicidade e marketing é oferecida a consultoria, agregando um atendimento personalizado ao cliente, considerando as necessidades dele, a realização de diagnósticos, planejamentos, reuniões semanais, criação de relatórios, entre outros serviços, agregando também valor ao processo de pós-venda. Esse tipo de serviço oferece uma análise rica e crítica, interpretando os resultados da atual situação do mercado imobiliário e outros fatores que contribuem para o aumento das locações e vendas de imóveis. Para os clientes de consultoria não são oferecidos serviços complementares, pois o produto já é a própria consultoria.

3.2 Análise Crítica: Relacionamento com Clientes

Buscar a satisfação dos clientes para de que se desenvolva uma relação recorrente entre as empresas é fundamental no mercado atual visto que, devido a uma competitividade gradativa, o cliente passa a exigir cada vez mais uma relação em que este se sinta ouvido e valorizado, o que por sua vez gera uma relação de confiança entre as partes que é fundamental para que se tenha um relacionamento favorável.

Grönroos (2003, p.50) define um relacionamento como a situação em que “um cliente percebe que existe um modo de pensar mútuo entre cliente e fornecedor ou prestador de serviço”, ou seja, ao se haver concordância entre as partes, o relacionamento entre ambos é mais facilmente desenvolvido, podendo-se então gerar uma relação de ganha-ganha entre cliente e empresa, ocasionando em vantagens para ambos os lados.

De acordo com Bateson e Hoffman (2001), o marketing de relacionamento é aquele no qual existe uma grande responsabilidade com a retenção dos clientes, redefinindo clientes como um grupo mais amplo que inclui também os funcionários e fornecedores e não apenas os usuários finais.

O marketing de relacionamento busca fidelizar a carteira de clientes por meio de uma cultura organizacional voltada para a valorização das opiniões exteriores e a transparência na tomada de ações que envolvem cada cliente.

Para Madruga (2004), com a implementação do marketing de relacionamento ganha-se a confiança dos clientes e, por consequência, pode-se reduzir o tempo gasto com atendimento dos clientes, reduzir custos desnecessários e, também, há um aumento esperado dos lucros a longo prazo.

O marketing de relacionamento, diferentemente do marketing tradicional, considera a retenção e manutenção da carteira de clientes acima de tudo. Enquanto o marketing de relacionamento busca boas relações e compras constantes, o marketing tradicional tem como alvo aumentar a carteira de clientes apresentando a marca para o maior número possível de pessoas, sendo focado no produto, tendo um alcance popular muito maior, porém, um poder de retenção muito menor.

O marketing de relacionamentos não é facilmente aplicável, visto que é necessária uma mudança na visão e na cultura organizacional da empresa, levando-se em conta que esta deve ser focada agora na satisfação do cliente, sendo necessário o envolvimento de todos os colaboradores para que estejam aptos e capacitados para que realizem um bom atendimento ao atender os clientes.

Para o sucesso do marketing de relacionamento, todos os colaboradores devem seguir os valores propostos pela empresa para que a nova visão de foco no cliente seja implementada pois são necessários grandes esforços, dedicação e adaptabilidade de toda a equipe para que a empresa consiga a correta implementação deste método.

Para Madruga (2004), os clientes estão dispostos a pagar valores maiores por mercadorias nas quais confiam, se importando menos com a variação dos preços, pois a qualidade do produto e

do atendimento os estimula a se fidelizar a esta marca, o que por sua vez faz com que as empresas procurem melhorar a qualidade de seus produtos e de seu atendimento, gerando um ciclo vantajoso para todos.

No caso da Cupola, existe um foco muito grande no bom atendimento, para os clientes do pacote de serviços de publicidade e marketing são realizados contatos diários e são enviados relatórios semanais, buscando sempre que o cliente não sinta dúvidas sobre as ações que estão sendo realizadas, enquanto que para os clientes dos serviços de consultoria existe um acompanhamento quinzenal e, tanto em um plano quanto no outro, sempre se busca ouvir a opinião dos clientes durante cada contato para que este cliente se sinta ouvido e valorizado e a relação seja duradoura.

O CRM (do inglês, *Customer Relationship Management*, ou Gestão do Relacionamento com Clientes) é definido como as ferramentas e estratégias que são usadas na gestão do relacionamento com o cliente, sendo voltado para o entendimento das necessidades destes, tendo como objetivo principal a fidelização dos clientes antecipando suas necessidades.

Para Gronroos (2003), o objetivo do CRM é o de aumentar os lucros que, por meio do uso da tecnologia, recolhe dados dos clientes e os utiliza para que se possa identificar este cliente a fim de traçar melhores estratégias para que se possa antecipar as necessidades deste cliente e haja uma valorização do mesmo.

Já na visão de Madruga (2004), o CRM é a integração dos processos tecnológicos e de gestão que visam satisfazer as necessidades do cliente buscando proporcionar um melhor atendimento, aumentando a receita com base em informações coletadas para que se tenha um maior conhecimento sobre o cliente.

Para Las Casas (2009), o CRM nada mais é do que uma combinação de tecnologia com marketing, incorporando os valores relacionais a fim de que se coloque em prática todas as ações que a empresa deseja tomar com relação ao cliente.

O CRM não se trata apenas de uma ferramenta tecnológica, pois se trata também de uma cultura em que se olha individualmente para os desejos e necessidades de cada cliente e se busca atender individualmente às necessidades de cada um.

As maiores vantagens de se utilizar um sistema CRM são, entre outras, o aumento da produtividade, visto que se pode definir melhores estratégias comerciais baseando-se no maior conhecimento obtido sobre o cliente via obtenção de dados, uma maior organização, pois, o CRM faz com que a empresa como um todo esteja focada em trabalhar com foco no cliente, e

a otimização do tempo, já que se pode tomar decisões muito mais rapidamente devido à melhor organização dos dados.

A implementação do CRM é mais fácil em empresas com uma carteira de clientes não muito grande visto que a gestão de uma menor quantidade de dados é realizada de forma mais tranquila, porém, com o crescimento da empresa existe um aumento significativo na dificuldade de se gerir uma maior quantidade de dados e é de suma importância que continue se controlando os dados e recolhendo informações visto que o sistema deixa de ser confiável caso não seja atualizado constantemente e se continue mantendo o foco no cliente como uma meta da empresa.

Existem várias plataformas de CRM no mercado e a escolha da plataforma adequada para cada empresa varia dependendo de fatores como o tamanho da empresa, quais as informações a empresa deseja armazenar e, qual o valor disponível a ser gasto na implementação deste CRM. O RD CRM foi escolhido pela Cupola pois era o sistema que melhor se adequava às necessidades da organização, tendo uma interface clara e acessível a um custo compatível com o tamanho da Cupola.

A Cupola utiliza o programa RD CRM para que se possa oferecer consultorias específicas a cada cliente na carteira, talhadas para as diferentes necessidades destes, pois, ao se organizar as informações de cada cliente cada consultor tem um maior conhecimento sobre a situação deste cliente e está melhor preparado para poder tomar decisões melhores e com mais objetividade visando o atendimento ideal.

O RD CRM é utilizado para cadastrar as informações dos clientes e gerenciar quais oportunidades foram consolidadas e quais foram perdidas e também para o acompanhamento do funil de vendas.

Para Kotler (2006), a classificação dos clientes é essencial, medindo-se a lucratividade de cada cliente na carteira para que se possa determinar em quais clientes deve-se utilizar de mais esforço no atendimento e para quais clientes isso é desnecessário.

Por este motivo, com o uso do CRM, a Cupola classifica os clientes em níveis de relacionamento e lucratividade para que, com o uso deste filtro, se possa otimizar a quantidade de contatos a serem feitos com cada cliente e para que a eficácia da equipe possa ser melhor administrada de maneira que os esforços de cada um sejam melhor direcionados. Clientes com nível de relacionamento mais alto com a empresa tendem a ser tratados com uma dedicação especial, já que se deve levar em conta que são os principais na carteira.

O histórico de cada cliente é organizado de forma clara, contendo uma ampla gama de informações, desde cada pedido fechado a cada consulta realizada para que cada situação possa ser analisada individualmente a fim de que se possa prevenir futuros erros e, ao se contatar este cliente novamente, ter uma preparação melhor para que um atendimento de maior qualidade seja realizado.

No entanto, deve-se ressaltar que, apesar de inúmeras vantagens, a implementação de um sistema de CRM não determina por si só um aumento nas vendas da empresa, já que, sem o esforço dos colaboradores em sempre coletar os dados e manter o sistema atualizado e o devido estudo desses dados pela equipe de vendas são os fatores que realmente determinam o sucesso desta implementação.

Segundo Las Casas (2009), a realização de pesquisas de satisfação é de suma importância para a empresa, pois, se trata de um processo de coleta e análise constantes de informações que podem ser utilizadas para que problemas pontuais sejam resolvidos ou oportunidades de marketing sejam descobertas.

Visto que pesquisas de satisfação se tratam de uma avaliação constante dos atendimentos realizados, estas acabam por ser também uma métrica para o desempenho da empresa, tendo um papel importante em gerar empatia com o cliente, visto que a este está sendo dada uma voz para que suas opiniões e sugestões sejam ouvidas.

É importante que se leve em conta que não se deve desenvolver a pesquisa de satisfação baseando-se apenas em valores propostos exclusivamente pela direção da empresa, pois, é necessário se levar em conta fatores específicos que devem levar em conta o perfil do cliente em questão para que a avaliação seja melhor direcionada.

A Cupola realiza pesquisas periódicas de satisfação de três em três meses para que se possa avaliar a qualidade do atendimento e para que a empresa tenha uma maior adaptabilidade às necessidades dos clientes.

Nas pesquisas de satisfação realizadas pela Cupola é utilizado o *Net Promoter Score* (NPS), que consiste em pedir ao cliente diga qual a probabilidade, em uma escala de 0 a 10, de indicar a Cupola para outras empresas, sendo clientes que dão notas 9 ou 10 os promotores da marca, de 7 a 8 são clientes neutros e para notas 6 ou menores estes clientes são considerados detratores.

Os clientes são também questionados sobre o quanto estes clientes estão dispostos a renovar o contrato com a Cupola, pois, devido ao ramo de atuação da empresa ser em um nicho específico,

a renovação de contrato com cada cliente se torna uma prioridade que deve ser devidamente trabalhada pela equipe de vendas.

Para a realização destas pesquisas, a Cupola envia um entrevistador aos clientes primeiramente para que o entrevistado não precise se deslocar para a realização da pesquisa, o que gera uma maior cooperação por parte dos clientes e, segundo, por que os entrevistados sintam-se mais confortáveis em responder os questionamentos por estarem em um ambiente conhecido, o que melhora consideravelmente a qualidade dos dados coletados.

Para a análise à fundo dos dados obtidos nas entrevistas, é necessário que se leve em conta as condições em que se encontrava o cliente no momento da entrevista, demandando paciência e experiência por parte do analisador para que os resultados não sejam interpretados de forma incorreta.

Utilizando-se dos resultados obtidos nessas pesquisas de satisfação a Cupola utiliza-se deste *feedback* para buscar sempre se adaptar às necessidades individuais de cada cliente visando um melhor relacionamento com cada um para que a qualidade do atendimento e do serviço melhorem a cada consulta.

3.2 Política Comercial: Relacionamento com Clientes

Visando à manutenção na carteira, por se tratar de vendas consultivas, o trabalho da consultoria é essencial para que se mantenha um bom relacionamento com os clientes, gerando benefícios para uma relação de longo prazo entre as empresas. A empresa utiliza o RD CRM para cadastrar e atualizar informações dos clientes de maneira eficiente, gerenciando também os negócios que foram fechados, os perdidos e o acompanhamento do funil de vendas. Essa é uma ferramenta intuitiva e prática, que atende às necessidades da empresa.

No caso dos clientes do pacote de serviços de publicidade e marketing é feito um acompanhamento diário direto, com o gerente de contas, e são feitos relatórios mensais para a obtenção de dados sobre os resultados do cliente e a saúde da relação entre as empresas.

Para os clientes dos serviços de consultoria, o acompanhamento é feito por um vendedor. São realizadas reuniões quinzenais e é montado um cronograma de ações. O nível de satisfação desses clientes é medido pela implantação ou não desse cronograma de ações. A empresa está sempre aberta para receber críticas e sugestões dos clientes, para que o processo seja cada vez melhor desenvolvido. De três em três meses é realizada uma pesquisa de satisfação para avaliar possíveis mudanças de rumo no processo de atendimento.

Como trabalha com venda direta, a CUPOLA realiza treinamentos com os vendedores para que possam se expressar melhor e encantar mais o cliente.

Pela atuação em um nicho específico, a área comercial trabalha com tabela de preços e precisa zelar pela renovação do contrato. Portanto, todos os clientes são importantes, independentemente do produto ou da região.

3.3 Análise Crítica: Programas de Endomarketing

Bekin (2004) define endomarketing como o marketing direcionado para o público interno da organização, buscando promover entre todos os colaboradores os valores propostos pela empresa para que os objetivos de todos estejam alinhados.

Para Las Casas (2009), o endomarketing busca tratar os funcionários como clientes para que estes se sintam valorizados e tenham suas opiniões ouvidas, tendo como objetivo que a satisfação gerada no ambiente interno seja refletida no ambiente externo, gerando satisfação também nos clientes.

Para Brum (2003), o endomarketing está entre as principais estratégias de gestão de pessoas, buscando um sucesso não apenas financeiro, mas também a valorização do ambiente de trabalho da empresa.

Para que o endomarketing tenha sucesso é de vital importância a participação direta de todos os colaboradores para que a empresa trabalhe como apenas uma unidade, na qual todos os indivíduos tenham suas opiniões e sugestões ouvidas e todos se sintam valorizados pela empresa.

Ao não ouvir os funcionários, se nega a eles uma identidade, já que o ser humano tende a se omitir perante à sociedade devido ao medo de possíveis represálias, cedendo inconscientemente à tentação de ficar calado, o que, no ambiente empresarial, faz com que as tarefas sejam executadas sempre da mesma forma e acaba sabotando a evolução da empresa, além de ser danoso para o próprio funcionário que por sua vez irá se sentir apenas como uma peça substituível e é isso que, em sua essência, o endomarketing busca evitar.

De acordo com Brum (2003), a prática do endomarketing torna os colaboradores mais preparados ao se oferecer oportunidades educativas aos mesmos, assim como os torna mais felizes ao receberem atenção da empresa, o que resulta em uma maior capacidade destes colaboradores encantarem os clientes.

No mercado atual, muitas empresas utilizam-se de ações de endomarketing, como por exemplo a Google, que dá liberdade a seus funcionários para estabelecerem seus próprios horários e

possui ambientes de trabalho descontraídos, tornando os colaboradores satisfeitos e motivados, o que por sua vez tem um impacto direto nos resultados da empresa, que é uma das maiores do mundo.

Para Bekin (2004), existem quatro fundamentos do endomarketing, sendo eles a definição, o conceito, os objetivos e a função. Na definição, são realizadas ações tendo como alvo os colaboradores da empresa, no conceito, que consiste no alinhamento de todos com os valores propostos, já nos objetivos, que visam a evolução pessoal dos funcionários e uma melhora do relacionamento destes com a empresa baseando se em uma relação de confiança e, finalmente, no fundamento da função, que busca que todos os departamentos se unam com base no foco no cliente final.

A opinião dos funcionários em relação à empresa afeta o relacionamento com o cliente final, pois os próprios funcionários são aqueles que estão em constante contato com os clientes e, em caso de uma opinião negativa, podem, mesmo que involuntariamente, influenciar negativamente os clientes na decisão de compra.

É importante que se demonstre aos funcionários o quão importantes eles são para a empresa e o quanto a empresa está focada em melhorar a qualidade do ambiente de trabalho a fim de que isto se reflita em melhorias da opinião dos colaboradores em relação à empresa, para que a equipe se torne cada vez mais focada nos objetivos da empresa.

Para a implementação de ações de endomarketing, se faz necessária a união entre o departamento de marketing e o departamento de recursos humanos da empresa, devendo haver um alinhamento entre ambos para que sempre se dê atenção às necessidades individuais de cada colaborador.

Existem diversas ações de endomarketing que podem ser tomadas, como, por exemplo, ações de reconhecimento profissional, palestras motivacionais, jornal interno da empresa, campanhas de valorização dos funcionários, confraternizações para promover a integração, treinamentos e workshops.

Ações de reconhecimento profissional são aquelas nas quais se divulgam as conquistas realizadas por cada colaborador, como por exemplo utilizando-se de cartazes de “funcionário do mês”, estimulando a equipe a estar sempre engajada em suas atividades, gerando uma competição amistosa entre os funcionários.

Palestras motivacionais buscam, de maneira assertiva, transmitir os valores propostos para os colaboradores de forma simultânea para que estes estejam em sintonia, o que gera um alinhamento entre os diferentes departamentos.

Já o jornal interno da empresa atua como um veículo exclusivo de comunicação interna, informando os colaboradores sobre os diferentes projetos que são realizados pela organização, colaborando assim para que todos os funcionários tenham conhecimento sobre a situação em que a empresa se encontra, evitando boatos que podem atrapalhar o foco dos funcionários e gerando um ambiente com maior transparência.

Campanhas de valorização dos funcionários são aquelas em que se tem como objetivo evitar a alta rotatividade na empresa, estimulando os colaboradores a se sentirem felizes e satisfeitos com suas funções. Isto pode ser feito, por exemplo, ao se oferecer viagens como premiação por bons resultados e ajudar os funcionários em eventuais custos extras que podem surgir.

O objetivo de confraternizações da empresa é promover a integração entre os funcionários, unindo assim diferentes departamentos para que a empresa não seja um ambiente fragmentado e sim uma equipe unida, proporcionando momentos em que os funcionários possam interagir entre si de forma descontraída uns com os outros sem a formalidade própria do ambiente de trabalho.

Já os treinamentos têm como principal objetivo o desenvolvimento profissional dos colaboradores por meio de uma transmissão de conhecimentos, o que por sua vez torna o profissional mais motivado ao adquirir e colocar em prática novos conhecimentos.

Porém, antes de se tomar qualquer ação de endomarketing primeiro se faz necessário um diagnóstico interno, buscando uma avaliação do ambiente atual da empresa, levantando-se pontos fortes e fracos do ambiente, para que se tenha a noção de quais áreas devem receber um enfoque maior no início do processo.

É necessário também que se determine qual o orçamento disponível para as ações de endomarketing, visando um planejamento em que todos os materiais necessários sejam adquiridos para que nenhuma ação tenha de ser cancelada futuramente.

Para Bekin (2004), as ações de endomarketing requerem uma clara definição dos objetivos a serem alcançados antes de sua implementação, buscando, de forma envolvente, convencer aos colaboradores de que aquelas ações são importantes para que se tenha o engajamento e a dedicação necessários por parte da equipe para que as ações tenham sucesso.

Como um dos maiores objetivos da implementação de programas de endomarketing é aumentar a motivação no ambiente de trabalho, é necessário se levar em conta que suas necessidades básicas estão sendo sanadas. Nesse contexto, é de vital importância que seja citada a pirâmide de Maslow.

A pirâmide de Maslow divide em níveis hierárquicos as necessidades do ser humano, para que qualquer programa de endomarketing seja bem-sucedido deve-se levar em conta os valores propostos por Maslow.

Na base da pirâmide estão as necessidades fisiológicas como higiene, alimentação e descanso, que são hierarquicamente as necessidades mais básicas do ser humano, que, caso não forem sanadas não há como o funcionário estar motivado, portanto para que o funcionário se sinta bem na organização é necessário um ambiente limpo e higiênico e tenham uma rotina de trabalho que não seja desgastante em demasia.

Já, o segundo nível da pirâmide é o da segurança, ou seja, é o nível no qual o funcionário deseja ter estabilidade profissional e deseja que a ordem seja mantida, o que pode ser proporcionado pela empresa ao se garantir que os colaboradores trabalhem num ambiente seguro e tenham garantias de que não serão demitidos subitamente.

O terceiro nível diz respeito às necessidades sociais, ou seja, a necessidade de ter relações interpessoais e de pertencer ao grupo, o que pode ser estimulado pela empresa via reuniões e confraternizações, ouvindo a opinião dos funcionários para que se sintam importantes para o grupo e tratando todos com respeito e cordialidade.

O quarto nível é o da estima, que é o nível no qual as pessoas têm necessidade de serem prestigiadas, respeitadas e dignas, o que pode ser alcançado pela empresa por meio de ações que valorizem os funcionários, demonstrações de que a empresa confia individualmente nos funcionários e que cada um é importante para o todo.

E, finalmente, a necessidade de realização pessoal, que são as necessidades de se ter independência, a vontade de aproveitar o próprio potencial e ser capaz de alcançar seus objetivos, o que pode ser estimulado pela empresa ofertando, por exemplo, cursos para que os colaboradores se desenvolvam.

Já de acordo com Chiavenato (2010), a motivação funciona como um ciclo que começa na existência de necessidades não sanadas que geram tensão, o que, por sua vez, gera o comportamento impulsivo, que gera um comportamento dirigido para a necessidade que se deseja sanar, e quando finalmente as necessidades são sanadas ocorre a redução da tensão até a próxima necessidade não satisfeita, o que recomeça o ciclo.

Como ação de endomarketing e buscando um desenvolvimento profissional de seus colaboradores, a Cupola se tornou uma empresa parceira do Unimob, que é uma universidade do ramo do mercado imobiliário, que oferece cursos distintos como design gráfico, publicidade e atendimento.

Dessa parceria com o Unimob surgiu o programa “Passaporte do Conhecimento”, que consiste em oferecer créditos internos para que os colaboradores realizem cursos e treinamentos e, para que exista o incentivo a uma constante evolução profissional de cada colaborador, a cada curso completado são oferecidos mais créditos para que se possibilite a realização de novos cursos, gerando um ciclo em que todos os funcionários estão sempre estudando e se desenvolvendo como profissionais.

Muitos conhecimentos adquiridos pelos funcionários no Unimob auxiliam no desempenho da empresa como um todo, de forma que, ao estarem cada vez mais aptos a realizarem suas funções com cada vez mais qualidade os colaboradores tenham um impacto direto no crescimento da empresa.

Existe também uma pesquisa de clima, na qual os funcionários são convidados a refletir sobre o seu dia de trabalho, buscando encontrar aspectos positivos e negativos da forma com que a liderança está sendo exercida, sendo aplicada a cada seis meses para que descontentamentos possam ser detectados e nenhum funcionário sinta que está trabalhando em um ambiente desfavorável.

Nas reuniões internas da Cupola, todos os funcionários são ouvidos e os colaboradores são homenageados com ações internas de agradecimento, buscando sempre que todos sintam-se como parte importante da equipe e estejam sempre motivados para melhor desempenharem suas funções.

3.3 Política Comercial: Programas de Endomarketing

É de vital importância para a empresa que seus funcionários estejam sempre motivados, busquem o bem comum para a agência e executem suas tarefas da forma mais eficiente possível, apoiando os valores propostos.

O programa de endomarketing engloba todos os colaboradores da CUPOLA, desde o Unimob, que é uma universidade do mercado imobiliário, pois a operação é composta por profissionais de diferentes ramos, como design gráfico, mídia, publicidade, redação, atendimento etc. Assim, as pessoas obtêm certificações e estão sempre alinhadas com as novidades do mercado. Por meio da campanha “Passaporte do Conhecimento”, os colaboradores da empresa podem cursos e treinamentos internos e externos para ganharem fichas a serem trocadas por novos cursos. Além disso, 3% do faturamento anual é destinado a colaboradores interessados em se atualizar quanto a novas soluções em marketing.

Há também ações internas de agradecimento e de reconhecimento dos colaboradores voltados para toda a equipe, com o objetivo de fortalecer as relações e de manter na empresa uma cultura de motivação.

São realizadas reuniões mensais para análise dos processos, dos erros e dos acertos, nas quais todos são ouvidos para que se tenha uma troca de informações com o objetivo de garantir que toda a equipe esteja alinhada. Além disso, há uma pesquisa de clima, aplicada semestralmente, para que se avalie o grau de satisfação dos colaboradores, buscando feedback para que os objetivos profissionais e pessoais desses colaboradores sejam alcançados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BATESON, J.; HOFFMAN, K. Marketing de serviços. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BEKIN, Saul F. Endomarketing: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- BRUM, Analisa de Medeiros. Respirando endomarketing. Porto Alegre: L&PM, 2003.
- CARVALHO, Marly M. de et. al. Gestão da qualidade. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, I. Administração nos novos tempos. 2º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DEMING, W. E. The New Economics. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1993.
- 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.
- GRONROOS, Christian. Marketing: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. Administração de Marketing. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Marketing de serviços. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. Serviços: Marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2006.
- MADRUGA, Roberto. Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM. São Paulo: Atlas, 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.
- PETER, J. P.; CHURCHILL JR., G. A. Marketing: criando valor para os clientes. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- PNAD Contínua do IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2017. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/habitacao.html>>. Acesso em: 08 de abril de 2019.
- RETROSPECTIVA & PERSPECTIVA 2017. Kantar Ibope Media, 2017. Disponível em: <<https://www.kantaribopemedia.com/estudos-type/retrospectiva-perspectivas-2017/>>. Acesso em: 20 de março de 2019.