

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Francine Maria Sackser

PLANO DE *MARKETING* PARA A EMPRESA CANTÚ, STANGE & CIA LTDA

Venâncio Aires

2019

Francine Maria Sackser

PLANO DE *MARKETING* PARA A EMPRESA CANTÚ, STANGE & CIA LTDA

Trabalho de Curso III apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul – Unisc Venâncio Aires, requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Ms. Ana Cláudia Schneider Kist.

Venâncio Aires

2019

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida, pelo dom da sabedoria, pela minha cura e minha saúde, pela minha família maravilhosa e pelas oportunidades que surgiram no decorrer da minha caminhada.

Agradeço a minha família – pai, mãe, mano e gato Jack – que sempre me apoiou e me deu forças para lutar na busca dos meus sonhos e que nunca desistiu de acreditar em mim. Agradeço também por estarem ao meu lado nos momentos mais difíceis da minha vida e por me erguerem quando eu quis desistir.

Agradeço ao João, meu namorado, que me deu muitas forças e palavras de incentivo no decorrer deste estudo.

Agradeço a minha orientadora Ana Cláudia Kist pelos seus grandes ensinamentos, pela sua paciência, pela sua alegria contagiante e dicas, facilitando o meu desenvolvimento do saber.

Agradeço a empresa CantuStange *Software*, empresa a qual eu trabalho e que me concedeu a oportunidade de fazer este trabalho de conclusão de curso.

A Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC Venâncio Aires, que sempre faz o possível para a qualidade de ensino para seus alunos.

O carrossel nunca para de girar.

(Grey's anatomy)

RESUMO

Um plano de *marketing* possibilita que as empresas tenham uma posição do seu negócio perante a concorrência do mercado, bem como identificar estratégias para sobreviver no ambiente externo. O presente estudo foi realizado no setor de vendas da empresa CantuStange *Software*, localizada em Venâncio Aires/RS e que atualmente não possui um plano de *marketing* definido. O objetivo do estudo foi realizar um diagnóstico da área de vendas, através da descrição e análise dos processos do mesmo. A metodologia aplicada foi a pesquisa exploratória qualitativa e como instrumento para a coleta dos dados, foi utilizado o questionário. Após, foi realizada a descrição e análise do setor de vendas utilizando a matriz *SWOT*, onde foi possível propor, através de um modelo *Canvas*, possíveis melhorias para o setor e para a empresa.

Palavras-chave: *Marketing*. Plano de *marketing*. Setor de vendas. Processo de vendas. *Canvas*.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 - Modelo geral do Comportamento do Consumidor (adaptado)	24
Figura 02 – Processo de venda reativa	38
Figura 03 - Processo de venda para a base de clientes	40
Figura 04 – Processo de pós-venda	41
Figura 05 - Matriz <i>SWOT</i> do processo de venda reativa	44
Figura 06 - Matriz <i>SWOT</i> do processo de venda para a base de clientes	46
Figura 07 - Matriz <i>SWOT</i> do processo de pós-venda	48
Figura 08 – Pontos de melhorias	50
Figura 09 - Modelo <i>Canvas</i> do setor de vendas	51

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 OBJETIVOS.....	12
2.1 Objetivo Geral.....	12
2.2 Objetivos específicos.....	12
3 JUSTIFICATIVA.....	13
4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	14
4.1 Razão Social	14
4.2 Sócios proprietários	14
4.3 Área de atuação.....	14
4.4 Produtos e serviços	14
4.5 Localização e estrutura atual	14
4.6 Número de funcionários	15
5 REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
5.1 <i>Marketing</i> como planejamento estratégico.....	16
5.1.1 Produto.....	16
5.1.2 Preço	18
5.1.2.1 Determinação dos preços baseada no valor	18
5.1.2.2 Custos da empresa e do produto.....	19
5.1.2.3 Demanda elástica e inelástica.....	19
5.1.3 Praça.....	20
5.1.4 Promoção.....	21
5.1.4.1 Propaganda.....	21
5.1.4.2 Venda pessoal	21
5.1.4.3 Promoção de vendas	22
5.1.4.4 Relações públicas e <i>Marketing</i> direto	22
5.2 Comportamento do consumidor e Compra organizacional	23
5.2.1 Influências externas.....	24
5.2.1.1 Cultura.....	24
5.2.1.2 Fatores Demográficos.....	25
5.2.1.3 Fatores sociais	25
5.2.2 Influências internas.....	26
5.2.2.1 Percepção	26
5.2.2.2 Motivação.....	27

5.2.2.3 Aprendizagem e memorização	28
5.2.2.4 Personalidade e Estilo de Vida	28
5.2.3 Compra organizacional.....	29
6 METODOLOGIA	31
6.1 Método de pesquisa	31
6.2 Delineamento da pesquisa	32
6.3 Público alvo	32
6.4 Instrumento de pesquisa	32
6.5 Coleta de dados.....	32
6.6 Análise de dados	32
7 ANÁLISE DE RESULTADOS	34
7.1 Etapa de vendas	34
7.1.2 Necessidade do processo de vendas.....	34
7.1.3 Periodicidade da análise do processo	35
7.1.4 Motivação e treinamento	35
7.1.5 Aptidão da equipe de vendas	35
7.1.6 Relacionamento entre vendedores e gestão	36
7.1.7 Programa de fidelização	36
7.1.8 Análise de mercado.....	36
7.2 Processo de vendas.....	36
7.2.1 Venda Reativa.....	37
7.2.2 Venda para a base de clientes	39
7.2.3 Pós-venda	41
7.3 Política comercial.....	42
7.3.1 Serviços	42
7.3.2 Descontos	42
7.3.3 Valores	43
7.3.4 Representação.....	43
7.4 Análise <i>SWOT</i> dos processos de vendas	43
7.4.1 Venda reativa	44
7.4.2 Venda para a base de clientes	46
7.4.3 Pós-venda	48
7.4.4 Pontos de melhorias	50
8 SUGESTÕES DE MELHORIAS.....	51
8.1 Parcerias chave	51

8.2 Atividades chave	52
8.3 Proposta de valor	53
8.4 Relacionamento com clientes	53
8.5 Segmentos de mercado	53
8.6 Recursos chave	54
8.7 Canais de atendimento	54
8.8 Estruturas de custos.....	54
8.9 Fontes de renda.....	55
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS.....	58
APÊNDICE A – Questionário do processo de vendas	60
APÊNDICE B – Matriz SWOT	62

1 INTRODUÇÃO

A função do *marketing*, em linhas gerais, é atender as necessidades do cliente. Cada vez mais é notável que entender a necessidade do cliente, colocando-se no lugar do mesmo é crucial nas vendas. Não é à toa que a satisfação de atendimento ao cliente resulta no sucesso das vendas, visto que a venda é o resultado de um longo processo de relacionamento criado entre ambas as partes. É importante ressaltar que a venda é um processo de contínua comunicação, desde a captação do cliente até o pós-venda (KOTLER e ARMSTRONG, 2007).

Atualmente dois fatores estão mudando o cenário da comunicação de *marketing*. O primeiro, é o abandono progressivo do *marketing* em massa, onde as empresas estão cada vez mais desenvolvendo programas para aumentar os laços de relacionamento com seus clientes, os quais são definidos em micromercados. O segundo fator, remete-se a grande evolução da tecnologia da informação voltada ao *marketing* segmentado; onde os profissionais das diversas áreas conseguem acumular informações sobre os clientes e monitorá-las (KOTLER e ARMSTRONG, 2007).

Outro fator que é de extrema importância, sendo um grande desafio a área de vendas e aos gestores, é a criação de valor ao cliente. Os consumidores à procura de um produto ou serviço, se deparam há uma enorme quantidade de opções para atender determinada necessidade. Atualmente, por exemplo, existem inúmeras *software house's* e produtos substitutos oferecendo ERP's (*Enterprise Resource Planning*) ou similares; mas como um cliente faz sua escolha entre as inúmeras propostas do mercado? Kotler e Armstrong (2007) dizem que os clientes formam expectativas em relação a satisfação e ao valor que as várias ofertas lhes proporcionam e acabam escolhendo de acordo com essas expectativas. Sendo assim, clientes satisfeitos compram novamente e indicam para outros, e clientes insatisfeitos migram para a concorrência e rebaixam o produto aos outros. Conversas espontâneas nos círculos sociais possuem maior credibilidade e que a liderança de seus pares tem mais força que as comunicações de *marketing* e até mesmo sobre as escolhas pessoais. No mundo *on-line*, plataformas sociais deram uma nova cara aos relacionamentos, permitindo que barreiras demográficas e geográficas caiam com a evolução da tecnologia de inclusão (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

A tomada de decisões de compra, dada a conectividade atual, faz com que os consumidores em geral tomem-nas conforme o peso da conformidade social, ou seja, conforme influências sociais. Além disso, com o compartilhamento de opiniões, formam-se acervos de avaliações sobre empresas e marcas, que muitas vezes é bem diferente do que elas pretendem projetar (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017). A *internet*, responsável por tudo isso, vem facilitando essa conectividade entre tudo e todos, não importa onde seja, a internet já chegou ou chegará em breve e possibilitará que aqueles que não estão conectados ainda, consigam compartilhar suas informações com o mundo.

Diante dessa realidade, o presente estudo tem como objetivo propor um Plano de *Marketing* a empresa CantuStange *Software*, a qual atua há 25 anos no ramo de comercialização de ERP. Como princípio, busca-se a veracidade das informações e viabilidade do plano, respeitando a visão dos proprietários da empresa, além de profundo estudo na literatura acadêmica referente ao plano.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Elaborar um Plano de *Marketing*, através de um diagnóstico da área de vendas, para a empresa CantuStange *Software*.

2.2 Objetivos específicos

- a) Analisar e descrever o processo de vendas da empresa;
- b) Analisar o processo de vendas da empresa através da matriz *SWOT*;
- c) Definir um plano de ação para atingir os objetivos de *marketing*.

3 JUSTIFICATIVA

No contexto atual, é notável a crescente abertura de empresas, conseqüentemente, o número de concorrentes diretos e indiretos também aumenta. Paralelo a isso, é de grande importância que os gestores estejam munidos de todas as informações de sua empresa para que assim, possam tomar ações para a sua empresa não perder posição no mercado. Os concorrentes, segundo Churchill e Petter (2000), são aqueles que poderiam criar valor potencialmente para os clientes de uma empresa; estes não precisam ser, necessariamente uma organização, por exemplo. Com a crescente evolução tecnológica, produtos substitutos e produtos em geral, pelo baixo custo, podem ganhar cada vez mais espaço no mercado. Paralelo a tudo isso, o plano de *marketing* ou *mix de marketing* (como também é chamado), é uma das principais ferramentas de gestão que proporciona uma resposta a empresa do seu mercado alvo: ele incide em tudo que uma empresa pode fazer para alavancar as vendas de seu produto, por exemplo. As inúmeras possibilidades, podem ser agrupadas em quatro grandes grupos do marketing, conhecidos como os *4Ps*: produto, preço, praça e promoção (KOTLER e ARMSTRONG, 2007).

No Brasil, atualmente, existem 1.799 empresas da tecnologia da informação que são ocupadas por 20 ou mais pessoas, segundo pesquisa fornecida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2011. Atualmente, existem 18 empresas do ramo da tecnologia da informação que compõem a Associação das Empresas da Tecnologia da Informação dos Vales do Taquari e Rio Pardo (ATIVALES, 2019), estando localizadas nos municípios de Estrela, Lajeado, Venâncio Aires, Santa Cruz e Vera Cruz. Em razão dos dados anteriormente expostos e devido a competitividade na qual as empresas estão enfrentando, é imprescindível a elaboração de um plano de *marketing* para as empresas se manterem no mercado e criarem vantagens competitivas.

Diante disto, este trabalho objetiva a elaboração de um plano de *marketing* para a empresa CantuStange *Software* pelo fato que a mesma não possui formalmente estratégias de *marketing* e vendas frente a grandes mudanças do meio na qual está inserida. Para a acadêmica, este estudo proporciona um aprofundamento de seus conhecimentos na área de *marketing* e de vendas, bem como as práticas que adota na área de vendas e atendimentos aos clientes da empresa, sempre buscando o sucesso da organização.

4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

4.1 Razão Social

Cantú, Stange & Cia Ltda.

4.2 Sócios proprietários

Alcir Paulo Cantú, Carlos Henrique Stange, Ana Roberta Thomazi, Fábio Legramanti, Rafael Peiter, Gilberto Dessbessel Júnior, Cassiano Weiss, Geovane Griesang e Jorge Eduardo Bernardi.

4.3 Área de atuação

Desenvolvimento e venda do *software* de gestão.

4.4 Produtos e serviços

A empresa comercializa o *software* de gestão Zada, além de implantá-lo no estabelecimento do cliente.

4.5 Localização e estrutura atual

A CantuStange *Software*, localiza-se na Avenida Ruperti Filho, nº 1385 em Venâncio Aires. Possui sede própria, onde o Zada é desenvolvido, comercializado e prestado o suporte técnico ao cliente. A sede de 712,29 m² possui três andares, sendo que primeiro andar ficam as duas garagens da empresa contendo seus três veículos próprios, no segundo andar localiza-se a recepção, setor comercial, setor administrativo/financeiro, cozinha, sala de reuniões, setor de implantação, auditório, setor de marketing e banheiros; já no terceiro andar está o setor de suporte técnico, setor de desenvolvimento e banheiros.

Atualmente a empresa conta com aproximadamente 800 clientes, distribuídos em 07 estados do país, além disso, a empresa possui Prestadores de Serviços Autorizados, denominados PSAs, que atendem seus clientes conforme a sua região

de atuação; sendo eles: Beta em Encantado/RS, ARN Consultoria em São Miguel do Oeste/SC, QI Informática em Palotina/PR e Zada *Advanced* em São Paulo/SP.

4.6 Número de funcionários

A empresa conta com 45 colaboradores que trabalham de segunda à sexta-feira, das 08h até 12h e das 13h12min até 18h. Já nos sábados, a empresa trabalha em regime de plantão com 01 colaborador do setor de suporte. Destes colaboradores, são os seguintes setores:

- Recepção: 01 colaborador;
- Administrativo: 01 colaborador;
- Financeiro: 01 colaborador;
- *Office boy*: 01 colaborador;
- Comercial: 04 colaboradores;
- Serviços gerais: 01 colaborador;
- Implantação: 05 colaboradores;
- Suporte técnico: 15 colaboradores;
- Desenvolvimento: 15 colaboradores;
- *Marketing*: 01 colaborador.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

5.1 *Marketing* como planejamento estratégico

O planejamento estratégico de uma empresa estabelece com quais negócios e seus objetivos ela irá operar, sendo assim, todos os departamentos funcionais da mesma - financeiro, *marketing*, compras, operacional, recursos humanos e sistema de informação - se direcionam e trabalham juntos para cumprir os objetivos estratégicos definidos. O *marketing* tem um papel importante no planejamento estratégico de uma empresa de diversas maneiras. Primeiro, ele proporciona uma orientação, no qual sugere que a estratégia da organização deve focar na construção de relacionamentos com clientes estratégicos. Depois, ele proporciona informações para aqueles que elaboraram o planejamento estratégico, ajudando identificar oportunidades de mercado atrativas, bem como auxiliando a avaliar o potencial da empresa para obter vantagens delas. Por fim, o *marketing* elabora estratégias para atingir os objetivos da organização. Uma vez estabelecidos os objetivos, a função do *marketing* é ajudar a empresa a executá-los de modo a trazer lucro a organização (KOTLER e ARMSTRONG, 2007).

O segredo para qualquer negócio, independente do ramo, para se ter bons resultados e lucratividade a longo prazo, consiste em criar valor e atender as necessidades e desejos do cliente, ou seja, o cliente está no centro de tudo (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002). Orientada pelo planejamento estratégico, a empresa cria um *mix de marketing*, que pode ser definido como “[...] um conjunto de instrumentos de *marketing*, táticos e controláveis, que a empresa utiliza para gerar o resultado que pretende conseguir no mercado-alvo” (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002, p.11). Os diversos instrumentos podem ser agrupados em quatro grandes grupos de variáveis, as quais são definidas como *4Ps*: produto, preço, praça e promoção.

5.1.1 Produto

Produto, pode ser definido como a combinação que a empresa oferece ao seu mercado-alvo, com o objetivo de satisfazer as necessidades ou desejos do mesmo. Os produtos vão além de bens tangíveis, eles podem ser além de objetos físicos, mas também como eventos, pessoas, atividades ou benefícios, sendo definidos como

serviços (KOTLER e ARMSTRONG, 2007). De acordo com Kotler e Armstrong (2007, p. 200),

O produto é um elemento chave da oferta ao mercado. O planejamento do mix de marketing começa com a formulação de uma oferta que proporcione valor aos clientes-alvo. Essa oferta se torna a base sobre a qual a empresa constrói relacionamentos lucrativos com os clientes.

Os produtos só são considerados vendíveis se poderem oferecer benefícios suficientes para motivar os consumidores a comprar. Além disso, quanto maior a utilidade que ele proporciona, maior a chance de ser escolhido entre as tantas alternativas existentes (LAS CASAS, 2009).

Atualmente a medida que a concorrência cresce e com o surgimento de novos produtos, a maioria das empresas busca criar um novo nível de criação de valor. Para diferenciação das suas ofertas, mais do que fabricar produtos e prestar serviços, as mesmas estão focando na criação e geração de experiências. As empresas que proporcionam experiências acabam percebendo que os consumidores estão, na verdade, comprando. Estão adquirindo aquilo que as ofertas farão para eles (KOTLER e ARMSTRONG, 2007).

Àqueles que planejam produtos ou serviços precisam pensar em três níveis, pois cada um agrega mais valor para o cliente, sendo estes, segundo Kotler e Armstrong (2007):

- Núcleo: sendo o nível mais básico, trata-se de qual benefício ou serviço central que o cliente está comprando, a fim de solucionar os problemas dos consumidores.
- Básico: é o desenvolvimento do benefício central em um produto ou serviço propriamente dito. Neste nível são desenvolvidas as características, nível de qualidade, *design*, nome de marca e embalagem.
- Produto ampliado: por fim, deve-se preparar um produto ampliado com base no seu benefício central e do produto básico a fim de oferecer benefícios ou serviços adicionais ao consumidor.

5.1.2 Preço

Preço pode ser definido de maneira mais ampla, como “[...] a soma de todos os valores que os consumidores trocam pelos benefícios de obter ou utilizar um produto ou serviço.” (KOTLER e ARMSTRONG, 2007, p. 258), sendo assim, o preço pode ser definido como o valor que se cobra por um produto ou serviço. No *mix de marketing*, o preço é único elemento que gera receita para a empresa, todos os demais acabam gerando custos. Diferentemente dos outros elementos do *mix de marketing*, os preços podem ser alterados de forma muito rápida (KOTLER e KELLER, 2013). Tradicionalmente, o preço é o principal fator que é levado em consideração no momento da escolha do consumidor, sendo assim, existem alguns fatores que devem ser levados em consideração no momento da definição dos preços: percepção de valor por parte do consumidor que estabelecem o teto do preço, e os custos do produto ou serviço que determinam o piso do preço. Quando a empresa estabelecer um preço entre os dois extremos, deverá levar em consideração fatores externos e internos, incluindo no seu planejamento estratégico, a natureza do mercado, *mix de marketing* e a estratégia de preço dos concorrentes (KOTLER e ARMSTRONG, 2007).

Além disso, no que tange aos serviços existe uma peculiaridade em razão da sua intangibilidade; sendo assim, é imprescindível que os preços sejam explícitos e visíveis. Neste segmento, é difícil saber o que e o quanto será cobrado pelo mesmo; por isso é necessário educar o cliente de acordo com o ramo setor de atuação da empresa (LAS CASAS, 2012).

5.1.2.1 Determinação dos preços baseada no valor

Nesta determinação, é usada a percepção que os compradores têm do valor do produto e não o custo que aquele produto representa a empresa. Neste sentido, a empresa não pode elaborar um projeto de produto ou serviço e seu projeto de *marketing* e só no final determinar o preço do mesmo. Ele é considerado em conjunto com as outras variáveis do *mix de marketing* antes do programa de marketing. A determinação do preço baseado no valor, estabelece o preço-alvo conforme a percepção que os compradores têm em relação ao produto, esta acaba guiando todas as decisões dos projetos e os custos que poderão ocorrer. É importante ressaltar que

a empresa que utiliza esta metodologia deve pesquisar que valores os clientes atribuem as demais ofertas (KOTLER e ARMSTRONG, 2007).

5.1.2.2 Custos da empresa e do produto

Ao passo que as percepções do valor do cliente estabelecem o teto do preço, os custos acabam estabelecendo o piso que a empresa pode cobrar dos seus produtos. Na determinação dos preços com base nos custos, o preço leva em consideração os custos de produção, venda e distribuição do produto, somados a uma margem de lucro, que nada mais é de que uma taxa de retorno do esforço e risco (KOTLER e ARMSTRONG, 2007).

Os custos de uma empresa se apresentam de duas formas: fixos e variáveis. De acordo com Kotler e Keller (2013), os custos fixos, também chamados de custos indiretos, são aqueles que não variam, independentemente do nível de produção ou de vendas; como exemplo de alguns deles, as contas mensais de aluguéis, salários, energia, etc. Os custos variáveis oscilam proporcionalmente com a produção e as vendas, são chamados assim pois seu valor total varia conforme a quantidade de unidades produzidas. Por fim, os custos totais equivalem à soma dos custos fixos e variáveis independentemente do nível de produção.

5.1.2.3 Demanda elástica e inelástica

Cada preço levará a um determinado nível de demanda e, portanto, terá um impacto diferente no planejamento estratégico da empresa. Se a demanda não se altera praticamente com uma pequena mudança de preço, ela é chamada de inelástica. Agora, se a demanda muda consideravelmente, diz-se que ela é elástica. A elasticidade do preço depende da dimensão e da direção da mudança de preço a qual a empresa estiver considerando (KOTLER e KELLER, 2013).

Em relação aos consumidores, estes podem ser os que menos se importam com o preço quando o produto que compram tem seu prestígio e exclusividade alta, ou seja, se é difícil de achar um produto similar que pode substituí-lo (KOTLER e ARMSTRONG, 2007).

5.1.3 Praça

A praça ou distribuição pode ser definida como tudo que a organização realiza para colocar seus produtos ou serviços à disposição dos seus clientes. Segundo Kotler e Keller (2013, p. 449), “Um canal de *marketing* transfere as mercadorias dos fabricantes para os fornecedores. Ele preenche as lacunas de tempo, local e posse que separam as mercadorias ou serviços daqueles que precisam deles.”. É comum as empresas não darem atenção aos seus canais de distribuição, por não considerarem como algo relevante no planejamento estratégico, conseqüentemente, pode gerar um grande desastre. Por outro lado, muitas empresas usam a praça para conquistar vantagem competitiva com seus clientes, o que as deixa com um diferencial a mais (KOTLER e ARMSTRONG, 2007). Segundo Araújo (2014), “[...] a praça ou distribuição de um produto no mercado tem um importantíssimo papel no *mix de marketing*. Pois é a partir da distribuição que o consumidor terá acesso a oferta do produto”.

As decisões do canal de *marketing* envolvem interação com outras empresas (intermediários) ou não, principalmente no que tange à força de vendas e prazos. Além disso é importante ressaltar que as escolhas do canal dependem da estratégia de *marketing* com relação a segmentação, seleção de alvo e posicionamento. Escolhendo a atuação de intermediários é possível que o produto chegue a lugares e a pessoas que talvez a fabricante, sozinha, não conseguiria.

Por meio de seus contatos, experiência, especialização e escala de operação, os intermediários disponibilizam mercadorias em larga escala e as tornam acessíveis aos mercados-alvo, normalmente oferecendo à empresa mais eficiência e eficácia do que ela pode conseguir trabalhando sozinha. (KOTLER e KELLER, 2013, p. 451).

Já a opção por canais próprios, implica investimento financeiro elevado por parte da empresa e pouca flexibilidade no gerenciamento do sistema. Em contrapartida, oferece maior controle sobre a gestão da distribuição, maior qualidade das informações sobre os clientes e garantia do correto fornecimento dos produtos e serviços ao consumidor (SOBRAL, 2013).

5.1.4 Promoção

O último “P” do *mix de marketing* remete-se a promoção, com o significado da comunicação. Neste sentido, cabe ao gestor da empresa preocupar-se com as várias formas de informar seus consumidores dos seus produtos ou serviços, ou até mesmo a imagem da sua empresa (LAS CASAS, 2009).

A formação da imagem é determinante na comercialização, sendo que a mesma é função da informação como também da experiência que o consumidor tem do seu fornecedor. Além disso, nos serviços é importante enfatizar o benefício que ele proporciona (LAS CASAS, 2012).

O *mix* da promoção consiste na combinação e relação dos tipos de promoções que a empresa faz para promover seus produtos ou serviços, sendo estes:

5.1.4.1 Propaganda

Segundo a Associação Brasileira de *Marketing*, a propaganda pode ser definida como “qualquer forma paga de apresentação não pessoal de ideias, produtos ou serviços, levada a efeito por um patrocinador identificado” (LAS CASAS, 2009, p. 286).

Quando o objetivo da propaganda é reforçar uma marca, ou o nome da própria empresa, ela é responsável por criar referência para o produto ou serviço anunciado, bem como criar uma demanda seletiva (LAS CASAS, 2009).

O benefício mais importante desse nível da promoção está ligado a possibilidade de repassar a sua mensagem para um grande número de pessoas ao mesmo tempo (OLIVEIRA et al, 2012). Além disso, em grande escala, a propaganda pode passar algo positivo sobre o tamanho, popularidade e o sucesso da empresa a qual está divulgando. Entretanto, a propaganda apresenta algumas deficiências: apesar de alcançar de forma rápida muitas pessoas, ela é impessoal e não consegue ser persuasiva como os vendedores da empresa, por exemplo (KOTLER e ARMSTRONG, 2007).

5.1.4.2 Venda pessoal

A ferramenta mais eficiente da comunicação de *marketing*, é sem dúvida, a venda pessoal. Consiste na comunicação direta da empresa, através de seus vendedores com seus clientes (LAS CASAS, 2009).

A venda pessoal proporciona a construção de preferências, convicções e ações por parte dos compradores, ou seja, forma-se um relacionamento entre a empresa e o consumidor. O vendedor eficiente colocará em primeiro lugar as necessidades do cliente para construir um relacionamento duradouro com a solução dos problemas dos seus clientes (KOTLER e ARMSTRONG, 2007).

5.1.4.3 Promoção de vendas

A promoção de vendas pode ser definida como um canal direto entre o consumidor e a empresa, pois instiga a experimentação da compra e conseqüentemente consegue captar o cliente; incentivando, inclusive, a repetição da compra ou compra com um número maior de volumes (COBRA, 2009).

Diferente da propaganda, promoção de vendas incita e recompensam de forma rápida “[...] enquanto a propaganda diz: “Compre nosso produto”, a promoção de vendas diz: “Compre agora! ”” (Kotler e Armstrong, 2007, p. 370).

A tarefa da promoção de vendas é bastante diversificada, pois as empresas podem utilizar ela, por exemplo, para inserir um novo produto no mercado e também é uma estratégia poderosa para combater concorrentes com propostas tentadoras (KOTLER e ARMSTRONG, 2007). Dentre as técnicas da promoção de vendas mais eficazes, inclusive na inserção de um novo produto, pode-se citar os cupons (brinde), exposições e feiras, amostras e preços promocionais (LAS CASAS, 2009).

5.1.4.4 Relações públicas e *Marketing* direto

As relações públicas como o próprio nome diz, pode ser definida “[...] como os vários públicos que se relacionam com a empresa. ” (Las Casas, 2009, p. 301). A prioridade é a comunidade em geral (fornecedores, imprensa, funcionários) e seu maior objetivo é causar uma boa imagem da empresa e conquistar uma boa vontade da comunidade a fim de promover seus produtos ou serviços, e contrapor a publicidade negativa (COBRA, 2009).

Cada vez mais ganhando espaço nas ferramentas promocionais, o *marketing* direto visa a promoção privada: a mensagem é dirigida ao alvo específico, seja pessoa ou empresa; sendo também imediato e personalizado conforme o perfil do alvo, promovendo uma interação entre o setor de vendas e o consumidor (KOTLER e

ARMSTRONG, 2007). Atualmente as principais ferramentas de *marketing* direto são: mala-direta, *telemarketing* e *internet*.

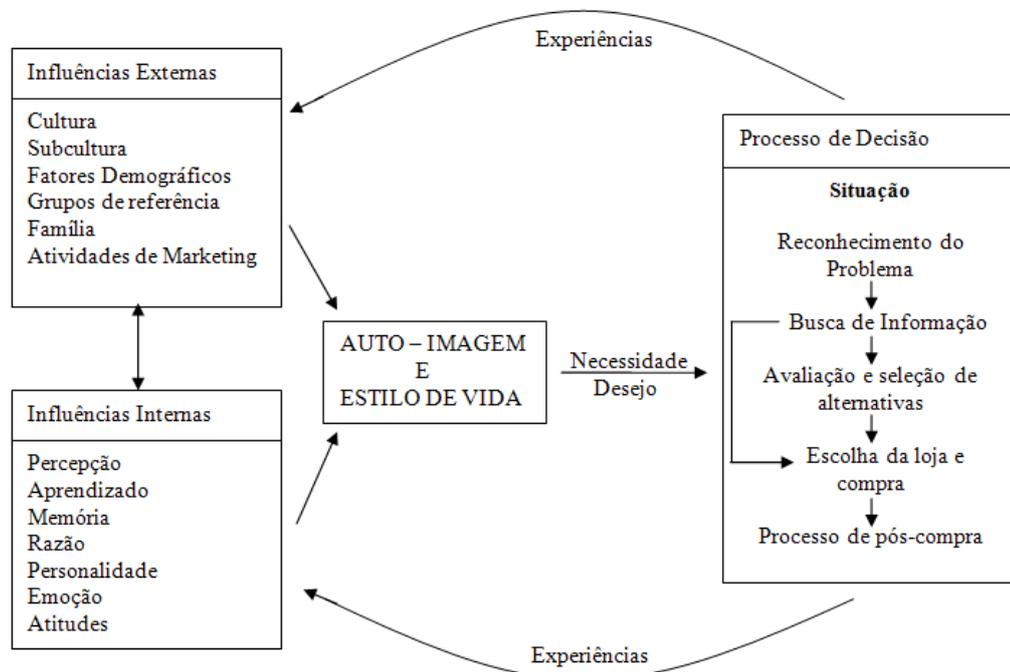
5.2 Comportamento do consumidor e Compra organizacional

O principal objetivo do *marketing* é atender as necessidades dos consumidores através de produtos ou serviços. É de extrema importância para uma empresa entender os anseios dos seus clientes a fim de melhor atendê-los, seja em grande massa ou individualmente, dependendo muito do foco da organização.

Para uma empresa, não conhecer as motivações, as necessidades e as preferências pode ser algo muito perigoso, pois implica diretamente nas vendas e também no estágio de desenvolvimento do produto. No atual ambiente competitivo em que as empresas estão inseridas, as empresas devem fornecer a seus consumidores-alvo mais valor do que os seus concorrentes. O valor, pode ser definido como a diferença entre os benefícios obtidos com a aquisição do produto e os custos para adquirir tais benefícios. É de grande importância para uma organização considerar o valor a partir do ponto de vista do cliente, mas para isso, requer que a organização faça um trabalho antecipado para reagir às necessidades dos seus clientes da melhor forma e claro, antes dos concorrentes. (HAWKINS; MONTHERSBAUGH; BEST, 2007)

É importante ressaltar que o comportamento do consumidor varia ao redor do mundo e também em relação à idade, renda, gostos e níveis de instrução. Diante de uma situação de compra, o consumidor age em consequência de uma série de influências, sejam internas ou externas (KOTLER e ARMSTRONG, 2007). Tais influências estão relacionadas com a autoimagem e estilo de vida do indivíduo, as quais refletem no processo de decisão de compra (Figura 01).

Figura 01: Modelo geral do Comportamento do Consumidor (adaptado)



Fonte: Hawkins; Monthersbaugh; Best, 2007.

5.2.1 Influências externas

Nos primeiros anos de vida, o ser humano tem sua personalidade fortemente influenciada pelo convívio dos pais, e a maneira que vai crescendo e convivendo com os outros grupos, recebe influências dos meios aos quais está inserido, incorporando-as no seu comportamento.

5.2.1.1 Cultura

A cultura é o principal determinante nos desejos e no comportamento do ser humano, o qual é, na maioria das vezes, adquirido através da cultura, que é formada por crenças, valores, costumes que são adquiridos através do compartilhamento social (OLIVEIRA et al, 2012). De acordo com Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007), a cultura não só influencia as preferências como no modo como o consumidor toma suas decisões e até como o mesmo percebe o mundo a sua volta.

Por fim, cabe aos profissionais de *marketing* identificarem as mudanças culturais atreladas a globalização e ao estilo de vida para descobrir os novos desejos ou necessidades dos seus consumidores.

5.2.1.2 Fatores Demográficos

O fator demográfico, pode ser definido de acordo com Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007, p. 48) como a descrição “[...] de uma população em termos de tamanho, estrutura e distribuição.”. O tamanho refere-se à quantidade de indivíduos em determinada sociedade. A estrutura refere-se a idade, renda, formação e ocupação da sociedade; já a distribuição, se refere à localização física em relação a região geográfica. Pode-se dizer que os fatores demográficos são resultado e causa da cultura. Uma sociedade com um grande número de pessoas tende a adotar uma orientação coletiva do que individualista, pois o coletivismo ajuda essa sociedade a funcionar de maneira mais suave. (HAWKINS, MOTHERSBAUGH; BEST, 2007).

Aos profissionais de *marketing*, a renda pode ser um fator crítico, especialmente na forma como ela é distribuída. A performance da economia de uma nação encoraja, reduz ou restringe as compras das pessoas e dos setores de negócios. Além disso, a expectativa do consumidor sofre forte influência pelo sentimento de segurança ou insegurança em relação ao desempenho do país (COBRA, 2009).

É de extrema importância aos gestores acompanharem as oscilações da economia para melhor adotar uma estratégia que melhor oferte os seus produtos ou serviços. Além disso, estudar as condições financeiras da público-alvo e também do segmento, pode ser uma chave de sucesso nas vendas.

5.2.1.3 Fatores sociais

Além dos fatores culturais e demográficos, o comportamento do consumidor é fortemente influenciado por fatores sociais, tais como família, grupos de referência e *status*.

A família é o primeiro fator social mais influente no comportamento do indivíduo, sendo uma das responsáveis na determinação de hábitos e costumes, podendo os mesmos serem transmitidos na própria unidade familiar (LAS CASAS, 2009).

Os grupos de referência têm forte influência no processo de compra dos indivíduos, podem ser definidos como “[...] um grupo cujas perspectivas ou valores presumidos são utilizados por um indivíduo como base para seu comportamento atual.” (HAWKINS; MOTHERSBAUGH; BEST, 2007, p. 72). As pessoas são expressivamente influenciadas por seus grupos de referência de ao menos duas maneiras: exposição a novos comportamentos e estilos de vida, e influência de grupos as quais não pertencem. Aos profissionais de *marketing*, deve-se verificar se a influência do grupo de referência é forte para que se atinja os líderes deste grupo, pois estes serão os responsáveis pela disseminação das informações (KOTLER e KELLER, 2013).

Por fim, o *status* ou papel, pode ser definido como a posição que determinado indivíduo ocupa na sociedade. As pessoas, de acordo KOTLER e KELLER (2013), escolhem produtos ou serviços que mais condizem com seu *status*, real ou desejado no meio em que estão inseridos. Cabe aos profissionais de *marketing*, por fim, a identificar quais os símbolos de *status* de cada produto, marca ou serviço.

5.2.2 Influências internas

Além de fatores externos, os quais são adquiridos com o convívio com outros indivíduos, os fatores psicológicos também influenciam no processo de decisão de compra, muitas vezes até inconscientemente.

5.2.2.1 Percepção

Uma pessoa quando está motivada, está pronta para agir; e a maneira como ela irá agir é influenciada pela percepção que ela possui da situação. Um ponto importante é que a percepção é construída com base nas experiências passadas, crenças, personalidade, valores, estímulos físicos e ambientais (KOTLER e KELLER, 2013).

Em termos gerais, a percepção é um processo, no qual o *mix* de *marketing* expõe e capta a atenção do consumidor que ao final, processa e interpreta da maneira que mais se adequa ao seu estilo de vida. A exposição transmite a propaganda inicial aos nervos sensoriais receptivos da pessoa. A atenção ocorre quando o estímulo da exposição é “visto” pelo cérebro. A interpretação atribui significado às sensações recebidas. A memória, por fim, usa a curto prazo o significado para uma possível

tomada de decisão de imediato ou retenção de significado a longo prazo. É importante ressaltar que todas as fases do processo de percepção ocorrem simultaneamente e de maneira interativa (HAWKINS; MOTHERSBAUGH; BEST, 2007).

Assim como os outros fatores, a percepção é um grande desafio aos profissionais de *marketing*, pois envolve o conhecimento de como os consumidores percebem os produtos e serviços das empresas.

5.2.2.2 Motivação

Todo ser humano tem suas necessidades, estas podem ser biológicas bem como psicológicas; mas o fato é que quando essa necessidade ganha forças a ponto de fazer uma pessoa agir é chamado de motivação. A motivação, para Las Casas (2009, p. 157), “É a força interna que dirige o comportamento das pessoas.”. Esta, por sua vez, possui um direcionamento, no qual é selecionado um objetivo em detrimento de outro e também uma intensidade, onde persegue-se o objetivo com mais ou menos determinação (OLIVEIRA et al, 2012).

A teoria de Sigmund Freud diz que as influências psicológicas que desenvolvem o comportamento do indivíduo são inconscientes e não é possível entender por completo as próprias motivações, pois quando o consumidor avalia uma marca, ele reage e leva em consideração também outros sinais menos conscientes, como tamanho, forma, peso, cor, etc (KOTLER e KELLER, 2013).

Já para Abraham Maslow, as motivações vêm de determinadas necessidades em determinados momentos (KOTLER e KELLER, 2013). Além disso, ele concluiu que as necessidades humanas estão organizadas em uma hierarquia por grau de urgência, sendo estas: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de auto-realização (KOTLER e KELLER, 2013). Entretanto, a teoria de Maslow não é uma regra rígida: um comportamento de consumo qualquer pode satisfazer mais de uma necessidade, assim como o mesmo comportamento pode satisfazer necessidades diferentes em momentos distintos (HAWKINS; MOTHERSBAUGH; BEST, 2007).

Estudar o que leva um consumidor comprar um produto ou serviço, é o processo primordial no momento em que a organização esteja planejando suas vendas; isso porque todos os produtos ou serviços nascem a partir de uma necessidade ou desejo não resolvido.

5.2.2.3 Aprendizagem e memorização

Quanto mais necessidades as pessoas têm, mais motivadas elas estão a resolver a referida necessidade, e para isso, é necessário que elas aprendam. A aprendizagem “[...] consiste em mudanças no comportamento de uma pessoa decorrentes de uma experiência” (Kotler e Keller, 2013, p. 175). Para o processo de consumo, o aprendizado é essencial, visto que na verdade, um comportamento é aprendido. Mesmo os fatores externos, como cultura, costumes adquiridos pela demografia ou pelo meio em que vive, são aprendidos e incorporados ao estilo de vida (HAWKINS; MOTHERSBAUGH; BEST, 2007).

Paralelo ao processo de aprendizagem está a memória, a qual é definida como o acúmulo das experiências que conseqüentemente são aprendizado. A memória pode ser dividida em duas maneiras: curto e longo prazo. A memória de curto prazo é aquela que possui armazenamento momentâneo; já a memória de longo prazo dedica-se ao armazenamento permanente das informações (HAWKINS; MOTHERSBAUGH; BEST, 2007).

5.2.2.4 Personalidade e Estilo de Vida

O estudo da personalidade pode ser um dos maiores desafios para os profissionais de *marketing*, isto porque a personalidade é algo muito subjetivo. Enquanto as motivações agem como uma força enérgica de forma a direcionar o comportamento do consumidor, a personalidade do consumidor guiará o comportamento escolhido para alcançar os objetivos em situações distantes. Sendo assim, dois consumidores podem ter uma mesma necessidade, mas em consequência da personalidade, envolvem-se em comportamentos diferentes para satisfazer a referida (HAWKINS; MOTHERSBAUGH; BEST, 2007). Outro aspecto importante e muito útil no estudo do *marketing*, é o estudo da personalidade da marca, visto que o consumidor escolhe aquelas marcas que mais combinam com a sua personalidade (KOTLER e KELLER, 2013).

Em relação ao estilo de vida, pode ser definido como a maneira que uma pessoa vive, o qual é expresso pelas atividades que ela desempenha, os interesses e a opiniões que ela expressa. Aos profissionais de *marketing* cabe o estabelecimento de

uma ligação de seu produto ou serviço com os diversos estilos de vida que existem (KOTLER e KELLER, 2013).

Tanto personalidade quanto o estilo de vida são grandes desafios aos empreendedores: quando se projeta um produto ou serviço, cabe ao profissional saber além das diversas variáveis que envolvem um grupo de indivíduos como os desejos ou necessidades mais inconscientes daquele indivíduo que vai usufruir daquilo que se oferta; ou seja, é imprescindível saber o comportamento humano.

5.2.3 Compra organizacional

Muito mais complexo que uma compra de um bem de consumo ou de um serviço simples, o universo do comportamento pode ser mais complexo, principalmente quando se refere a um comprador organizacional. A compra organizacional é mais racional, pois não envolve apenas o impulso, que muitas vezes é influenciado por fatores internos ou externos em que ambos interferem de maneira isolada no momento da decisão de compra. A responsabilidade da compra possui um fluxo de tomada de decisões, ou seja, são várias as pessoas envolvidas para garantir que o comprador não ganhe algum benefício extra em troca da preferência dos fornecedores (LAS CASAS, 2009).

Em geral, os compradores organizacionais procuram obter em uma negociação, o melhor pacote de benefícios possíveis, tais como benefícios econômicos, técnicos, serviços e social; tudo isso em relação aos custos de uma oferta do mercado. Em termos de comparação, estes tentarão transformar todos os custos e benefícios em termos monetários. O estímulo para a compra se dará em decorrência da diferença entre os custos e benefícios percebidos pelo cliente (KOTLER e KELLER, 2013).

Para que uma compra organizacional se concretize, é necessária a decisão de compra dos indivíduos que representam as áreas funcionais e de gerência da organização. Para o grupo de indivíduos que desempenham essa ação, denomina-se unidade tomadora de decisão. Em muitos casos, quando envolvem diversas áreas da empresa, tais como contabilidade, administrativo, engenharia, produção e *marketing*, as unidades tomadoras de compras tornam-se centros de compras; visto que o processo de compra organizacional é um processo muito importante quando envolve todas as áreas de uma empresa e que envolvem grandes implicações para a organização (HAWKINS; MOTHERSBAUGH; BEST, 2007).

Em vendas simples, os vendedores em geral focam apenas nos compradores, o que leva muitas vezes ao sucesso. Entretanto, na venda organizacional, a estratégia de se concentrar apenas nos compradores não leva a grandes chances de ser bem-sucedida, isso porque a decisão final de compra, leva em consideração o poder individual, a experiência e o grau de influência que cada área funcional exerce nesse tipo de decisão. Sendo assim, os membros da unidade tomadora de decisão exercem diversas funções, como buscador de informações, *decisor*, influenciador principal, comprador e usuário (HAWKINS; MOTHERSBAUGH; BEST, 2007).

Devido a globalização e a rapidez na propagação nas informações, além dos fatores internos e externos que influenciam o comportamento do consumidor, a confiança do consumidor, seja individual ou organizacional, não é mais vertical, mas sim horizontal. Pesquisas recentes demonstram que os consumidores buscam muito mais informações de estranhos nas mídias sociais do que de especialistas ou nas comunicações de *marketing*; isso porque nos últimos anos essa tendência estimulou os sistemas de avaliação pública, tais como *TripAdvisor* e *Yelp*, e até mesmo o *Google* (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

A busca por produtos ou serviços pela *internet* tem se tornado algo típico nos últimos anos, visto que toda a reputação da empresa pode estar ligada as mídias sociais. O *Facebook* e o *Google+* também são ferramentas que muitas vezes norteiam algum processo de decisão de compra organizacional, isso porque proporciona ao público em geral a possibilidade de avaliar e comentar a reputação das organizações. Em uma simples busca no navegador de *internet* com uma palavra genérica, proporciona aos compradores inúmeras opções de produtos ou serviços. Por isso é de extrema importância para as organizações verificar a sua reputação no mundo virtual.

6 METODOLOGIA

6.1 Método de pesquisa

Para a ciência, de maneira mais ampla, um método pode ser definido como um conjunto de processos que são utilizados na investigação a fim de demonstrar uma verdade (CERVO e BERVIAN, 2002). Na maioria dos documentos, sejam trabalhos, dissertações, monografias, artigos e entre outros, que exigem uma comprovação científica, utiliza-se um método de pesquisa, podendo a pesquisa ser definida como um procedimento racional e metódico que objetiva propor respostas aos problemas levantados (GIL, 2010).

A pesquisa qualitativa difere-se da quantitativa por não buscar somente quantificação dos resultados e precisão. Preocupa-se em obter dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos por meio da interação, buscando compreender os fatos pela perspectiva dos participantes da situação estudada, permitindo o pesquisador colocar-se no lugar do outro (GODOY, 1995).

A pesquisa qualitativa adota um estilo de pesquisa mais aprofundado dos detalhes para composição de um todo, o que permite subjetividade na avaliação das informações; naturalmente, as conclusões irão corresponder da avaliação do condutor da pesquisa (LAS CASAS, 2012).

A pesquisa quantitativa, fundamenta-se na coleta de dados para depois tratá-los. Neste tipo de pesquisa, é necessário usar técnicas estatísticas, tais como porcentagens e médias, para que dessa forma os resultados sejam imparciais, evitando a influência no resultado da pesquisa (MASCARENHAS, 2012).

Para este trabalho também é utilizada a pesquisa exploratória. A pesquisa exploratória, de acordo com Gil (2008), tem como fim, desenvolver e até mesmo modificar conceitos e ideias até então definidos, pretendendo formular problemas com mais precisão ou até mesmo hipóteses que já foram pesquisadas em estudos passados. Um outro aspecto importante desta pesquisa, é que ela proporciona uma visão geral aproximando o fato determinado. O resultado final desta pesquisa, pode ser definido como um problema mais esclarecido que pode ser investigado por metodologias mais sistematizadas.

6.2 Delineamento da pesquisa

Para a elaboração deste trabalho é utilizada a abordagem qualitativa exploratória, realizada a partir de dados que foram levantados junto ao setor de vendas da empresa, possibilitando uma maior aproximação do pesquisador com o objeto da pesquisa. O trabalho conta com uma revisão de literatura, contendo dados a partir de livros, com a finalidade de aproximar a teoria a aplicação da prática.

6.3 Público alvo

Este trabalho analisou o setor de vendas da empresa, o qual é composto por um diretor e um gerente comercial, e também por dois assistentes comerciais.

6.4 Instrumento de pesquisa

Sendo uma das formas mais usadas para coletar dados, o questionário possibilita medir com maior exatidão aquilo que se deseja. Importante ressaltar que o questionário deve ter caráter impessoal a fim de garantir uniformidade na avaliação das situações. Devido ao anonimato, permite aos respondentes mais confiança, o que possibilita coletar informações mais próximas a realidade (CERVO e BREVIAN, 2002).

Sendo assim, neste trabalho é utilizado o questionário como instrumento de pesquisa ao setor comercial, o qual possibilita uma coleta de informações mais precisas, bem como a descrição do processo de vendas pela prática da autora.

6.5 Coleta de dados

Para a coleta de dados é utilizado um questionário (APÊNDICE A), o qual foi aplicado com o setor de vendas no mês de agosto de 2019.

6.6 Análise de dados

A análise de dados ocorre em duas etapas: a tabulação e a análise. A tabulação refere-se a uniformização e codificação numérica para que os dados sejam

analisados. Já a análise, é a descrição dos dados provindos da tabulação (SAMARA e BARROS, 2007).

A análise de dados possui um papel significativo na obtenção das respostas da investigação que é proposta no trabalho, visto que com ela é possível dar um sentido àquilo que foi obtido nos resultados, o que leva posteriormente a apresentação dos mesmos, confrontando-se com o que foi proposto nos objetivos.

7 ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa realizada com o setor de vendas da empresa CantuStange *Software*, a qual busca descrever e analisar como é o processo de vendas atualmente. O questionário foi aplicado com o diretor e o gerente comercial e o resultado do mesmo, será descrito nas seções abaixo deste capítulo.

7.1 Etapa de vendas

Quando questionados sobre as etapas do processo de vendas dentro da empresa, o gerente comercial declara que o contato inicial com o *prospect* – sendo *prospect* aquele que está em negociação e poderá se tornar um cliente - pode ocorrer de forma ativa ou passiva: no primeiro contato procura-se entender as necessidades do *prospect* com o auxílio de um formulário de levantamento inicial de requisitos, onde as demandas são registradas. Dependendo do porte do *prospect*, podem ser necessárias várias rodadas de levantamento de requisitos. A partir do momento em que é possível vislumbrar uma solução para o *prospect*, é montada uma proposta, que contém a solução projetada e uma estimativa de prazos e valores. Podem ser geradas várias versões desta proposta, conforme as rodadas de levantamento de requisitos avançam. Este processo se repete até o fechamento de venda. Na sequência, são coletados os dados do novo cliente e inicia-se o processo de implantação do sistema; já para o diretor comercial, o processo de vendas se resume em prospecção, comercial e vendas para a base de clientes.

7.1.2 Necessidade do processo de vendas

Em relação a necessidade das etapas do processo de vendas, bem como a possibilidade de alteração, o gerente comercial considera que todas as etapas descritas anteriormente são necessárias, pois é importante para se ter certeza de que o produto que a empresa oferece atende às necessidades do cliente, sendo a avaliação o principal ponto do processo de venda, pois quando bem feita, gera satisfação ao cliente. Além disso, o gerente alega que sempre há possibilidade de alterações no processo, citando que sente falta de um processo ativo de prospecção,

por exemplo. Nesta mesma linha de pensamento, o diretor comercial responde que a empresa está pensando em alterações nas etapas do processo de vendas.

7.1.3 Periodicidade da análise do processo

Quanto a periodicidade da realização de uma análise da eficiência do processo de vendas, o gerente comercial declara que não existem eventos periódicos de avaliação do processo, mas que reavaliações são feitas no dia a dia e sempre que uma oportunidade de melhoria é identificada, a direção analisa como tratá-la. Já para o diretor comercial, existe uma análise de eficiência do processo de vendas, não citando quais são.

7.1.4 Motivação e treinamento

Questionados sobre o fato da motivação e treinamento dos vendedores ser suficiente para atender os objetivos da empresa, o gerente comercial acredita que os vendedores estão motivados e treinados, mas que sempre é possível melhorar. Além disso, segundo o gerente, eventualmente são realizados treinamentos formais, através de cursos ou participação em eventos. Em relação a empresa em um sentido macro, o gerente diz que a mesma também é aberta e que incentiva que os colaboradores proponham a participação em cursos e eventos relacionados à área em que atuam. Quanto a treinamentos, os mesmos são realizados internamente, com o objetivo de conhecer melhor o produto que está sendo vendido. Por fim, o gerente conclui que o conhecimento é trocado no dia a dia, em busca de melhoria contínua. Já para o diretor comercial, o mesmo ressalta que poderiam haver mais treinamentos.

7.1.5 Aptidão da equipe de vendas

No que se refere a aptidão da equipe de vendas para desempenhar a função, o gerente ressalta que a mesma é apta e que o aprendizado é diário. Por se tratar de um produto complexo, em alguns casos, segundo o gerente, é necessário buscar suporte em outros setores da empresa, o que acaba preparando melhor a equipe, aumentando seu conhecimento a respeito do produto. Para o diretor comercial, atualmente a equipe do setor de vendas está apta a realizar a função.

7.1.6 Relacionamento entre vendedores e gestão

Sobre o relacionamento entre os vendedores e os sócios da CantuStange *Software*, o gerente diz que o relacionamento, tanto do setor comercial quanto nos demais setores da empresa com os sócios, sempre foi muito respeitoso, aberto e tranquilo; onde todos têm liberdade para acessar os sócios e expor suas demandas que, na medida do possível, são avaliadas. Para o diretor comercial, o relacionamento entre sócios e vendedores é ótimo.

7.1.7 Programa de fidelização

Quando questionados sobre a existência de um programa de fidelização de clientes, bem como sua eficácia, o gerente cita que não existe um programa de recompensas ou algo do tipo. Segundo ele, através das pesquisas de satisfação que são realizadas, identificou-se que a fidelização do cliente se dá, na grande maioria dos casos, ao bom serviço prestado pela empresa. Desta forma, a empresa dedica seus esforços a melhorar cada vez mais seu atendimento, para que este continue sendo a razão da fidelização de clientes. Para o diretor comercial, a fidelização dos clientes se dá através do bom serviço prestado por parte da CantuStange *Software*.

7.1.8 Análise de mercado

Por fim, quanto a realização de análise de mercado atualmente, o gerente afirma que ocasionalmente são realizadas, mas que não existe um processo formal e recorrente. Além disso, ele ressalta que a empresa possui representantes nos estados de RS, SC, PR e SP e que pretende expandir a atuação destes representantes, devido ao potencial mercado identificado nestas regiões; já para o diretor comercial, a empresa não realiza análise de mercado.

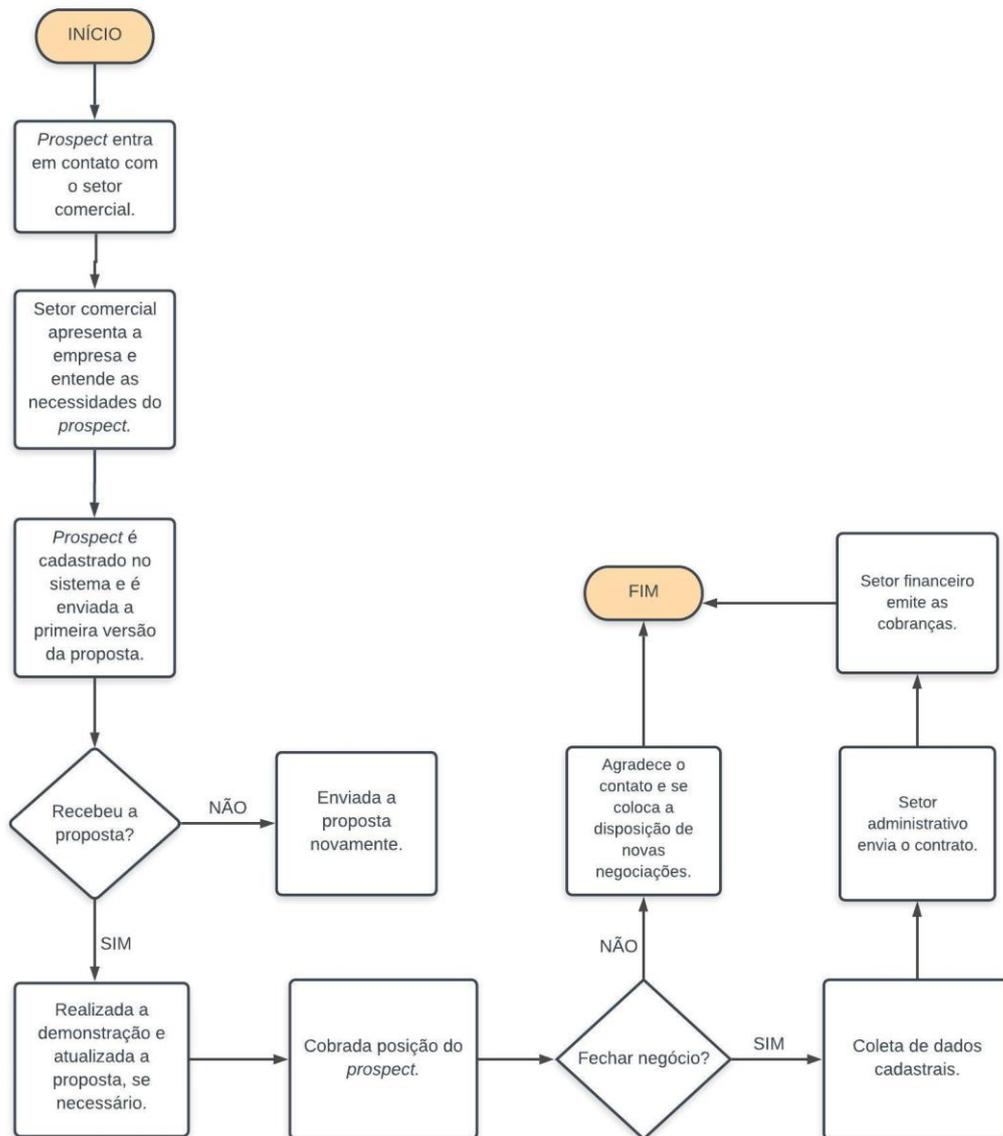
7.2 Processo de vendas

O processo de vendas na empresa CantuStange *Software* ocorre de três maneiras: venda reativa, venda para a base de clientes e pós-venda, o qual será descrito nos próximos itens.

7.2.1 Venda Reativa

O processo de venda inicia-se quando o *prospect* entra em contato com a área comercial, independente do meio (ligação, e-mail, *site*, *whatsapp*), onde o setor comercial identifica as necessidades do mesmo e apresenta a empresa. Após identificar as necessidades, o *prospect* é cadastrado em um sistema interno da empresa, chamado de Tempo, o qual gera um número de chamado. Neste sistema, são armazenadas as informações de contato do *prospect*, bem como descrito toda a conversa realizada. Posteriormente, é enviada a proposta comercial, que provém de um simulado de valores para compra ou locação do sistema, bem como a estimativa de horas de implantação e deslocamentos. Sendo assim, passado os dias estipulados, o setor comercial entra em contato para verificar se o *prospect* recebeu a proposta, se não, a mesma é reenviada novamente. Se sim, é realizada uma demonstração ou negociação dos valores da proposta. Novamente, passados alguns dias, setor comercial entra em contato cobrando posição da proposta comercial. Se constatada a posição negativa, o setor de vendas agradece o contato e se coloca a disposição de novas negociações; se positiva, os dados cadastrais são coletados para a confecção do contrato pelo setor administrativo. Assinado o contrato, setor financeiro emite as cobranças e envia o projeto para a área de implantação (Figura 02).

Figura 02 - Processo de venda reativa



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

De acordo com Kotler e Armstrong (2007), a venda pessoal proporciona a construção de preferências e vínculos por parte dos compradores, formando um relacionamento entre a empresa e o consumidor. Como a Figura 02 ilustra, o *prospect* é quem entra em contato buscando uma solução para a sua empresa; neste sentido, a venda pessoal é um fator de extrema importância para a *CantuStange Software*, pois são várias rodadas de análises e negociações que podem exigir a obtenção de um novo cliente.

Além disso, identificar os grupos de referência também é uma tarefa da venda pessoal: ao realizar uma negociação, o setor de vendas sempre busca identificar se

existe alguém ou um grupo de referência para que as ações sejam direcionadas para aqueles que são líderes ou que possuem o poder de decisão e influência. Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007) citam que muitos compradores usam a opinião dos grupos de referência como base para a tomada de decisão.

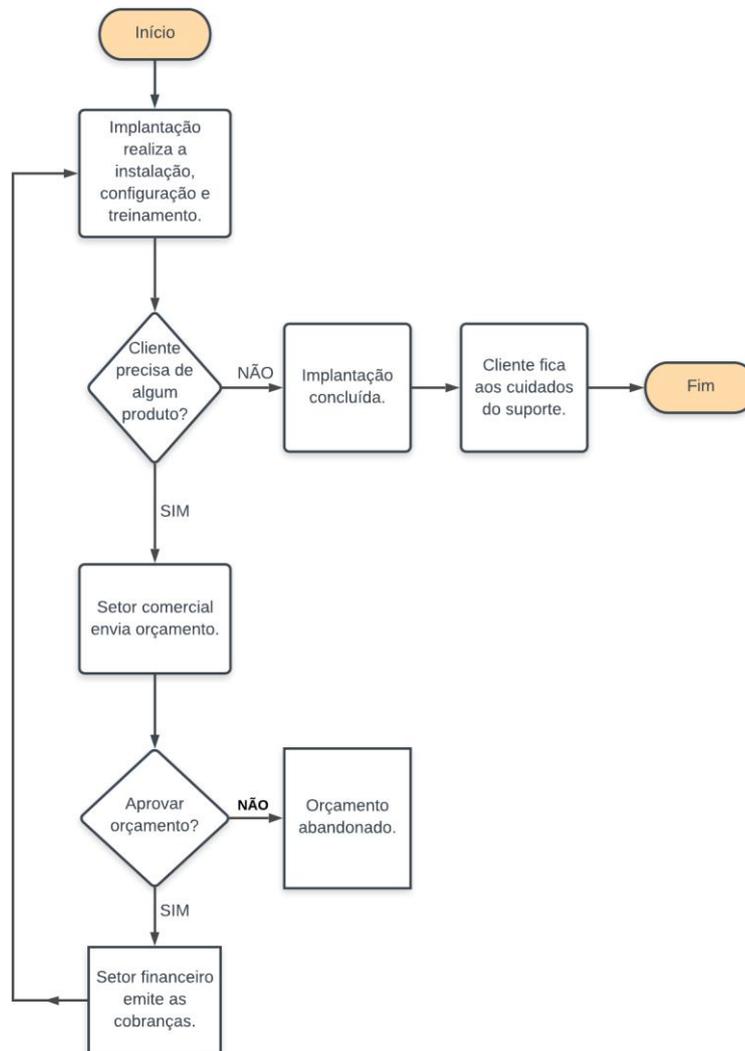
Na etapa ilustrada como “Fechar negócio”, onde o *prospect* é contatado sobre uma posição da proposta enviada, o fator preço é um elemento muito levado em consideração no momento da decisão de compra, neste sentido, o setor comercial busca sempre encontrar um preço que atenda o valor percebido pelo cliente (teto) bem como não ultrapasse o piso, que é definido pelos custos da empresa e do produto (KOTLER e ARMSTRONG, 2007). Não havendo um consenso, onde a negociação ultrapassa os dois extremos, a negociação é encerrada; caso seja positiva, segue um fluxo burocrático contratual e o negócio é fechado.

7.2.2 Venda para a base de clientes

Durante o período de implantação, o qual se caracteriza por treinamentos dos usuários e configurações do sistema, caso algum técnico identifique uma nova necessidade do cliente, o mesmo envia a demanda a ser orçada ao setor comercial, o qual simula os valores para posterior envio de orçamento por *e-mail*. Recebendo a aprovação por e-mail, o chamado é encaminhado para a área de implantação para instalação e para o setor financeiro para realizar as cobranças.

Concluída a implantação, o cliente fica aos cuidados do setor de suporte (Figura 03).

Figura 03 - Processo de venda para a base de clientes



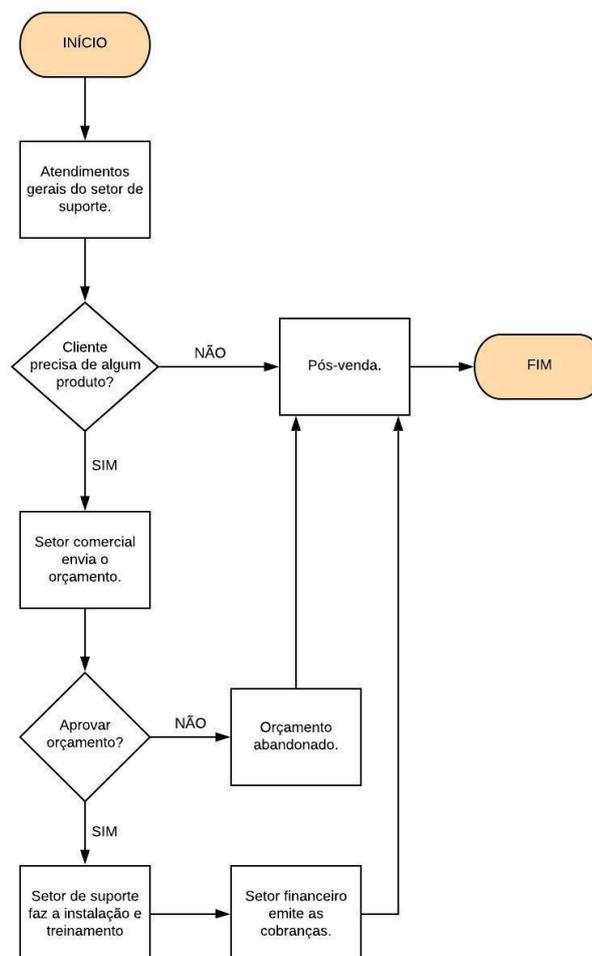
Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Captado o cliente, a venda pessoal proporciona a construção de preferências, convicções e ações por parte dos compradores, ou seja, forma-se um relacionamento entre a empresa e o consumidor. O vendedor colocará em primeiro lugar as necessidades do cliente para construir um relacionamento duradouro com a solução dos problemas dos seus clientes (KOTLER e ARMSTRONG, 2007). Sendo assim, durante o período de implantação, existe a possibilidade de o cliente precisar novas soluções para agregar ao seu produto a fim de atender suas necessidades; neste contexto, a venda pessoal é imprescindível para concretizar novas vendas, visto que uma nova rodada de negociações acontece, onde o comprador organizacional sempre busca o maior pacote de benefícios para a sua empresa (KOTLER e KELLER, 2013).

7.2.3 Pós-venda

Passado o período de implantação e estando o cliente apto a utilizar o Zada, o cliente passa a ser responsabilidade do setor de suporte, o qual é responsável por atendimento de dúvidas pontuais e eventuais erros, bem como abertura de chamados de orçamento. Enviado o orçamento, o setor comercial entra em contato com o cliente para cobrar posição acerca do orçamento, caso seja positivo, é recebida a aprovação, e enviado o chamado para o suporte instalar a necessidade e ao financeiro para efetuar as cobranças; sendo negativo, o chamado é abandonado. Além disso, o setor comercial efetua a pós-venda: dependendo do porte, bem como o tipo de contrato do cliente, a gerência estipula datas para realização de visitas ou ligações periódicas para verificar o funcionamento do produto, bem como atendimento prestado pela empresa (Figura 04).

Figura 04 - Processo de pós-venda



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Na CantuStange *Software* o programa de fidelização nada mais é do que um processo contínuo no qual a satisfação com o produto e o atendimento prestado é um dos principais pilares para o sucesso da empresa: para isso a empresa busca qualificar o seu pessoal, seja da área de vendas quanto área técnica, para o melhor atendimento possível, o que leva ao cliente concluir de que os benefícios obtidos na aquisição se sobrepõem a qualquer custo de investimento.

De acordo com Kotler e Armstrong (2007), à medida que a concorrência cresce e com o surgimento de novos produtos, a maioria das empresas busca criar um novo nível de criação de valor. Para diferenciação das suas ofertas, mais do que fabricar produtos e prestar serviços, as mesmas estão focando na criação e geração de experiências. Sendo assim, na CantuStange *Software* vende o conceito de maneira de trabalhar e não somente um *software* de gestão, e para isso, faz um monitoramento contínuo de pós-venda com a base ativa de clientes, verificando a satisfação dos mesmos, seja em relação ao produto quanto ao serviço, para que possa sempre continuar evoluindo.

7.3 Política comercial

Atualmente, não há uma política comercial pré-definida, visto que cada negociação comercial exige uma análise diferente. Entretanto, ocorrem algumas situações que já possuem um fluxo comum, sendo elas: serviços, descontos, valores, representação

7.3.1 Serviços

Para serviços, nos quais englobam customizações e horas de atendimento, não existe a possibilidade de descontos, exceto situações nas quais são avaliadas pelos gerentes.

7.3.2 Descontos

Os assistentes comerciais possuem um limite máximo de desconto. Esgotado este limite, recorre-se ao gerente comercial para analisar a possibilidade de um percentual maior; o mesmo refere-se ao número de parcelamento.

7.3.3 Valores

Os valores provêm de uma planilha, a qual resulta em uma proposta comercial, ou seja, existe uma tabela de valores para as modalidades de aquisição do sistema. Tanto para novos clientes, quanto para a base atual usa-se esta planilha para a simulação dos valores.

7.3.4 Representação

A CantuStange *Software* possui representantes atuando pelo país, sendo denominados de Prestadores de Serviços Autorizados (PSA). Atualmente os PSAs são: Beta Tecnologia (Encantado/RS): tendo como atuação a região alta do Vale do Taquari; ARN Consultoria (São Miguel do Oeste/SC): atuando na extrema região oeste do estado de Santa Catarina; QI Informática (Palotina/PR): atuando no estado do Paraná e recentemente, a Zada *Advanced* (São Paulo/SP): abrangendo a região metropolitana do estado de São Paulo.

7.4 Análise *SWOT* dos processos de vendas

A matriz *SWOT* pode ser definida como uma ferramenta auxilia no diagnóstico estratégico da organização. Com ela os gestores conseguem identificar em um panorama geral da organização no momento atual, as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas da organização no ambiente interno e externo. Com esta avaliação, os gestores podem identificar os aspectos favoráveis e desfavoráveis da organização, propondo estratégias futuras para o seu negócio (KOTLER e KELLER, 2013).

Após a aplicação da pesquisa com o setor comercial e descritos os processos de vendas existentes na organização, é possível identificar, por meio da matriz *SWOT*, as oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos do processo.

7.4.1 Venda reativa

Na matriz *SWOT* abaixo, serão destacadas as oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos do processo de venda reativa (Figura 05).

Figura 05 - Matriz *SWOT* do processo de venda reativa

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Segmentos a serem melhores explorados, tais como: metal – mecânico e refrigeração; • Parcerias comerciais; • Participação ativa de feiras e eventos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência: física e na nuvem; • Recessão econômica.
Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Equipe treinada; • Processo interno organizado; • Produto de qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carência de venda ativa; • Ausência de análise de mercado; • Gerência com opiniões diferentes; • Deficiência em Propaganda: divulgação.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Através do quadrante das oportunidades do processo de venda ativa, identificou-se que a empresa teria capacidade de buscar mais clientes no ramo de metal - mecânico e refrigeração, visto que é um dos ramos bem explorado do Vale do Taquari e Rio Pardo e além de que, a *CantuStange Software*, oferece inúmeras soluções para atender as necessidades deste ramo. Além disso, identificou-se que a empresa deve firmar parcerias com aqueles que possuem uma maior influência em um processo de indicação de um ERP, como consultores de gestão e escritórios de contabilidade, por exemplo. Por fim, ressalta-se a importância da participação de feiras e eventos de interesse, a fim de buscar uma maior captação de *prospects*.

Em relação ao quadrante das ameaças, o setor de vendas identifica a forte presença da concorrência, seja por fornecedores locais, quanto por fornecedores de *software* na nuvem. O ERP Nuvem trata-se de produto que possui seu armazenamento associado à *internet*, que possibilita que o usuário acesse de qualquer lugar, a qualquer momento, não se prendendo a uma rede local, o que é diferente na CantuStange *Software*, que opera atualmente em um servidor local que não possibilita as mesmas facilidades de um ERP Nuvem, tornando-se uma forte ameaça aos moldes atuais da organização. Por fim, muito se fala em uma crise econômica no país, de fato, segundo o ex-presidente do Banco Central, Arminio Fraga, em entrevista à revista Exame, a instabilidade do atual cenário político, deixa os empresários receosos para investir no País (REUTERS, 2019). Além disso, a economista-chefe do Fundo Monetário Internacional (FMI), Gita Gopinath, afirma que o baixo crescimento do país relaciona-se a política fiscal em relação ao alto nível da dívida e as dúvidas relacionadas as reformas; o que conseqüentemente faz com que os *prospects* posterguem investimentos nas suas empresas e isso afeta diretamente a troca de um sistema de gestão (LEOPOLDO, 2019).

Quanto ao quadrante dos pontos fortes, destaca-se uma equipe comercial treinada para desempenhar as atividades e negociações que sejam necessárias ao funcionamento do setor, bem como todo o processo organizado, o qual é totalmente documentado em um sistema interno para manter um histórico de todas as negociações. Além disso, ressalta-se que o Zada é um sistema robusto que possui inúmeras funcionalidades que podem ser moldadas conforme a necessidade do usuário.

Quanto aos pontos fracos, a venda ativa é o ponto mais agravante: o Zada é apenas comprado e não vendido: atualmente não existe um processo de *prospecção* por parte da CantuStange *Software*, sendo um fator que preocupa o setor de vendas. Além disso, não é realizada uma análise de mercado, a fim de verificar as tendências, ameaças e oportunidades do setor de tecnologia de informação, o que impossibilita o setor a ter perspectivas quanto o futuro deste ramo. O fato da gerência ter opiniões diferentes torna-se um ponto fraco, pois nas respostas do questionário aplicado, percebe-se que o diretor e o gerente comercial têm visões diferentes, o que acarreta um conflito de informações que chegam ao operacional do setor de vendas. Por fim, a propaganda torna-se um ponto fraco quanto não é usada de maneira estratégica

para divulgar a empresa e o produto, a fim de buscar um maior número de *prospects* para a empresa converter em clientes.

7.4.2 Venda para a base de clientes

Nos quadrantes da matriz *SWOT* abaixo serão retratadas e posteriormente descritas as oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos do processo de venda para a base de clientes (Figura 06).

Figura 06 - Matriz *SWOT* do processo de venda para a base de clientes

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Venda de novos produtos; • Parcerias comerciais; • Participação ativa de feiras e eventos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo índice de investimento das empresas; • ERP Nuvem.
Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Equipe treinada; • Processo interno organizado; • Bom relacionamento entre empresa X cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carência de venda ativa; • Produtos atualizados; • Custo de novas implantações.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Quando se refere a venda para a base de clientes, o quadrante das oportunidades é similar ao da venda reativa: identificou-se que a empresa deve firmar parcerias com aqueles que possuem uma maior influência no uso de um ERP, como consultores de gestão e escritórios de contabilidade, por exemplo. Isto porque a medida que os grupos de referência possuem conhecimento sobre as ferramentas e facilidades do Zada, podem instigar os clientes agregarem novas funcionalidades ao ERP. Por fim, ressalta-se a importância da participação de feira e eventos de interesse, a fim de divulgar as novas funcionalidades e produtos agregados ao Zada para a base de clientes.

Quanto as ameaças, a partir de visitas comerciais, nota-se que as empresas, no momento, estão segurando possíveis investimentos, principalmente na modernização da empresa. Outro ponto importante e que cada vez mais a base de clientes pede, é a solução na nuvem: muitos gestores querem ter as informações e até mesmo operar com seu ERP em qualquer lugar, a qualquer momento. Atualmente, nos moldes que o Zada foi desenvolvido, não é possível acessar remotamente.

Em relação ao quadrante dos pontos fortes, assemelha-se a venda reativa, principalmente na equipe treinada e também no ponto no qual o processo interno é organizado. Ressalta-se o bom relacionamento entre o setor comercial com os clientes, visto que cada negociação favorece a criação de vínculos de confiança, tornando a solução de problemas mais prática.

Por pontos fracos, concluiu-se que na venda para a base de clientes, carece novamente a venda ativa. Muitas vezes poderiam ocorrer mais vendas se os clientes soubessem das novas funcionalidades que são lançadas, mas para isso, é necessária uma venda ativa constante. Outro aspecto importante, é que em conjunto a análise de mercado, identifica-se a necessidade de acompanhar as novidades da área da tecnologia da informação para que se possa implementar no Zada, visando futuras vendas. Por fim, destaca-se o custo de novas implementações, pois muitas vezes os orçamentos enviados pela área comercial acabam causando impressões negativas aos clientes, que por sua vez, deixam de implantar e modernizar novas áreas da empresa pelos custos. Importante ressaltar que esse ponto fraco recai sobre a teoria de criar valor ao cliente.

7.4.3 Pós-venda

Por fim, serão abordadas as oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos do processo de pós-venda (Figura 07).

Figura 07 - Matriz SWOT do processo de pós-venda

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação de novos produtos e funcionalidades; • Análise de mercado: prospecção • Participação ativa de feiras e eventos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência física e ERP Nuvem; • Reduções de custos;
Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Equipe treinada; • Processo interno organizado; • Satisfação dos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carência de venda ativa; • Demanda acima da capacidade de atendimento; • Pouco poder de negociação por parte dos assistentes comerciais;

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

No quadrante das oportunidades, identificou-se que a pós-venda é um momento oportuno para a venda de novos produtos ou serviços referentes ao Zada: a empresa projeta futuramente desenvolver um processo padrão de *telemarketing* com o intuito de efetuar mais vendas para a base. Além disso, feiras e eventos são uma grande oportunidade para que a empresa possa divulgar seus produtos a seus clientes e fazer-se presente no mercado. Paralelo a todas as oportunidades citadas, seria de grande importância para a empresa avaliar a situação do mercado através da prospecção, visto que esta atividade possibilita uma medição da economia através da perspectiva dos clientes.

Em relação as ameaças, destacam-se os seguintes pontos: concorrência e reduções de custos. São inúmeros motivos que levam os clientes a se reestruturarem e para isso, recorrem a redução de custos fixos em todas as áreas da empresa, o que

leva a redução de custos no *software* de gestão. E como consequência disso, identificou-se novamente a concorrência em um geral como fator de alerta para a organização: a redução de custos leva os clientes a procurarem soluções mais baratas para atender em parte as suas necessidades.

Quanto aos pontos fortes, assemelha-se a venda reativa, principalmente na equipe treinada e também no ponto no qual o processo interno é organizado. Ressalta-se a satisfação dos clientes, a qual é medida através das pesquisas de satisfação anuais, bem como das visitas e ligações realizadas semestralmente pelo setor comercial.

Por fim, relacionado aos pontos fracos, menciona-se novamente a venda ativa, por se tratar de uma forma de concretizar mais vendas. Destaca-se também uma demanda acima da capacidade de atendimento, onde em determinados períodos do ano, mais precisamente de dezembro a abril, percebe-se um volume alto de negociações, onde não se consegue dar a devida atenção para todos os negócios; e por fim, destaca-se o pouco poder de negociação dos assistentes: conforme mencionado na política comercial, os assistentes (aqueles que detém a maior parte das demandas) possuem um limite de descontos e parcelamentos para aplicar, dependendo diretamente da autorização da direção.

Após identificar e analisar as oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, serão realizadas sugestões de melhorias para os pontos fracos do setor de vendas da empresa CantuStange *Software*, sendo estes: ausência de análise de mercado, carência de venda ativa, custo de novas implantações, demanda acima da capacidade de atendimento, gerência com opiniões diferentes, pouco poder de negociação por parte dos assistentes comerciais, produtos atualizados e propaganda.

7.4.4 Pontos de melhorias

Assim, a partir da análise *SWOT* dos processos de vendas, detectaram-se os seguintes pontos fracos que serão considerados para sugestões de melhorias no setor comercial (Figura 08):

Figura 08 - Pontos de melhorias

- Ausência de análise de mercado;
- Carência de venda ativa;
- Custo de novas implantações;
- Demanda acima da capacidade de atendimento;
- Gerência com opiniões diferentes;
- Pouco poder de negociação por parte dos assistentes comerciais;
- Produtos atualizados;
- Propaganda.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

8 SUGESTÕES DE MELHORIAS

Identificados os pontos a serem melhorados, elaborou-se um modelo *Canvas* para o setor de vendas da *CantuStange Software* (Figura 09). O *Canvas* foi criado por Alex Osterwalder, o qual permite visualizar as principais funções de um negócio em blocos relacionados, possibilitando descobrir o que precisa ser feito para conquistar os clientes (SEBRAE, 2019). O objetivo do *Canvas* exposto na imagem abaixo, é sugerir melhorias relacionadas a cada quadrante das Matrizes *SWOT*.

Figura 09 - Modelo *Canvas* do setor de vendas.

Business Model Canvas				
Empresa: <input type="text" value="Setor de vendas - CantuStange Software"/>				
Parcerias Chave <ul style="list-style-type: none"> Escritórios de contabilidade, consultores de gestão e desenvolvedores de loja virtual. 	Atividades Chave <ul style="list-style-type: none"> Prospecção de novos clientes; Manutenção da base de clientes; Pré e pós-venda para a base. 	Proposta de Valor <ul style="list-style-type: none"> Venda de soluções de trabalho através do ERP Zada; Criação de um novo produto básico, visual e na nuvem. 	Relações com Clientes <ul style="list-style-type: none"> Por meio dos assistentes comerciais através da pré e pós-venda para a base de clientes; Programa de benefícios. 	Segmentos de Mercado <ul style="list-style-type: none"> Empresas de pequeno e médio porte dos seguintes setores: comércio, indústria (metal - mecânico e refrigeração), serviços e tabaco.
	Recursos Chave <ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos: equipe de vendas; Infraestrutura de TI e telefonia; Estrutura física. 		Canais <ul style="list-style-type: none"> Internet; Telefone. 	
Estrutura de Custos <ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos: assistentes comerciais; Infraestrutura de TI e telefonia; Comunicação e divulgação – Promoção Estrutura física; Veículos. 			Fontes de Renda <ul style="list-style-type: none"> Venda novos produtos em novos segmentos; Customizações. 	

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Sendo assim, nas seções abaixo, serão descritas as sugestões de melhorias para cada bloco do modelo *Canvas* (Figura 09).

8.1 Parcerias chave

Em relação ao quadrante das Parcerias chaves, a partir das análises anteriores, identificou-se que a organização pode estreitar laços com agentes relacionados a área

de gestão das empresas. Sugerem-se os escritórios de contabilidade, AD Contec e Lucamo Contabilidade, de Venâncio Aires/RS, Schumacher Contabilidade e Malcon Contabilidade, de Lajeado/RS, visto que os mesmos são os primeiros profissionais relacionados a área de gestão que um *prospect* tem contato com a abertura da empresa, bem como durante toda a vida empresarial, pois a eficiência e confiabilidade de um *software* de gestão é essencial para o envio de informações necessárias a contabilidade para efetivação de seus registros contábeis. Além destes, em termos de parcerias, sugere-se buscar consultores de gestão referências na região, a fim de conquistar indicações de uso do sistema Zada. Assim como os escritórios de contabilidade, os consultores de gestão buscam confiabilidade nos dados extraídos dos ERPs a fim de mostrar os resultados aos seus clientes; sendo assim, sugere-se uma ação de visitas comerciais aos consultores referências da região oferecendo benefícios pela indicação do Zada. Por fim, sugere-se também, firmar parcerias com desenvolvedores de lojas virtuais, como por exemplo, a R Digital de Lajeado/RS, visto que os produtos disponíveis na plataforma de venda *online* provêm de um *software* de gestão; sendo assim, um ERP confiável é imprescindível para uma loja virtual.

8.2 Atividades chave

Como Atividades chave, sugerem-se as seguintes ações: prospecção de novos clientes, manutenção da base de clientes e tarefas de pré e pós-venda. Identificou-se que, nos três processos de vendas, a CantuStange *Software* carece de venda ativa, onde o Zada é comprado e não vendido. Sendo assim, como sugestão, sugere-se uma maior atuação do setor comercial na captação de novos clientes; para isso, a empresa deveria contratar e capacitar um novo assistente comercial para realizar visitas nas empresas a fim de captar *prospects*. Paralelo a tarefa de prospecção, sugere-se uma maior atenção aos clientes da base, visando fidelizar cada vez mais a parceria já estabelecida, para isso, a pré-venda tem o intuito de oferecer novas funcionalidades para os clientes agregarem, e a pós-venda, para averiguar se estão usando corretamente todos os recursos disponíveis.

8.3 Proposta de valor

Como Proposta de valor, sugere-se a criação de um novo produto para cada segmento, mais básico e intuitivo, com *layout* visualmente atrativo, com armazenamento na nuvem, onde o usuário não necessite de muito treinamento e que possa acessar o ERP de qualquer lugar e em qualquer dispositivo, possibilitando ao usuário uma maior agilidade no trabalho e busca de informações, além de não estar atrelado a um ponto local único. Além disso, sugere-se que o setor de vendas trabalhe na venda de experiências ao invés de apenas um produto, ou seja, o setor comercial deve vender maneiras de trabalhar para o seu público de alvo, onde o Zada terá a função de coordenar toda a operação da empresa que o contratou. Para isso, sugere-se que o *prospect* interessado tenha a possibilidade de testar gratuitamente o produto por um período de 30 dias.

8.4 Relacionamento com clientes

Em relação aos Relacionamento com clientes, sugere-se o uso do telefone fixo e *Whatsapp*, em maior periodicidade para a rotina de ligações pós-venda para os clientes de pequeno porte, a fim de identificar algum problema ou situação pendente. Para clientes de médio a grande porte, é imprescindível a realização de visitas em conjunto com a área técnica a fim de identificar demandas pendentes e averiguar se o cliente está usando todas as funcionalidades contratadas. Sugere-se também, um programa de benefícios, tais como descontos na mensalidade, liberação de novos produtos, para clientes que indiquem *prospects* que sejam convertidos em clientes. Importante ressaltar que atualmente a empresa possui mecanismos para averiguar quem são os clientes que indicaram os *prospects*, necessitando apenas trabalhar a informação obtida.

8.5 Segmentos de mercado

No que tange a Segmentos de mercado, sugere-se a CantuStange *Software* atuar em empresas de pequeno e médio porte nos setores de comércio, serviço, tabaco e indústria; em relação ao último citado, por ser referência na região no ramo metal – mecânico e refrigeração, visto que possui soluções específicas na área de

gestão e produção principalmente, e que atualmente a empresa atende 16 empresas de pequeno e médio porte deste ramo. Sendo assim, sugere-se um trabalho maior de prospecção neste ramo a fim de conquistar clientes do mesmo.

8.6 Recursos chave

No tópico de Recursos chave, identificou-se que a equipe de vendas é o principal recurso para desenvolvimento dos negócios. Sendo assim, trabalhar a motivação dos vendedores e dispor de uma política de vendas definida são sugestões de melhorias para o setor, isso porque os colaboradores são o maior ativo de qualquer empresa ou setor. Além disso, identificou-se que a empresa deve sempre dispor de ferramentas eficazes para facilitar a comunicação do comercial com seus clientes, tais como: *internet*, *software* de acesso remoto e *notebooks* de bom desempenho, assim como uma linha telefônica específica para o setor, bem como *Whatsapp*. Dispor todas essas ferramentas permite que o setor de vendas possa se comunicar com seus *prospects* ou clientes, independente do lugar e a qualquer momento, visto que cada vez mais os clientes exigem agilidade nos canais de atendimento. Além do mais, principalmente no que se refere ao *Whatsapp*, pois permite uma maior aproximação com os interessados, visto ser uma ferramenta prática e de uso pessoal.

8.7 Canais de atendimento

No que se refere ao bloco dos Canais de atendimento, sugere-se que as vendas e as implantações sejam por acesso remoto e telefone, visando agilizar as mesmas e ter um menor custo possível, tanto para os clientes quanto para a CantuStange *Software*. Esse formato possibilita que a organização possa expandir o seu alcance de vendas para todos os cantos do país.

8.8 Estruturas de custos

No bloco das Estruturas de custos, sugere-se manter os custos que existem atualmente, que são os gastos com a folha de pagamento do setor, infraestrutura de TI e telefonia, estrutura física com salas de trabalho e de reuniões adequadas e os veículos para realização das visitas. Incrementa-se de sugestão, investimentos em

promoção de vendas, principalmente divulgação de funcionalidades do Zada e produtos através de anúncios na *internet*, como o *Google ADS*. Esta ferramenta é uma plataforma que permite anunciar através das redes do *Google* (*SUPPORT GOOGLE*, 2019). Dentre as vantagens dessa plataforma, está a facilidade da conexão das empresas com seus clientes ou interessados; permitindo que a empresa anuncie na rede de pesquisa, *Youtube* e em banners de sites parceiros, possibilitando maior divulgação e visibilidade da empresa e da marca, buscando sempre, a captação de clientes.

8.9 Fontes de renda

Como Fontes de renda, as quais são totalmente atreladas a proposta de valor, identificou-se que as mesmas serão geradas através da venda de novos produtos, assim como as customizações que os mesmos possam exigir. Estima-se que, se o preço médio do novo produto, com *layout* intuitivo e armazenamento na nuvem, para clientes dos ramos metal - mecânico e refrigeração, seja de R\$ 500,00/mês, já para clientes do pequeno porte, do comércio, estima-se um preço médio de R\$ 180,00/mês.

Por fim, sugere-se a criação de uma política comercial para o setor, tendo definido todas as regras para as negociações futuras em relação aos serviços, valores, descontos e representação, a fim de que os assistentes comerciais, que são os que desempenham maior parte das atividades de venda pessoal, não dependam totalmente da posição do gerente; tendo maiores possibilidades no momento de oferecer descontos e parcelamentos, a fim de flexibilizar para fechar uma venda. Como prática, poderiam ser definidas também, através de mapas, as regiões e municípios que cada representante irá atuar, a fim de não gerar conflitos de interesses. Além disso, sugere-se que para clientes pequenos, não seja cobrada a implantação (instalação, configuração e treinamento) a fim de flexibilizar mais o fechamento de negócios. Aos gestores, especificamente ao diretor e ao gerente comercial, sugere-se que os mesmos tenham alinhadas e definidas todas as etapas dos processos de vendas, a fim de não gerarem divergências no setor comercial.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo das organizações é manter-se ativa no mercado competitivo, aumentando suas receitas, expandindo seus horizontes geográficos de atuação, captando novos clientes e usando a inovação como aliada para o alcance das suas metas. Um plano de *marketing* possibilita que as empresas tenham uma posição do seu negócio perante a concorrência do mercado. Pode-se dizer que o que diferencia uma organização das outras, é a maneira como se ela se posiciona no ambiente externo através das estratégias adotadas.

Para o alcance dos objetivos propostos neste trabalho, foi realizada uma pesquisa com o setor de vendas da empresa CantuStange *Software*, visando descrever os processos relativos ao setor, a forma como são executadas as tarefas, a motivação e a aptidão dos colaboradores ocupantes de cargos do setor, bem como as análises realizadas pela empresa. Após a coleta de dados e descrição dos processos de vendas, bem como a interpretação dos mesmos e relacionando-os com a teoria, foi possível identificar os pontos fracos de cada processo de vendas. A partir destes, foi elaborado um modelo *Canvas* com sugestões de melhorias para o comercial da organização estudada.

No ponto de vista da acadêmica, o ponto de melhoria de maior destaque é a proposta de valor. A definição de proposta de valor, na maneira como ela será vendida é ponto crucial para o fechamento da venda. Além disso, a criação de um novo produto, mais básico, com *layout* intuitivo e com baixo custo de implantação, onde a mesma será por acesso remoto, é uma maneira interessante para captar novos clientes.

O plano de *marketing* elaborado neste trabalho, através do modelo *Canvas*, poderá proporcionar ao setor de vendas uma análise crítica aos processos que pratica hoje, bem como adotar tarefas e análises que até então não praticadas, mas que foram abordadas neste trabalho. Além disso, o plano de *marketing* levantou possibilidades de estratégias de *marketing* e vendas, tais como focar em perfil de cliente ideal que, neste trabalho, foi identificado como as empresas do setor metal-mecânico e da refrigeração e unir esforços através da proposta de valor para atingir tais perfis de clientes.

Além disso, o presente estudo proporcionou uma análise acerca das influências nas vendas e no comportamento de compra organizacional, isso porque uma venda

sofre, por exemplo, influências externas, principalmente em relação aos fatores demográficos atrelados à economia, no qual a CantuStange *Software* não tem controle, bem como as condições financeiras do seu público-alvo. Ressalta-se também as influências internas, principalmente no que diz respeito às percepções criadas a partir de experiências anteriores, que conseqüentemente geram uma mudança de *software* de gestão, por exemplo.

Para a acadêmica, que é colaboradora do setor de vendas da organização, este estudo proporcionou um aprofundamento de seus conhecimentos na área de *marketing* e de vendas, bem como nas práticas que poderão ser adotadas na área de vendas e atendimentos aos clientes da empresa, visto que o setor de vendas é a área que possui relação direta com a captação de receitas. Sendo assim, o estudo busca aliar o conhecimento acadêmico com as práticas do setor a fim de atingir resultados positivos na organização.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, F. Praça ou canal de distribuição. Piauí, 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/praca-ou-canal-dedistribuicao/81770/>>. Acesso em 27 abr. 2019.
- ATIVALES. *Empresas Associadas*. Disponível em: <<https://www.ativales.com.br/empresas-associadas/>>. Acesso em 09 abr. 2019.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia Científica*. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- COBRA, Marcos. *Administração de Marketing no Brasil*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. *Marketing: criando valor para os clientes*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HAWKINS, D.; MONTHERSBAUGH, L.; BEST, R. J. *Comportamento do consumidor: construindo a estratégia de marketing*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- IBGE. *Pesquisa de Serviços de Tecnologia da Informação – PSTI*. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/servicos/9037-pesquisa-de-servicos-de-tecnologia-da-informacao.html?=&t=destaques>>. Acesso em 06 abr. 2019.
- KOTLER, P.; HAYES, T.; BLOOM, P. *Marketing de Serviços profissionais*. 2. ed. São Paulo: Manole, 2002.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2007.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2013.
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. *Marketing 4.0: Do tradicional ao digital*. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing: conceitos, exercícios, casos*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira*. São Paulo: Atlas, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing de serviços*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LEOPOLDO, Ricardo. Brasil deve manter ritmo fraco decrescimento até 2024, diz economista-chefe do FMI. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,brasil-deve-manter-ritmo-fraco-decrescimento-ate-2024-diz-economista-chefe-do-fmi,70003052190>>. Acesso em 20 out. 2019.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. *Metodologia científica*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

OLIVEIRA, B. et al. *Gestão de Marketing*. São Paulo: Pearson, 2012.

REUTERS. Arminio Fraga diz que Brasil vive “obscurantismo” no atual governo. Disponível em: < <https://exame.abril.com.br/economia/arminio-fraga-diz-que-brasil-vive-obscurantismo-no-atual-governo/>>. Acesso em 20 out. 2019.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. *Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia*. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SCHIMIDT GODOY, Arlinda. *Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, n.2, 1995

SEBRAE. *Aprenda a criar um quadro de modelo de negócios para renovar sua empresa*. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/quadro-de-modelo-de-negocios-para-criar-recriar-e-inovar,a6df0cc7f4217410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em 13 out. 2019.

SOBRAL, F. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

SUPPORT GOOGLE. *Princípios básicos do Google Ads*. Disponível em: < https://support.google.com/google-ads/topic/3119115?hl=pt-BR&ref_topic=3119071>. Acesso em 25 out. 2019.

APÊNDICE A – Questionário do processo de vendas**Curso de Administração**

1) Quais as etapas do processo de venda dentro da empresa?

2) Vocês consideram necessárias as etapas do processo? Há a possibilidade de alteração? _____

3) Periodicamente é realizada alguma análise para verificar a eficiência deste processo? _____

4) Em relação a motivação e treinamento dos vendedores, acham que estão motivados e treinados o suficiente para atender aos objetivos da empresa?

5) Consideram a equipe de vendedores apta a realizar sua função?

6) Como é o relacionamento entre vendedores e sócios?

7) A empresa tem algum programa de fidelização aos clientes? Se sim, este programa tem eficácia?

8) Atualmente a empresa faz alguma análise de mercado?

APÊNDICE B – Matriz SWOT

Oportunidades	Ameaças
Pontos fortes	Pontos fortes