



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

VITOR PEREIRA AMADO

GESTÃO COMERCIAL E PROPOSTA AO ESTUDO DE CASO DA ZÉ BROWNIE

RIO DE JANEIRO

2022

VITOR PEREIRA AMADO

GESTÃO COMERCIAL E PROPOSTA AO ESTUDO DE CASO DA ZÉ BROWNIE

Projeto de Monografia apresentado ao curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro como requisito para obtenção do Grau de Bacharel.

Orientador: CAIO MARTINS

RIO DE JANEIRO

2022

Agradecimentos

Dedico este trabalho em forma de agradecimento especial aos meus pais que sempre me proporcionaram tudo. Pelos constantes ensinamentos, transmissão de valores e princípios fundamentais para a formação do profissional e ser humano que me tornei, muito obrigado.

À minha irmã, que sempre me inspirou, estimulou e suportou nos momentos difíceis dessa caminhada, obrigado.

À Isadora, por ser a minha fiel companheira. Por me abraçar integralmente durante a construção desse trabalho, além de tudo o que faz por mim. Você é a minha luz, muito obrigado, meu bem.

Aos professores que construíram a minha educação, desde sua base até os dias atuais, que me fizeram consolidar princípios sólidos sobre a minha capacidade de aprendizado e transmitiram seus conhecimentos com todo primor.

Aos amigos que construí ao longo da jornada acadêmica e fizeram deste período um marco na minha história.

À UFRJ, que me proporcionou tantos aprendizados ao longo dos anos lá vividos.

Resumo

As micro e pequenas empresas assumem alta relevância no cenário econômico brasileiro, tendo em vista que estas contribuem ativamente para a movimentação do mercado de empregos. Estas empresas acabam por ter maior facilidade de adaptação, bem como o controle sobre os seus clientes, funcionários e fornecedores. Tendo em vista este cenário, faz-se necessária a revisão da gestão comercial destas empresas através da apresentação de um modelo de gestão ideal para cada objetivo. O presente trabalho enuncia uma análise teórica aprofundada sobre o universo comercial e realiza um estudo de caso sobre a empresa Zé Brownie, uma doceria com sede em Niterói, no Rio de Janeiro. Por meio deste estudo, foi possível apontar as melhores oportunidades de melhorias do negócio e, conseqüentemente, fortalecer as suas ações interna e externa. A pesquisa realizada corroborou para um aprofundamento da situação da organização em questão que, somatizado aos conteúdos acadêmicos apresentados, possibilitou a apresentação de planos de ação robustos.

Palavras-chave: gestão comercial; microempresas; processo de vendas; proposta de modelo comercial.

Abstract

Micro and small companies are highly relevant in the Brazilian economic scenario, considering they add to the labor market good performance. These companies end up having greater adaptation ease, as well as control over their customers, employees and suppliers. Taking this scenario in consideration, it is necessary to review the commercial management of these companies by presenting an ideal sales process model for each proposal. The present work approaches an in-depth theoretical analysis on the commercial universe and carries out a case study on the company Zé Brownie, a grocery store based in Niterói, Rio de Janeiro. Through this case study, it was possible to point out the best opportunities for this business improvement and, consequently, strengthen its internal and external actions.

Keywords: commercial management; sales process; microenterprise; business model.

Lista de ilustrações

Figuras

Figura 1: Logo da Zé Brownie	24
Figura 2: Zé Brownie Original	25
Figura 3: Pote do Zé	25

Gráficos

Gráfico 1: Quantidade de microempresas de 2010 a 2022	13
Gráfico 2: Vendas globais no varejo eletrônico	16
Gráfico 3: Vendas do comércio ano a ano	19
Gráfico 4: Principais cidades do público	26
Gráfico 5: Faixa etária do público	26
Gráfico 6: Gênero do público	27
Gráfico 7: Volume de tráfego orgânico no site Brownie do Luiz	30

Tabelas

Tabela 1: Análise de dados da concorrência x Zé Brownie	28
Tabela 2: Principais palavras-chave para o tráfego do site Brownie do Luiz	31
Tabela 3: Passo 1	33
Tabela 4: Passo 2	33
Tabela 5: Passo 3	34
Tabela 6: Passo 4	35
Tabela 7: Passo 5	36
Tabela 8: Passo 6	37

Sumário

Introdução	8
1.1. Problema de pesquisa	9
1.2. Objetivos	9
1.3. Delimitação	9
1.4. Justificativa	9
Metodologia	11
Desenvolvimento teórico	12
3.1. As micro e pequenas empresas	12
3.2. Gestão comercial	13
3.3. E-commerce	15
3.4. Modelo 5W2H	17
3.5. Modelo <i>business to business</i> (b2b)	17
3.6. O varejo no Brasil	18
3.7. Funil de vendas	20
3.8. Jornada do consumidor	21
3.9. Funil de vendas vs jornada do consumidor	22
3.10. Persona	23
Estudo de caso	23
4.1. A empresa	23
4.2. Público-alvo	25
4.3. Persona	27
4.4. Análise da concorrência	28
4.5. Funil de vendas	30
4.6. Premissas para a implantação da gestão comercial	32
Conclusão	38
Referências bibliográficas	39

1. Introdução

Atualmente, conforme apresenta Delton Batista (2018), presidente da ADVB (Associação dos Dirigentes de Marketing e Vendas do Brasil), ocorre uma verdadeira revolução no cenário dos negócios em todo o mundo. É possível observar a gestão comercial como uma das áreas que são afetadas pela movimentação, tendo sido esta, há algum tempo, baseada em modelos básicos de comportamento e *know-how* do mercado com o intuito de desenvolver negócios de sucesso. A gestão comercial tem se adaptado e vem sendo aprimorada com o auxílio da revolução tecnológica e dos novos métodos de comercialização e vendas.

Durante a Idade Moderna, os comerciantes negociavam de uma maneira muito simples e objetiva. O comércio sempre tinha como base algo tangível, isto é, vendiam produtos com valor material, mas também com alguma utilidade. Não havia uma técnica de vendas ou gestão apropriada para esta área. Assim, os primeiros comerciantes tinham um único foco: o lucro, que era obtido a partir de atos de troca de produtos voluntária entre pessoas. (HUNT, 1981).

No entanto, novas formas de vender e comercializar surgem a todo momento com base nos novos padrões e cenários da sociedade e de suas características. A globalização e a expansão progressiva dos mercados tornam o acesso à informação praticamente instantâneo, fazendo com o que o consumidor seja cada vez melhor e mais agilmente informado, além de moldá-lo a ser mais criterioso e rigoroso no ato da compra. Desta forma, empresas passaram a focar nos clientes e em suas respectivas experiências, propondo, ao mesmo tempo, encantamento e solução ao consumidor (SOARES, 2019).

Toda essa mudança do cenário comercial e das formas de vender está fortemente atrelada à nova era tecnológica. O fundador e presidente executivo do Fórum Econômico Mundial, Klaus Schwab, afirma que estamos vivenciando a “quarta Revolução Industrial” por causa das inovações e transformações do universo digital, que podem ser observadas intensamente no mercado empresarial. Tais ferramentas impulsionam a eficiência das empresas e possibilitam a automatização de processos, que acabam por se tornar mais inteligentes quanto às necessidades dos clientes.

Neste contexto, a gestão comercial e o desenvolvimento humano e tecnológico evoluem constantemente lado a lado. No entanto, para que uma empresa possa crescer e se estabelecer no mercado, é preciso, também, consolidar uma boa estratégia comercial com time qualificado, que seja eficiente de acordo com os princípios do negócio. Aliando a tecnologia

ao conhecimento aprofundado do consumidor e à boa estruturação das vendas é possível atingir bons resultados no mercado atual.

O estudo desenvolvido a seguir apresenta um diagnóstico das boas práticas e de uma melhoria da gestão comercial, tendo em vista os princípios da empresa Zé Brownie, responsável pelo comércio de doces no Rio de Janeiro e em Niterói, na região fluminense.

1.1. Problema de pesquisa

O problema de pesquisa do seguinte estudo se apresenta a partir da gestão comercial da Zé Brownie que, atualmente, apresenta falhas diante do atual cenário de vendas e tecnologia do mercado. Com base nos estudos das fábricas de brownie, bem como do seu respectivo mercado, buscou-se desenvolver uma proposta de gestão eficiente para a empresa.

Dentre as dificuldades apresentadas pela gestão ineficiente, cabe destacar a ausência de um plano de ação, processo de vendas, atualização da utilização dos *softwares* no processo de vendas, análise do mercado, público-alvo, persona, equipe de vendas estruturada, marketing, compreensão das necessidades e dificuldades do consumidor e captação de novos clientes além do público já existente.

1.2. Objetivos

Este projeto tem como objetivo principal analisar os principais elementos de uma gestão comercial, propondo uma condução mais eficaz de todo o processo, tendo como base o caso da empresa do setor alimentício Zé Brownie.

1.3. Delimitação

Ao elaborar a proposta de gestão citada acima, será possível criar uma jornada de compra do consumidor com base na resolução das dores atuais da empresa, desde os clientes potenciais até a efetivação da compra. Assim, viabiliza-se a preparação do processo de vendas, o estudo das características da concorrência, o público-alvo e a estruturação de personas. Isto auxilia o gestor comercial no entendimento do perfil do cliente, simplificando a administração do negócio.

1.4. Justificativa

Pretende-se apresentar um modelo mais adequado de gestão comercial da Zé Brownie a partir de um diagnóstico da sua administração. Este problema surgiu a partir do momento

em que o proprietário analisou que não explorava todo o potencial comercial. Por isso, manifestou-se a necessidade de criar um diagnóstico para desenvolvimento de planos de ação que, ao serem aplicados, elevarão a competitividade da empresa no mercado.

2. Metodologia

Para Vergara (2004), existem dois critérios sobre o tipo de uma pesquisa: quanto aos meios e quanto aos fins. Quanto aos meios, a pesquisa foi realizada através de fontes primárias e secundárias, utilizando-se da bibliografia como forma de sintetizar os conceitos com a aplicação efetiva dos mesmos em prol da empresa estudada, além do contato direto com o proprietário da empresa. Além disso, também configura-se como estudo de caso único, com dados obtidos e analisados por meio de entrevistas diretas com o proprietário da empresa e as redes sociais da mesma.

Relativamente aos fins, a pesquisa é caracterizada como descritiva e explicativa, no qual pretende analisar a gestão comercial de uma organização, além de trazer diferentes visões sobre o processo de gestão comercial e seus impactos, que podem ser determinantes para o sucesso do negócio.

A pesquisa bibliográfica é um estudo sistemático desenvolvido tendo como base materiais publicados em livros, jornais, revistas e canais eletrônicos, que fornecem instrumentos analíticos para todos os tipos de investigação (VERGARA, 2004). Os colaboradores e gestores da organização em questão não possuem conhecimento aprofundado sobre gestão de negócios e, por isso, optou-se pela implantação da gestão comercial e um diagnóstico propositivo.

O presente estudo foi realizado entre o período de maio de 2021 e fevereiro de 2022, no qual uma série de artigos foi analisada com o intuito de aprofundar o conhecimento necessário para a elaboração de um projeto para a empresa em questão. A partir do desenvolvimento teórico, que perpassa por modelos de gestão e vendas, e da compreensão geral do panorama de negócios da Zé Brownie, concluiu-se a proposta de gestão comercial presente neste trabalho.

3. Desenvolvimento teórico

3.1. As micro e pequenas empresas

Micro e pequenas empresas são importantes para o cenário econômico brasileiro, tanto pela aptidão na geração de empregos, como pela disseminação de trabalho em diversas regiões. Esse tipo de empresa tem maior abertura e facilidade na adaptação aos ambientes, devido à proximidade a clientes, funcionários e fornecedores (DAHER, *et al.*, 2012).

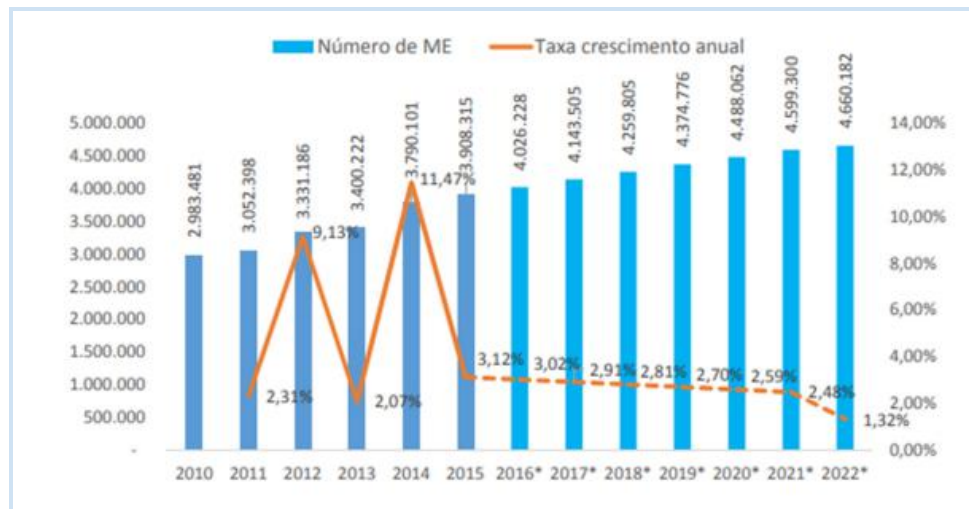
As microempresas e empresas de pequeno porte (MPEs) correspondem a uma parcela de 30% do Produto Interno Bruto do Brasil, empregando mais do que qualquer outro segmento - sendo 10,1 milhões de empregados em pequenas empresas e 5,5 milhões nas médias. Assim, apresentam forte contribuição com a geração de empregos com carteira assinada e com o desenvolvimento econômico brasileiro (DE OLIVEIRA, *et al.*, 2016).

Um estudo realizado pela revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios, a lei geral das microempresas e empresas de pequeno porte foi desenvolvida em 2006 a fim de regulamentar o disposto na constituição brasileira. Esta prevê o tratamento diferenciado e favorecido a empresas de pequeno porte e a microempresas. A lei geral estabeleceu, portanto, o conceito de micro e pequena empresa ao enquadrá-las baseado em sua receita bruta anual.

Além disso, ainda segundo o estudo, a microempresa possui um teto de R\$360.000,00 de receita bruta. Caso a receita seja superior a esse valor e igual ou inferior a R\$4.800.000,00, a empresa será enquadrada como empresa de pequeno porte. Esses valores são referentes a receitas geradas dentro do mercado nacional. A lei geral também criou o microempreendedor individual, isto é, aquele que opera de maneira autônoma e assim opta pelo simples nacional, com uma receita bruta, até o momento do estudo, de R\$81.000,00.

Uma pesquisa realizada pelo Sebrae em 2018 mostra que a quantidade de microempresas no país subiu de 2,65 milhões, em 2009, para 4,14 milhões, em 2017, e deve alcançar 4,66 milhões, em 2022, segundo projeções do Sebrae. Esses dados correspondem a um aumento de 75,5% nesse período de 23 anos, a uma taxa média anual de 2,47%. O gráfico 1, abaixo, apresenta a quantidade dessas microempresas de 2010 a 2022.

Gráfico 1: Quantidade de microempresas de 2010 a 2022



Fonte: Sebrae, 2018

3.2. Gestão comercial

A área comercial, de acordo com a Século XXI, no artigo sobre “Desenvolvimento organizacional conveniado da Fundação Getúlio Vargas – FGV”, é a parte vital de uma organização. Isto porque ela interage fluentemente com todas as partes interessadas do negócio. Esta área é responsável, portanto, pelo controle de questões relacionadas à atividade comercial de toda e qualquer empresa, abrangendo até métodos de gestão de pessoas e processos, análise de mercado, tecnologia da informação, logística, vendas e atendimento ao cliente. Com a aplicação de processos de maneira correta, a empresa torna-se capaz de ter um diferencial competitivo a partir da eficiência e eficácia implementadas na gestão (BITTAR, *et al.*, 2020).

A Procenge (Empresa Brasileira de Tecnologia da informação especializada em soluções de gestão empresarial), aponta que a gestão comercial pode ser estruturada através dos seguintes fatores:

- a. **Objetivos:** são firmados através de um planejamento estratégico elaborado com base nos valores e na missão da empresa. É através deles que se torna possível buscar soluções para o futuro do empreendimento. Eles representam, também, um rumo essencial para que os outros fatores possam ser elaborados e, conseqüentemente, haja capacidade de sustentar uma gestão comercial eficaz e comprometida com o propósito do negócio.

- b.** Informações: através da atribuição de significados, pode-se firmar as escolhas da gestão como corretas ou errôneas. O conhecimento necessário do mercado é, sem dúvidas, chave para toda organização. Por isso, ressalta-se a pertinência de uma profunda compreensão sobre a persona e suas questões, as qualidades e os pontos fracos do setor da empresa e os potenciais concorrentes.
- c.** Equipe: o que forma a empresa são as pessoas. Quanto mais qualificadas, capacitadas e motivadas elas forem, maior será a taxa de rendimento da equipe como um todo e, conseqüentemente, da organização. Investir em pessoas é investir no futuro da empresa, e montar um time qualificado que busca alcançar seus objetivos faz com que o negócio possa criar vantagem no mercado.
- d.** Plano de ação: é a partir da definição de metas, desenvolvidas com base nos objetivos e nas informações apreendidas, que torna-se eficaz o desempenho de uma equipe. Tal fator atribui uma orientação voltada às ferramentas relevantes no setor, como, por exemplo, a estruturação de uma jornada de cliente e das políticas comerciais. O plano de ação permite a distribuição das funções entre os colaboradores a partir das suas aptidões, direcionando-os às frentes com base no foco do objetivo da empresa.

Todo o processo que envolve o setor de vendas vai muito além das questões voltadas ao gerenciamento de operações com o mercado. Ele simboliza uma fatia de estratégias que necessitam ser efetuadas a seguir da elaboração de um plano comercial, o qual deve utilizar as ferramentas do marketing e envolver resultados e definições de planos estratégicos da organização. Esses planos devem estar sempre atrelados à competência, missão, visão e valores, sendo, desta forma, alinhados com projetos de longo e curto prazo (MEINBERG, 2011).

Em 2014, a Unicentro realizou um estudo que aponta as diretrizes de uma gestão comercial como sendo o marketing, as compras e as vendas. Essas três frentes, sendo parte de um plano e execução eficientes, são capazes de conquistar e reter a clientela. Além disso, outro tópico abordado é o das mudanças na gestão comercial, que deve ser aprimorada constantemente, levando-se em consideração o desenvolvimento e a evolução econômica e social.

3.3. *E-commerce*

Na década de 50, durante o período da Guerra Fria, militares estadunidenses criaram a ARPANET (Rede de Agência de Investigação de Projetos Avançados dos Estados Unidos). A partir desse momento foi desenvolvido um sistema de informação em rede, o qual permitia que as tropas inimigas não conseguissem acessar o chefe do programa em caso de ataque. Desta forma, começa a surgir a internet que, em meio a operações militares, passa a ser um grande auxílio às tropas norte-americanas. Assim, ao final da guerra, chega à Universidade da Califórnia o primeiro microprocessador (ABREU, 2009).

As primeiras transações eletrônicas aconteceram na década de 1970, com transferências eletrônicas de fundos, utilizados pelo setor bancário. Até este momento as compras eram realizadas apenas diretamente nas lojas físicas, a venda de porta a porta e por meio do telefone. O comércio eletrônico (*e-commerce*) abrange uma larga gama de tipos de negócios, com produtos e públicos dos mais variados, o que auxilia na expansão e oportunidades de mercado (NASCIMENTO, 2011).

No Brasil, o *e-commerce* surgiu quando o empreendedor Jack London viajou aos Estados Unidos e visitou a sede da Amazon, empresa pioneira nesta área. O intuito era entender como funcionava o negócio e aprofundar os conhecimentos no novo mercado digital. Quando voltou ao Brasil, Jack teve a ideia de implementar, então, o *e-commerce* e montou a primeira loja virtual brasileira – a Brooknet, que deu início às suas operações em 1996 (OLIVEIRA, 2018).

A partir daí, esse modelo começou a conquistar cada vez mais espaço no mercado brasileiro, aumentando o seu número de usuários e tendo uma crescente ainda maior no período da pandemia. O Brasil já era um dos países com maior número de servidores ligados à internet (GIOVANNI, 2009), mas, desde 2020, com o cenário de isolamento social, muitas pessoas aderiram às compras *online*, impactando o comércio e exigindo adaptação.

O comércio digital tem o objetivo de inovar o sistema de compra e venda por parte do cliente e do comerciante, fazendo com que a experiência, que já era simples, seja ainda mais ágil, barata e agradável. Por não precisar sair de casa, poder pesquisar em outras lojas *online* e ter acesso rápido ao produto, o cliente se satisfaz. Já o vendedor aumenta o seu poder de venda e a quantidade de pessoas que pode atingir, ou seja, vendendo em maior quantidade e mais rapidez (DE ANDRADE, 2017).

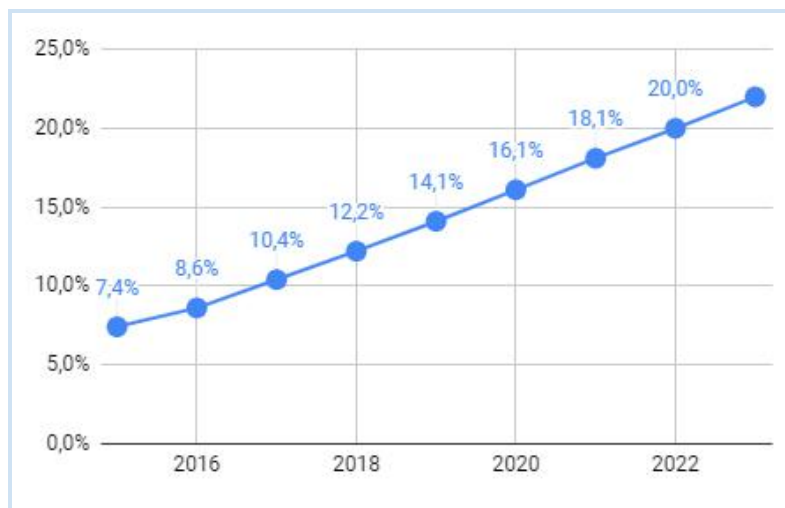
Alfredo Soares (2019) apresenta o aumento de dois dígitos percentuais ao ano do mercado de *e-commerce* no Brasil. O setor passa a ser visto como altamente promissor em termos de contato com fornecedores e clientes, bem como em relação às ferramentas de

trabalho, muito mais tateis e simples. Para o autor, esse modelo tende a ser, cada vez mais, parte da realidade da maioria da população.

Em artigo publicado no site e-commerce Brasil, uma pesquisa realizada pela Neotrust apresenta que o crescimento que já era esperado para o setor foi largamente acelerado por conta da pandemia instaurada no mundo em 2020. Os primeiros três meses de 2021 apresentaram um total de 78,5 milhões de vendas online no Brasil, representando um aumento de 57,5% em relação ao mesmo período do ano anterior.

Outros dois dados interessantes da pesquisa são a quantidade de novos consumidores, que foi elevada em 17% de 2020 para 2021, e a crescente no valor do ticket médio, que subiu 9,4%, totalizando um gasto médio de R\$447,90.

Gráfico 2: Vendas globais no varejo eletrônico



Fonte: Statista, 2019

A partir do gráfico 2, apresentado acima, pode-se dizer que a projeção gráfica da pesquisa realizada pelo Statista sofreu alterações drásticas. A expectativa de manter em crescimento foi atingida, porém de forma acelerada. Apenas no Brasil, por exemplo, a variação foi de cerca de vinte e cinco vezes maior do que o esperado pela taxa de crescimento global, de 2% entre os anos de 2020 e 2021.

Outro ponto relevante é o surgimento de facilidades para a realização de pagamentos online. Além da evolução das plataformas de compra por meio de cadastramento, pagamento por cartões online e atendimento instantâneo ao cliente, novas facilidades surgiram no mercado. São os casos do PIX, para o mercado brasileiro, e métodos como o WhatsApp Pay, do Whatsapp e o Payments 2.0, do Telegram. Tais ferramentas oferecem uma nova opção de

pagamento para o consumidor realizar a compra de forma facilitada, dando maior agilidade nos métodos de pagamento e consequente ganho na possibilidade de recompra.

3.4. Modelo 5W2H

O modelo 5W2H é uma ferramenta para gerenciamento de qualidade. Portanto, a sua estruturação tem como base algumas perguntas que precisam ser respondidas para a elaboração de tarefas, desenvolvimento de planos e alcance de soluções. Essas perguntas são: *what?* (o quê?); *why?* (por quê?); *where?* (onde?); *when?* (quando?); *who?* (por quem?); *how?* (como?); e *how much?* (quanto?) (MEIRELES, 2001).

Desta forma, esse plano pretende, através das respostas, iniciar pela descrição do problema e, a partir dele, buscar sugestões para possíveis soluções. A partir daí, torna-se viável a delimitação de um tempo para a elaboração das tarefas propostas e a atribuição das funções de cada indivíduo que faça parte do processo, bem como da viabilidade das ideias sugeridas.

A compreensão mais aprofundada do problema em questão sana dúvidas a todos os envolvidos no processo através do modelo acima apresentado. Uma característica forte dele é a otimização de movimentos internos, fazendo com que a equipe trabalhe mais conectada e focada no objetivo em comum. Além disso, quanto à sua versatilidade, pode ser utilizado em qualquer área ou setor empresarial.

Peinado e Graeml (2007) afirmam, ainda, que o modelo 5W2H tem a função principal de reduzir a ocorrência de dúvidas relativas a qualquer atividade por todas as partes envolvidas – tanto o desenvolvedor, como aqueles que seguem a proposta do primeiro.

3.5. Modelo *business to business* (b2b)

O modelo mais antigo de comercialização eletrônica era o EDI (Intercâmbio Eletrônico de Dados), que surgiu antes da internet. Ele permanece sendo utilizado por algumas organizações e é uma forma de compra que se baseia na tecnologia para propagar, automaticamente, os dados entre os computadores e colaboradores de uma empresa.

É através de uma máquina conectada ao servidor, proveniente de um software de comunicação e compreensão de informações eletrônicas, que o computador do cliente fica relacionado diretamente ao do fornecedor (NUNES, 2014). Com o avanço do universo digital, a categoria EDI vem sendo caracterizada como b2b.

A agência de marketing brasileira Rock Content define b2b como “*business to business*”, isto é, um modelo de negócio no qual as vendas são realizadas de empresa para

empresa. Refere-se, portanto, a um empreendimento já existente, mas que, com o tempo, obteve ferramentas para se aperfeiçoar e criar diferentes estratégias com o intuito de evoluir na qualidade das vendas.

Os clientes de b2b costumam ter demandas maiores e mais complexas, fazendo com que haja maior necessidade de negociações aprimoradas e elaboradas. No entanto, o ato de compra nesse modelo de negócio envolve maiores quantidades, e o vendedor possui margem maior para negociar os seus produtos. Custos com CAC (custo de aquisição de cliente) são, então, compensados por conta de investimentos em marketing de relacionamento e ferramentas de CRM (*Customer Relationship Management*). A relação prolongada permite que a empresa gere receitas constantes.

Moreira (2018) afirma que o mercado b2b se resume às negociações entre organizações de todos os tipos, tais quais prestadores de serviços, distribuidores e indústrias, já que vendem produtos e serviços umas às outras. Neste mercado, o consumo de demais materiais depende da venda do produto final da empresa, logo, toda a produção pode ser atingida, o que é chamado de demanda derivada.

3.6. O varejo no Brasil

Mattar (2011) aponta que o varejo é definido pelas vendas de qualquer produto ou serviço a consumidores finais, aqueles que os utilizam para consumo próprio ou afins. O varejo assume uma gama de atividades, que somam valor a produtos e serviços vendidos através de diferentes meios – venda direta, porta a porta, em catálogos, por via telefônica, internet, máquinas vendedoras e ambulantes.

No Brasil, o comércio surgiu ao mesmo tempo das primeiras ocupações populacionais no litoral, e era voltado aos empórios de importação de escravos e exportação do açúcar. Na década de 40, ocorre a modernização deste setor e, em São Paulo, funda-se a Sears, uma loja de departamento com lanchonete e estacionamento. Esta era precursora do modelo de *self-selection*, isto é, o auto-serviço no qual o cliente define a mercadoria que deseja e busca ser atendido por um vendedor exclusivo de seu departamento (VAROTTO, 2006).

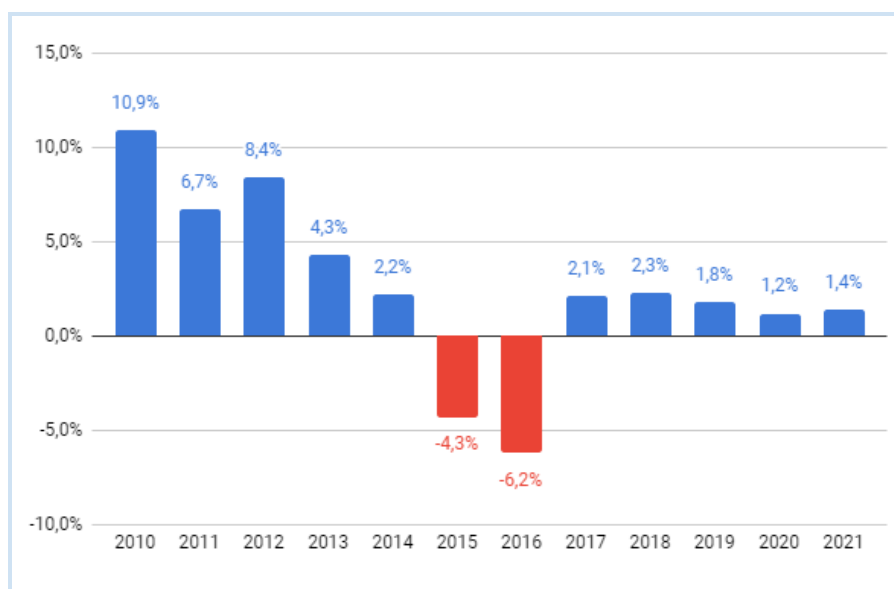
Ao longo do tempo, ocorreram diversas mudanças no varejo brasileiro. Além de novas estratégias de competitividade e projetos traçados, a procura por empresas pela atuação no mercado nacional cresceu, tornando-o acirrado. Tais alterações fizeram com que a Sears, por exemplo, fosse à falência, já que não teve êxito na tentativa de acompanhar o ritmo de evolução e exigências do mercado (MATTAR, 2011).

A partir daí, o varejo inicia a sua reformulação em vários segmentos, tendo em vista o cenário competitivo e a necessidade de adaptação à economia. Os recursos tecnológicos passam, então, a agregar valor dentro das organizações, já que pretendem aperfeiçoar a comunicação e a eficiência no ramo de vendas. Esses recursos têm o propósito de obter e utilizar informações do público-alvo e de seus produtos (WEBBER, *et al.*, 2016).

No que tange à multicanalidade, o varejo brasileiro se destaca devido à vasta quantidade de produtos comercializados no modelo de *e-commerce*. O Brasil é o único país latino-americano que está presente nos maiores mercados mundiais deste setor, apesar de uma grande parte ainda não ter se adaptado à experiência de compra *omnichannel* por parte do consumidor. Os grandes varejistas precisam que os consumidores recebam suas ofertas em todos os canais enquanto os pequenos varejistas não estão inteiramente presentes no universo digital (BOTELHO, 2016).

Segundo uma pesquisa realizada pelo IBGE em 2022, as vendas no varejo brasileiro assinalaram uma alta de 1,4% no ano de 2021, o que representou o quinto ano consecutivo de alta anual do setor. O último registro de baixa foi assinalado no ano de 2016, o que representa uma constante sólida de aumento apesar das dificuldades impostas pela pandemia nos últimos anos. O gráfico 3, apresentado abaixo, explicita tais dados.

Gráfico 3: Vendas do comércio ano a ano



Fonte: IBGE - Pesquisa de comércio, 2022

3.7. Funil de vendas

O funil de vendas, também denominado *pipeline*, é um modelo estratégico que define toda a jornada do cliente, do primeiro contato até a efetivação da compra do produto em

questão. Este é constituído por algumas etapas e o foco principal delas, em conjunto, é apoiar essa jornada de compra de uma determinada organização. É a partir dele que se torna possível uma tomada de decisão mais assertiva em relação ao planeamento e a estrutura da aquisição de clientes (PEREIRA, 2019).

O modelo de E. St. Elmo Lewis, advogado de publicidade, é justamente sobre esta concepção, para compreender melhor a jornada do consumidor. A imagem do funil representa as etapas de evolução do processo de vendas – no começo, o número de consumidores é bem grande, mas vai reduzindo ao longo da jornada, gerando uma quantidade de compradores finais muito menor do que iniciais (PRADO, *et al.*, 2018).

O formato cônico do funil tem intenção de demonstrar justamente isso. Os contatos e clientes passam a reduzir conforme ele vai se afinando, isto é, tornando-se mais específico e característico, para que, ao fim, atinja-se uma boa quantidade e qualidade de compras realizadas, além de clientes fidelizados (JUNIOR, 2018).

De acordo com a Endeavor (2018), as empresas precisam se adequar às mudanças constantes que ocorrem na jornada de compra do cliente, fazendo com que o processo seja cada vez mais eficiente. Isso envolve desde a aproximação ao indivíduo no momento certo, com a oferta certa, até a realização de um acompanhamento direto até o fim do funil. Por exemplo: antigamente as empresas ofertavam produtos e faziam anúncios para uma gama extensa de pessoas e lugares, hoje isso não funciona mais. É preciso direcionar os investimentos para o público correto, isto é, às pessoas que realmente irão consumir os produtos e conduzi-las ao final do funil corretamente.

É através da compreensão da real necessidade do consumidor, afirma Alfredo Soares (2019), que a empresa visualiza a dor, o problema a ser solucionado. Desta forma, o cliente busca como resolvê-lo e, nesse processo, a empresa oferece o maior número de possibilidades possível através da comunicação e dos vendedores especializados. Assim, a organização acompanha toda a jornada de decisão do consumidor e afinila os potenciais compradores a compradores efetivos.

Por isso, não há uma regra estabelecida em relação ao processo de vendas, muito menos quantas etapas devem existir nele. Depende sempre do modelo de negócio, do produto em questão, das pessoas envolvidas e outros fatores. Todavia, o funil de vendas (Endeavor, 2018) costuma ser dividido em:

1. Topo do funil: na fase inicial, o funil é composto pelos visitantes e *leads*. Refere-se a um conjunto de pessoas complexamente formado por aqueles que acessam o conteúdo comunicativo em busca de uma solução. Esses visitantes

chegam ao produto por meio de fontes de tráfego, isto é, as mídias patrocinadas, pesquisa orgânica e redes sociais. Para avançarem ao título de *leads*, é preciso que a empresa obtenha seus dados.

2. Meio do funil: convertidos em *leads*, o momento seguinte é o desenvolvimento de uma relação com os dados desses usuários. Essa é a fase da nutrição, na qual a empresa envia conteúdos aos contatos, oferece suporte e entende suas preferências. É preciso qualificar os *leads* conforme perfis e interesses, para que seja possível verificar se estão preparados para serem direcionados à equipe de vendas ou se ainda continuam sendo nutridos.
3. Fundo do funil: quando estão preparados, ou seja, bem relacionados, os *leads* se tornam uma oportunidade para as vendas. Efetivando a primeira venda, viram clientes. Portanto, as dores do *lead* são sanadas ao longo de todo o processo do funil e a solução proposta pela empresa se encaixou nas suas expectativas. A partir daí é preciso manter a relação com esses clientes, para que continuem consumindo e indicando a outras pessoas em potencial.

3.8. Jornada do consumidor

Segundo Lemon e Verhoef (2016), conhecer a jornada e a experiência dos clientes é um elemento crítico para as empresas e marcas. Porém, tem-se tornado cada vez mais complexo para as marcas compreenderem a experiência e a jornada dos clientes. Com todas as novidades tecnológicas e mídias sociais, a compreensão sobre a jornada de compra relativa ao processo decisório dos consumidores vive um momento de lacuna de conhecimento, no qual os aprendizados ainda estão por vir (COSTA, 2019).

Antigamente, o consumidor buscava um determinado produto, realizava a compra, e só depois opinava sobre ele. Atualmente, esse mesmo cliente pesquisa várias avaliações sobre o produto que deseja comprar antes de finalizar o processo. É notável a mudança nos últimos anos, no qual a experiência e o atendimento ganham maior importância e o marketing boca-a-boca torna-se ultrapassado (SOARES, 2019).

Vinícius Pereira (2019) afirma que a jornada do consumidor é composta por 4 etapas: aprendizado, descoberta, reconhecimento do problema, consideração da solução e decisão de compra. Ela tem como objetivo apresentar a trajetória do cliente até a compra de determinado produto. O conhecimento sobre esse processo é fundamental para entender como funciona o funil de vendas. As etapas se dividem em:

- Aprendizado e descoberta: é o momento em que o consumidor avalia um problema que possui, mas não tem total consciência. Vai atrás de possíveis soluções, estuda a área em questão, e a pesquisa atinge várias fontes.
- Reconhecimento do problema: a partir da definição do seu problema, o consumidor dá início à pesquisa mais direcionada e assertiva.
- Consideração da solução: o consumidor já reconhece algumas soluções e passa a avaliar alternativas. Nessa etapa, é interessante criar um senso de urgência; caso contrário, pode haver a identificação do problema, mas sem empenho para dar continuidade à solução.
- Decisão de compra: na etapa final, o consumidor entende suas opções de solução, compara-as, pesquisa opiniões e realiza a compra. Aqui, transforma-se em real cliente e, quanto melhor mantido o relacionamento, mais ganhos para a empresa.

3.9. Funil de vendas vs jornada do consumidor

Responsável pela criação da metodologia do funil de vendas, o modelo AIDA surgiu no século XX nos Estados Unidos, por Grewal e Levy. O modelo é um acrônimo das palavras: atenção, interesse, desejo e ação. Segundo os criadores, “a atenção leva ao interesse, que leva ao desejo, que leva a ação (GREWAL; LEVY, 2017). Em cada etapa o cliente decide por seguir para próxima etapa ou não e, ao decidir comprar, o mesmo passa por todas as etapas da metodologia, não necessariamente na ordem original. Com o surgimento da internet e os impactos gerados na sociedade, a metodologia, suportada com métodos científicos, evoluiu para o atual modelo chamado funil de vendas, que possui princípios parecidos. (BERTAGNA, 2021)

Compreender a jornada de compra do consumidor e os seus objetivos possibilita a elaboração de etapas de venda que qualifiquem o cliente e reduzam o ritmo de venda. Geralmente, essa qualificação é produzida a partir da passagem entre fases do funil. Todas essas etapas são a forma da empresa valorizar seus *leads* e tem como propósito atingir os gatilhos que simbolizam a próxima etapa da jornada (PEREIRA, 2019).

A relação do funil de vendas com essa jornada está na abordagem dos conteúdos. A jornada do consumidor aponta onde este se encontra, e o funil de vendas mostra qual seria a melhor abordagem de relacionamento com o lead. No funil, temos três etapas – topo, meio e fundo –, nas quais o cliente descobre, soluciona e compra. Na jornada, algumas questões são avaliadas para compreender o problema a fundo e ajudar a criar estratégias para venda.

Uma estratégia bem fundamentada exige diferentes tipos de contato. Eles devem ser realizados com o consumidor para que o mesmo evolua no funil até tomar a decisão de compra e, além disso, retome sua comunicação no futuro para recomprar a solução.

3.10. Persona

O desenvolvimento de uma persona é essencial para que a empresa possa compreender os interesses e afinidades ainda mais específicas do seu público-alvo e, desta forma, produzir conteúdos e materiais voltados a essas características. Segundo Cobra e Urdan (2017), “todos os elementos do composto são criados e estabelecidos para atender os clientes do mercado alvo”. A definição dessa persona pode levar em consideração vários fatores, tais quais gostos, estilo de vida, redes sociais que costuma utilizar, desejos, sonhos, informações profissionais, conteúdos que consome, entre outros.

Se o público-alvo é uma expressão ampla para o tipo de consumidor que uma organização deseja atingir, pode-se considerar que ele está subdividido em personas com necessidades e momentos diferentes de consumo. Essa designação permite a baliza da criação de conteúdo e aprimoramento dos produtos, além de uma maior assertividade na elaboração de estratégias de planejamento.

4. Estudo de caso

4.1. A empresa

A Zé Brownie é uma empresa niteroiense do setor alimentício, que atua mais precisamente no segmento de doces. Criada em 2015 por um jovem empreendedor, a doceria tem como principal produto uma variação do que conhecemos como bolo, chamado de brownie.

Com o objetivo de espalhar felicidade por meio das suas receitas, o Zé, fundador da empresa, começou suas produções em casa depois da sua inquietude para empreender. Depois de consumir uma série de conteúdos sobre empreendedorismo e aprender a fazer brownie, uma de suas paixões na culinária, Pedro, vulgo Zé, teve a ideia de começar a vender seus bolos. Depois de testar uma série de receitas, ainda na escola, começou a comercializar o seu primeiro produto, o Zé Brownie Original. A figura 1 apresenta a logomarca original da empresa.

Figura 1: Logo da Zé Brownie



Fonte: Google

Com o passar dos anos a empresa sempre alavancou seu crescimento, o que fez a produção sair da casa do Pedro para uma loja comercial no centro da cidade de Niterói, em 2017. Durante essa jornada, a Zé Brownie lançou uma série de produtos fundamentais para o seu crescimento, o que fizeram dela a principal doceria local da cidade de Niterói.

Por conta da saturação do mercado de doces a inovação se torna imprescindível para sobreviver, o que faz necessária a constante busca por melhorias estratégicas na organização. Depois de mais de um ano de pandemia vivenciada no Brasil e no mundo, a empresa busca se consolidar de fato no cenário de doces do Estado do Rio de Janeiro.

É possível encontrar o produto sendo vendido em um quiosque, localizado numa das principais ruas de Niterói, a Ator Paulo Gustavo. Além do quiosque, é possível comprar diretamente na fábrica, no centro da cidade e por meio de aplicativos de entrega. A figura 2 apresenta o brownie sabor original da empresa, enquanto a figura 3 apresenta o Pote do Zé.

Figura 2: Zé Brownie Original



Fonte: Facebook/zebrownie

Figura 3: Pote do Zé



Fonte: Facebook/zebrownie

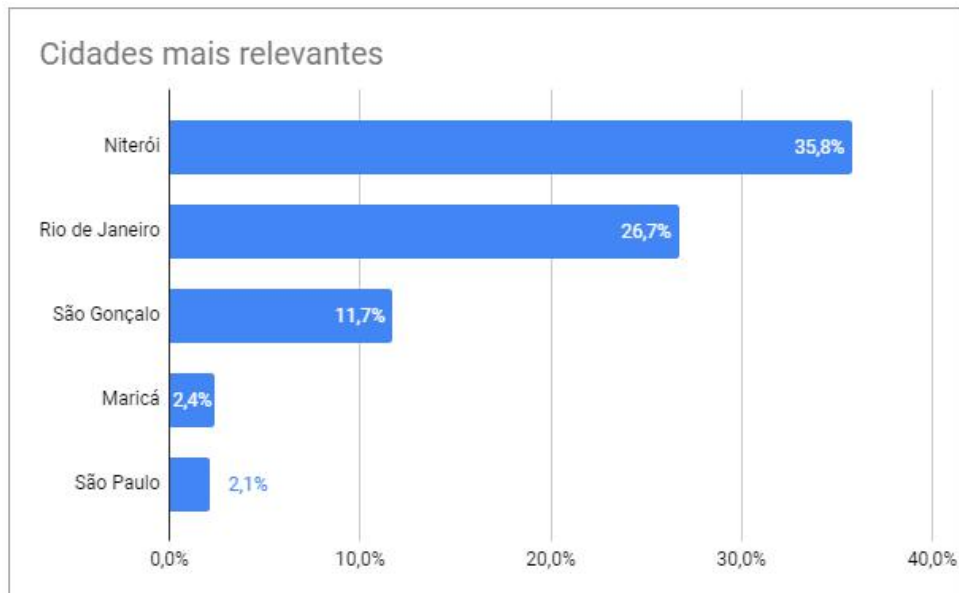
4.2. Público-alvo

O público-alvo consiste em um conjunto de compradores que possuem necessidades e/ou características comuns àquelas que a empresa ou organização decide atender, segundo Kotler (2014). Com essas informações, faz-se necessário um estudo aprofundado sobre as características e necessidades das pessoas que já consomem o produto e/ou conteúdos produzidos pela empresa, numa próxima etapa.

Para tal, foi realizada uma pesquisa baseada nos dados gerados na conta do Instagram da Zé Brownie (@zebrownie), em que podemos analisar uma série de informações relevantes

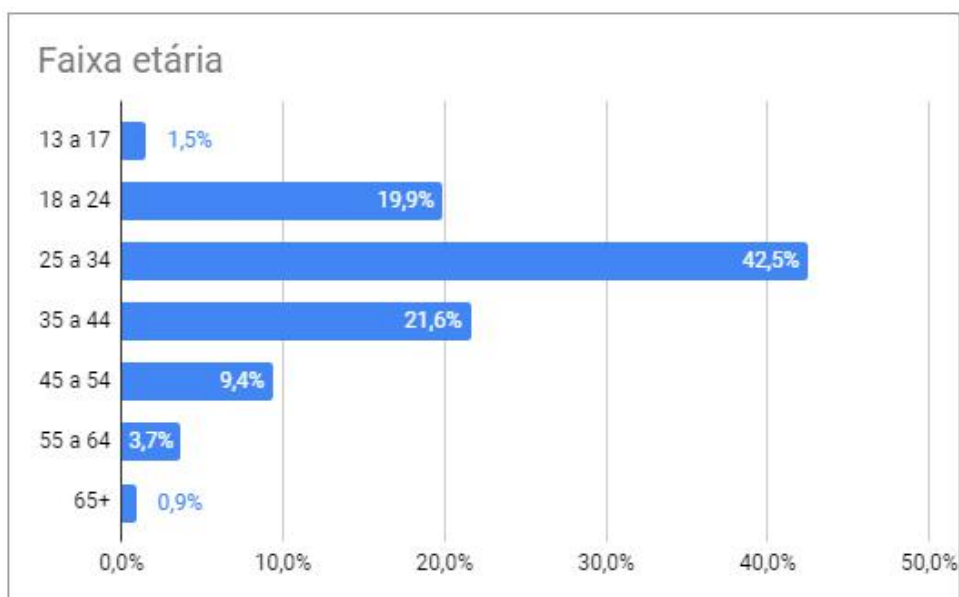
para a definição do público-alvo. O gráfico 4 apresenta as principais cidades do público alvo da empresa, o gráfico 5 relaciona a faixa etária do mesmo, e o gráfico 6 apresenta o gênero deste público.

Gráfico 4: Principais cidades do público



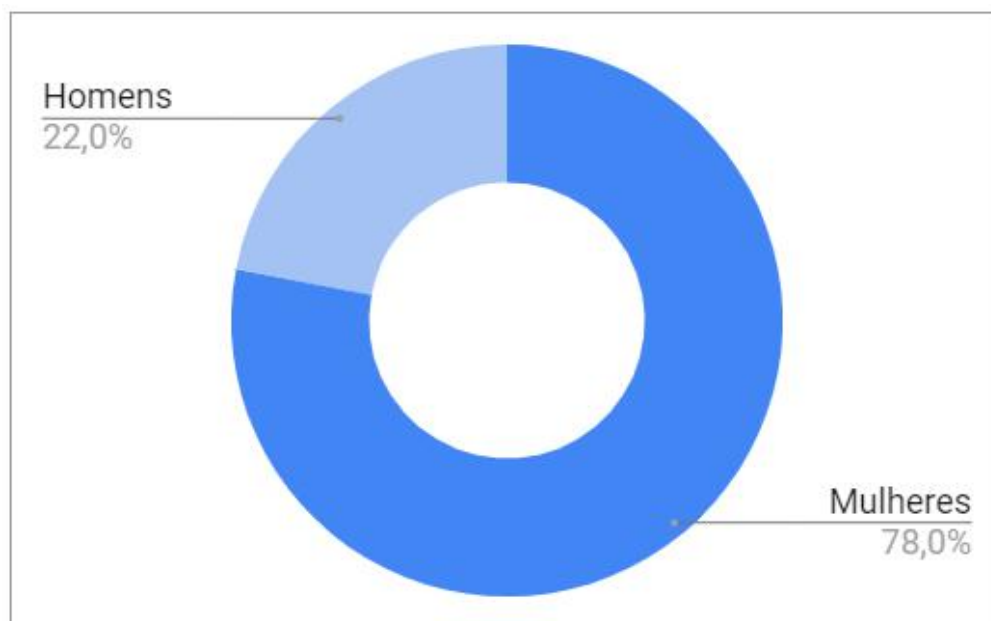
Fonte: Instagram/zebrownie

Gráfico 5: Faixa etária do público



Fonte: Instagram/zebrownie

Gráfico 6: Gênero do público



Fonte: Instagram/zebrownie

O desempenho das publicações nos trinta primeiros dias de 2022 apresentaram excelente desempenho, atingindo 158.506 contas na rede social da empresa. Destes, 19.156 perfis diferentes interagiram de alguma forma com os conteúdos. Vale ressaltar que aproximadamente 60% desse público que interagiu era formado por pessoas que não seguiam a empresa, o que demonstra expansão da marca.

4.3. Persona

A definição da persona é um passo seguinte ao de definição do público-alvo, pois visa detalhar de forma mais aprofundada características pessoais do público. Pode levar em consideração uma série de fatores como: poder aquisitivo, características pessoais, estilo de vida, interesses, engajamento nas redes sociais, desejos, informações profissionais, crenças, conteúdos que consome e etc.

De acordo com as análises de dados apresentadas acima, é possível traçar alguns perfis de personas compradoras da Zé Brownie.

Persona 1: Isadora Pereira | idade: 28 anos | Profissão: jornalista | Descrição: Isadora é moradora da cidade de Niterói e atua no mercado de comunicação há nove anos. Em um cargo de gerência em uma empresa multinacional, é casada e possui um filho. Apaixonada por cozinhar, prefere doces aos salgados e gosta de ter sempre algum doce acessível. A Zé

Brownie surge como uma ótima opção, visto que ela fica boa parte do tempo fora de casa e precisa de um doce para “adoçar o dia” cansativo.

Persona 2: Alice Sánchez | idade: 21 anos | Profissão: estudante | Descrição: Aluna do curso de Terapia Ocupacional na UFRJ, nascida em Botafogo, Alice divide sua rotina entre estudos e estágio. Com uma rotina dinâmica entre idas aos consultórios terapêuticos e a faculdade, passa por vários lugares da cidade do Rio. Apaixonada por doces, Alice carece de boas opções frescas para comer ao longo do seu caminho e, por falta de opções, acaba consumindo doces industrializados no seu dia a dia. Além disso, ela é uma usuária assídua das mídias sociais, consumindo conteúdos nessa rede por cerca de uma hora por dia, pelo menos.

Persona 3: Bernardo Amado | idade: 40 anos | Profissão: Diretor comercial | Descrição: Morador de Niterói, Bernardo é casado e possui quatro filhos. Diariamente vai ao escritório da empresa que trabalha, localizada no centro da cidade onde vive. Costumeiramente, logo após o almoço, Bernardo passa na fábrica da Zé Brownie, que fica bem próxima ao escritório. Ao menos uma vez por semana ele leva, pelo menos, 6 brownies para casa, para agradar todos que esperam pela sua chegada.

4.4. Análise da concorrência

Durante essa etapa foi realizada uma pesquisa de mercado que tinha por objetivo reconhecer os concorrentes diretos da Zé Brownie. Foram encontrados quatro concorrentes diretos e uma série de concorrentes indiretos, que vendem doces e correlatos, porém não diretamente o Brownie. Apesar de entender que os concorrentes indiretos também afetam as operações, a análise foi feita apenas com concorrentes diretos, visando interpretar melhor o impacto no consumo do produto principal de todas essas empresas, o brownie.

Os dados encontrados e apresentados abaixo foram colhidos por meio de interações com as marcas em suas redes sociais, sites, ligações telefônicas e aplicativos de entrega.

Tabela 1: Análise de dados da concorrência x Zé Brownie | **Fonte:** dados primários

	Ano de criação	Preço do brownie original	Produto mais vendido	Quantidade de produtos no portfólio	Preço médio dos produtos do portfólio
Zé Brownie	2015	R\$ 5,00	Brownie de Nutella	13	R\$ 12,50
Brownie do Luiz	2011	R\$ 6,00	Brownie original	22	R\$ 28,00
Brownie da Paty	2017	R\$ 5,50	Pote da Paty	11	R\$ 14,90
Di Brownie	2017	R\$ 5,50	Pizza Di Brownie	21	R\$ 22,00
Nit Brownie	2020	R\$ 5,50	Brownie no pote	7	R\$ 9,00

A partir dos dados apresentados na Tabela 1, pode-se notar uma larga diferença entre o que é praticado pela Zé Brownie em relação aos seus concorrentes. A primeira diferença está no tempo de mercado, que demonstra o pioneirismo do Zé na cidade de Niterói, visto que o Brownie do Luiz tem origem no Rio de Janeiro. Apesar de realizar vendas na cidade de Niterói, por meio de terceirizados, até os dias atuais o Brownie do Luiz não estabeleceu um ponto de venda próprio na região. Dessa forma, a empresa já demonstra dois fatores fundamentais: capacidade de administração financeira, visto que está indo completar seu sétimo ano de existência, e aderência ao mercado, pois os produtos já foram amplamente validados pelos consumidores.

O segundo ponto de destaque é a variação do preço no produto mais básico dessas empresas, o brownie original, no qual o da Zé Brownie é o mais barato, demonstrando um tipo de posicionamento da empresa abaixo da média, mesmo que de forma não intencional, que altera a percepção de valor do cliente. Nesse caso, apesar de ter um valor mais atraente ao consumidor, o mesmo pode gerar repulsa para novos consumidores por associarem o valor baixo à má qualidade.

Já sobre os produtos mais vendidos, em relação aos seus concorrentes, a Zé Brownie apresenta um detrator que é a dependência de um produto externo (creme de avelã) que é adicionado para desenvolver seu brownie principal. O risco se dá pelo fato de que se o insumo, que já não é barato, sofrer um grande impacto inflacionário, a produção será afetada, principalmente por ser um produto de menor margem para o empreendedor. Em relação aos demais brownies, o Zé Brownie de Nutella possui margem 40% inferior, em média, por conta do custo elevado de produção. Os concorrentes, por hora, vendem principalmente produtos com insumos mais acessíveis, com melhor margem e menos risco à variações inflacionárias, por serem commodities.

Outro dado que chama a atenção é a quantidade de produtos no portfólio. O principal concorrente, o Brownie do Luiz, apresenta nove produtos a mais no portfólio, uma variedade que faz a diferença para a decisão do consumidor. Apesar de ser a estratégia de algumas organizações reduzir a variedade de produtos ofertados, não é a intenção da Zé Brownie se posicionar dessa forma, o que sinaliza uma dificuldade da empresa em termos de inovação, que pode ser causada por falta de capacidade financeira, por exemplo. Tais informações foram obtidas por meio do contato direto com o proprietário da empresa.

Diretamente relacionado ao ponto citado acima, na última coluna da tabela é possível ver o preço médio dos produtos vendidos. Dentre as cinco empresas analisadas, a Zé Brownie é a penúltima nesse quesito. Com um valor mais de duas vezes menor que o principal

concorrente, nascido no Rio, a empresa apresenta baixa capacidade financeira. Mesmo que realize um número grande de vendas, a escalabilidade de ganhos financeiros fica consideravelmente atrás da concorrência. No médio prazo, a tendência é que a empresa sofra para sobreviver neste mercado. Apesar destes dados não sinalizarem com plena assertividade a capacidade financeira da empresa, pode-se dizer, a partir deles, que as variações não são significativas, principalmente pelos insumos utilizados para produção que, em grande parte, são *commodities*, com pouca variação de preços.

4.5. Funil de vendas

Pensando no funil de vendas citado anteriormente, é preciso analisar a capacidade da Zé Brownie ser conhecida pelos potenciais consumidores. No momento atual a empresa possui os seguintes canais para aquisição de clientes: instagram, facebook e aplicativos de entrega de comida, além do boca a boca. Mesmo com bons números nas redes sociais, como visto acima, pode-se dizer que a empresa não desfruta do potencial máximo de apresentação da marca para novos clientes que a internet oferece.

Para tangibilizar tal argumentação foi realizada uma pesquisa com o site do concorrente Brownie do Luiz, no qual o intuito foi entender o fluxo de pessoas que visitam esse canal da empresa, compreendendo assim o seu potencial. Por meio de uma ferramenta de análise de tráfego online chamada *Neil Patel* tais informações foram encontradas, apresentadas no gráfico 7.

Gráfico 7: Volume de tráfego orgânico no site Brownie do Luiz














Fonte: Neil Patel, 2022

O volume de visitas orgânicas, ou seja, sem qualquer tipo de investimento para divulgação, apresentou cerca de 6.500 visitas no mês de janeiro de 2022, representando um aumento de cerca de 50% em relação ao mês anterior, dezembro de 2021, que teve 4.300 visitas. A curva crescente do volume de visitas recebidas representa a força do canal de interação que é o site. Além da função de reconhecimento do produto por parte do consumidor potencial, o site pode ser utilizado também para realização de vendas, como é o caso do Brownie do Luiz, aumentando a capacidade de geração de receita.

Outra análise interessante em relação ao site é a de principais palavras utilizadas para que a pessoa chegasse até o canal. O *Search Engine Optimization*, também conhecido como *SEO*, representa um conjunto de técnicas de otimização aplicadas nas funcionalidades do site que visam posicionar o site no topo das páginas de busca quando um cliente potencial escreve palavras correlatas à oferta da empresa. Ou seja, no caso da Zé Brownie, no cenário ideal, ao procurar pela palavra “brownie” no Google o site deveria aparecer, ao menos, na primeira página. Logo abaixo, a tabela 2, que apresenta as palavras mais buscadas até que o potencial consumidor chegasse ao site do Brownie do Luiz, dando sequência aos dados apresentados acima.

Tabela 2: Principais palavras-chave para o tráfego do site Brownie do Luiz

PRINCIPAIS PALAVRAS-CHAVE POR PAÍS  BR / PT [6.289]  PT / PT [32]  US / EN [10]  AO / PT [2] MAIS ▾				
PALAVRAS-CHAVE DE SEO [?]		VOLUME [?]	POSIÇÃO [?]	EST. VISITAS [?]
brownie do luiz 		9.900	1	4.575
brownie 		301.000	10	956
brownie do luiz preço 		140	1	68
brownie na lata 		140	2	66
brownie do luiz leblon 		110	1	61
brownie do luiz receita 		2.400	6	44
na lata 		4.400	28	29

Fonte: Neil Patel, 2022

Tais palavras servem como um excelente norteador para que uma boa estratégia de *SEO* seja implantada e facilite a descoberta do cliente potencial com a marca Zé Brownie. É importante salientar que dentre as estratégias de *SEO*, uma delas é a de imputar na ferramenta palavras com o nome da concorrência, pois dessa forma mesmo que o cliente potencial

escreva o nome de outra empresa, a sua organização estará bem ranqueada. Todas essas são etapas do topo do funil, em que o consumidor está descobrindo a empresa e reconhecendo um problema.

Logo após essa etapa de reconhecimento do problema, que no caso analisado pode ser fome, necessidade de comprar um presente, comprar doces para realizar uma festa de aniversário, a persona inicia a sua busca por soluções. Independente da ordem que os primeiros fatos acontecem, ao buscar por uma solução o ideal é que o cliente potencial chegue até a Zé Brownie.

Em contato com o site, o cliente compartilha seus dados pessoais e avança para o meio do funil, etapa de consideração da solução. Neste momento o mesmo tende a analisar preços e valor agregado da oferta. Apresentar ganhos em termos de valor nesse momento é fundamental, o que pode ser, em caso de site, um *pop-up* que é uma notificação que aparece mostrando promoções, combos ou até a produção dos produtos, o que aproxima os potenciais clientes da marca. Ao longo desse processo de relacionamento uma série de ações pode ser realizada com o objetivo de nutrir e aproximar o consumidor da marca, fortalecendo as relações e encaminhando para a venda.

Atingindo o estágio final, o consumidor está decidido pela realização da compra, considerando os pontos relevantes para si e está disposto a gastar o dinheiro. Para isso, o contato entre empresa e consumidor deve ser o mais fluido possível, de maneira que nenhum ruído possa afetar a decisão de compra do consumidor. Ou seja, o site/canal de interação com o cliente deve estar funcionando bem, os atendentes devem estar disponíveis e o processo de compra deve ser o mais fácil possível.

4.6. Premissas para a implantação da gestão comercial

Ao longo do estudo de caso apresentado foi possível encontrar uma série de possíveis melhorias para o processo de gestão comercial da Zé Brownie como um todo. Visando formular a implantação robusta e eficiente de gestão e marketing, desenvolvemos uma série de processos a serem aplicados que trarão resultados no curto, médio e longo prazo.

Para cada um dos passos apresentados, os planos foram aplicados no modelo 5W2H, visando manter a qualidade do que será aplicado e trazer os temas de forma clara para aplicação.

1º Passo: realização de pesquisa com os clientes. Depois de sete anos com a empresa funcionando e nenhuma pesquisa realizada com o consumidor, esta ação poderia trazer aprendizados importantes sobre os próximos passos, visando atender mais precisamente os

desejos do público da empresa. Por si só, este passo possibilita a criação de uma série de outros planos de ação para a empresa, como desenvolvimento de novos produtos, mudança na identidade visual, melhoria nos serviços de entrega e etc. As ações estão descritas na tabela 3, abaixo.

Tabela 3: Passo 1

1º passo	
O que?	Pesquisa com a base de clientes.
Por quê?	Visa conhecer melhor o perfil do cliente atual e trazer novos aprendizados para atender melhor suas necessidades.
Onde?	Cientes das cidades de Niterói, São Gonçalo e Rio de Janeiro.
Quando?	Até abril de 2022.
Quem?	Equipe vendas e o dono da empresa.
Como?	Por meio de entrevistas realizadas no balcão, no momento de compra e formulários divulgados nas redes sociais e site.
Quanto custa?	Custos operacionais da hora de trabalho dos colaboradores, apenas.

2º Passo: desenvolvimento de um site para atração, retenção e venda online. Como citado durante o estudo, o *e-commerce* cresceu avassaladoramente nos últimos anos, principalmente com o surgimento da pandemia. Com isso, a empresa está perdendo uma oportunidade de expandir sua receita visto que nos dias atuais não possui um site para vendas. As ações estão descritas na tabela 4, abaixo.

Tabela 4: Passo 2

2º passo	
O que?	Criação de um site para captação de clientes e vendas.
Por quê?	Pois o mercado de e-commerce está aquecido, tal como o constante crescimento das vendas no setor de varejo. Além disso, a busca por esse tipo de produto tem aumentado consideravelmente nos sites de busca.
Onde?	Serviço realizado em Niterói. Aplicação online.
Quando?	Até abril de 2022.
Quem?	Funcionários especializados.
Como?	Junto de uma empresa especializada no serviço que seja capaz de desenvolver o site, automatizá-lo para vendas e dar suporte ao cliente.
Quanto custa?	R\$ 2.000,00 para aplicação e R\$ 600,00 para suporte recorrente.

3º Passo: redefinição da precificação dos produtos. Os valores apresentados durante o trabalho alertam ao fato de que a empresa atualmente pratica valores que divergem

consideravelmente do mercado e não condizem com a estratégia de marca da Zé Brownie, que visa se posicionar como uma marca *premium*, remetendo ao consumidor uma percepção de alta qualidade. Por conta do público-alvo e personas compradoras da empresa, podemos concluir, de acordo com a concorrência, que a empresa pode e deve precificar de forma diferente seus produtos. Com isso, realizando ganhos de receita e reposicionando a marca perante seus concorrentes. As ações estão descritas na tabela 5, abaixo.

Tabela 5: Passo 3

3º passo	
O que?	Redefinir a precificação dos produtos.
Por quê?	Por conta dos baixos preços praticados pela empresa perante sua concorrência. Por conta do público alvo, posicionamento da empresa e necessidade de elevação da receita.
Onde?	Escritório Zé Brownie.
Quando?	Até março de 2022.
Quem?	Sócios.
Como?	Realizando um cliente oculto com a concorrência, refazendo cálculos de margem bruta líquida por produto e calculando alvos de receita de acordo com o número de vendas histórico.
Quanto custa?	Custos operacionais da hora de trabalho dos colaboradores, apenas.

4º Passo: expandir o número de pontos de venda do produto. De acordo com os canais apresentados atualmente, uma necessidade que se torna cada vez mais latente é a de ofertar o produto em mais lugares. Visto que muitos dos seus clientes consomem ao longo do dia quando se deparam com o produto, quanto mais o produto for visto, maior será a tendência de venda. Por isso, a expansão para novos pontos de venda terceirizados e/ou próprios será fundamental.

Uma primeira ressalva sobre esse passo é o fato de que o produto possui um curto intervalo de tempo para consumo, sendo apenas 15 dias de validade, o que pode afetar os resultados. Para evitar que isso aconteça, é importante que a negociação não envolva a possibilidade de consignação.

Além disso, outra ressalva é o alvo das empresas que a Zé Brownie fará essa ação de vendas. Tal como o cliente final precisa ser estudado e pesquisado, a definição de um perfil de cliente ideal para negociações b2b também é essencial. Por isso, recomendamos que os envolvidos nesse projeto estudem as melhores opções de negócios locais que apresentem grande potencial de receita, realizando visitas periódicas, por exemplo, numa padaria e/ou loja de conveniência, para ver se o local possui bom número de vendas de doces. A partir da

definição claro de qual tipo de negócio será o alvo, deve-se estruturar um modelo de prospecção, que pode ser feita internamente por meio de um telefone (*inside sales*) ou externamente, com as vendas de campo, ou *field sales*.

Independente do modelo escolhido é fundamental que os resultados sejam medidos ao longo do tempo para que os novos aprendizados sejam colhidos e ajustados ou replicados, visando melhoria contínua de métodos e processos. Uma vez que validados, os mesmos deverão ser registrados em manuais para facilitar a replicação num momento futuro e no treinamento de novos colaboradores.

Já sobre uma expansão para negócio próprio, é possível perceber que a evolução do varejo contribui para a efetividade de uma loja física. Ao mesmo tempo, é importante considerar os custos de forma muito precisa para que faça sentido realizar uma operação física em relação ao online. Caso os custos não sejam um problema, recomendamos que uma análise profunda sobre a abertura de uma loja física na cidade do Rio de Janeiro seja levado em consideração pois, assim, a empresa passará a se posicionar bem acima dos demais concorrentes e estará mais próxima do seu principal concorrente, o Brownie do Luiz. As ações estão descritas na tabela 6, abaixo.

Tabela 6: Passo 4

4º passo	
O que?	Expandir o número de pontos de venda (próprios ou terceirizados).
Por quê?	Com o consumo de clientes sendo realizado ao longo do dia, enquanto os mesmos encontram-se em trânsito, quanto mais lugares tiverem a presença do Zé Brownie, maiores serão as chances de venda.
Onde?	Nas cidades de Niterói e possivelmente Rio.
Quando?	Durante o segundo semestre de 2022.
Quem?	Equipe comercial.
Como?	Realizando vendas internas ou externas dos produtos do Zé Brownie. Sem que haja consignação, o vendedor deve vender uma série de produtos e desenvolver um relacionamento com os clientes, visando sempre a recompra.
Quanto custa?	Inicialmente, para um colaborador, R\$3.000,00 (custos fixos e variáveis mensais).

5º Passo: aplicar ações de marketing para mídias sociais. Com o desenvolvimento de uma série de melhorias da organização, é preciso que novos clientes entrem no topo do funil e conheçam a Zé Brownie. Para isso, ações de marketing como investimento em tráfego pago são fundamentais. As mídias sociais da empresa atualmente funcionam bem e possuem uma boa rotina de publicações, porém nenhum dos conteúdos é investido, ou seja, todas as pessoas

que conhecem o Zé por meio dessas redes chegou até lá de forma orgânica. Com um investimento em tráfego pago e profissionais qualificados o número de visitantes tende a subir consideravelmente, tanto nas mídias quanto no site.

Além dos investimentos em tráfego, compreendemos que a empresa passa por uma necessidade de inovação nos métodos de comunicação e ações de marketing em geral. Para isso, recomendamos que uma pessoa especializada seja contratada com o objetivo final de criar novas formas de se comunicar com o público e desenvolver ações para ganho de engajamento do público. As ações estão descritas na tabela 7, abaixo.

Tabela 7: Passo 5

5º passo	
O que?	Aplicar ações de marketing nas redes sociais.
Por quê?	Para alavancar o alcance de público, que atualmente acontece de forma exclusivamente orgânica.
Onde?	Escritório Zé Brownie.
Quando?	Logo após a criação do site, em abril de 2022.
Quem?	Equipe de marketing com gerente de tráfego envolvido.
Como?	Recrutando uma pessoa para fazer a gestão de tráfego das mídias sociais, além de pessoas com conhecimento em marketing para criação de ações como parcerias com influencers visando aumento de engajamento.
Quanto custa?	R\$5.000,00 considerando o salário do gestor de tráfego e possíveis ações de marketing, pago mensalmente.

6º Passo: ações para fidelização de clientes já existentes na base e futuros clientes. Entendendo que o somatório de fatores apresentados no presente trabalho como, perfil de cliente, concorrência e evolução das vendas do varejo, pode-se dizer que tão importante quanto vender é reter os clientes. Para além do processo de expansão a empresa deve se preocupar em reter os clientes que já compraram, o que aumenta o tempo de vida do cliente com o produto e reduz o custo de aquisição dos mesmos.

Para que esse processo seja feito de forma eficiente é preciso registrar informações desses clientes, o que já é compilado numa base de dados dentro da empresa. Com o primeiro passo desse projeto já concluído, resta definir os melhores métodos de interação com os clientes para que o objetivo final seja atingido, a recompra.

Uma das boas práticas para que esse método de interação funcione é a criação de um fluxo de cadência, que nada mais é do que uma série de atividades espaçadas que devem ser realizadas com o intuito de obter uma resposta do lead. Exemplo: no primeiro dia da cadência o vendedor encaminha uma mensagem no whatsapp do cliente citando uma promoção; no

segundo dia não há interações; já no terceiro dia o vendedor manda um e-mail apresentando um novo produto, e assim por diante. Dessa forma o cliente se mantém nutrido de informações sobre a empresa e tende a recomprar os produtos, além de se sentir querido pela empresa, dependendo do grau de personalização do contato. As ações estão descritas na tabela 8, abaixo.

Tabela 8: Passo 6

6º passo	
O que?	Ações de fidelização dos clientes.
Por quê?	Para que os clientes que já compraram o produto realizem recompra, reduzindo o custo de aquisição de clientes e aumentando o tempo de vida do mesmo com a empresa.
Onde?	Escritório Zé Brownie.
Quando?	Desde já.
Quem?	Equipe comercial.
Como?	Criando uma cadência de contato, automatizada ou não, que espacia atividades ao longo do dia. O vendedor deve fazer as atividades e interagir com o lead de acordo com a sua resposta. É importante que os aprendizados e resultados fiquem compilados, mesmo que em uma planilha num primeiro momento, visando aprendizados e melhorias futuras.
Quanto custa?	Inicialmente, para um colaborador, R\$3.000,00 (custos fixos e variáveis).

É importante ressaltar que todos os passos apresentados não necessariamente precisam ser aplicados nessa ordem. Eventualmente algum deles pode ser melhor aplicado em momento diferente do que fora apresentado. Além disso, cada um dos passos é uma fonte de novos aprendizados para criação de passos futuros. A premissa principal para que tudo isso funcione de forma correta é que todos os aprendizados sejam compilados, além da criação de manuais de aplicação para que a replicação e aprendizado sejam facilitados.

5. Conclusão

O presente estudo monográfico teve como objetivo principal desenvolver uma proposta de gestão comercial para a empresa Zé Brownie. Buscando centralizar a análise na estruturação de um funil de vendas para a marca, foi possível elaborar planos de ação para a área comercial e o desenvolvimento da mesma, permeando também outros setores da empresa.

Num primeiro momento, dados os referenciais teóricos e o estudo aprofundado relativamente ao mercado em questão, foi apresentado o perfil do público-alvo da empresa, indicando seu gênero, idade média e localização. Em seguida, elaborou-se persona, com o objetivo de criar o perfil de um cliente ideal para a marca. Com essas duas informações, tornou-se possível estruturar o funil de vendas e traçar o plano de ação comercial, já que a empresa, através do estudo, pôde conhecer o real cliente em potencial.

Na sequência, o estudo permitiu estruturar uma série de planos de ação para a empresa Zé Brownie. Neles, o autor planejou as decisões a serem tomadas de acordo com a jornada de compra do consumidor e o comportamento do mercado. Foram traçadas algumas premissas a fim de garantir uma efetividade comercial, momentos e motivos para cada movimentação dentro da empresa – quem irá fazer, o quê, onde, quando, custando quanto, como e porquê.

O objetivo principal da formatação de planos de ação foi desenvolver um escopo claro para realização de ações de curto e médio prazos, visando ganhos imediatos. Por meio de um comparativo do momento atual da empresa somado às análises de mercado, compreende-se que, ao serem concretizados, irão gerar uma série de novos aprendizados aos donos da organização, trazendo uma cultura de melhoria contínua.

Dessa forma, conclui-se que o presente estudo teve sucesso no alcance dos objetivos propostos, ficando claro que, para qualquer empresa alcançar suas metas e desenvolver seu negócio, é preciso entender as reais e profundas necessidades do seu consumidor, além de uma visão holística sobre o mercado e suas oportunidades. Finalmente, a partir da efetividade dos planos de ação, o aumento da receita possibilitará novos investimentos no processo de gestão comercial estratégica.

Referências bibliográficas

ABREU, Karen. **História e usos da internet**. 2009. Disponível em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/abreu-karen-historia-e-usos-da-internet.pdf>. Acesso em 16 de setembro de 2021.

BERTAGNA, Matheus. **Análise da otimização do fluxo de um funil de vendas de uma indústria de produtos congelados através de ferramentas online**. 2021. Monografia (Bacharelado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Londrina, 2021. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/26173/1/analiseotimizacaofluxovendas.pdf>. Acesso em 12 de março de 2022.

BOTELHO, D.; GUISSONI, L. A. **Varejo: competitividade e inovação**. 2016. RAE-Revista de Administração de Empresas, [S. l.], v. 56, n. 6, p. 596–599, 2016. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/64789>. Acesso em: 17 mar. 2022.

BITTAR, Liene; TABAH, June; SOUZA, Diogo. **Processo para gestão comercial: um estudo de caso de pipeline de vendas**. 2020. Disponível em: <http://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/4949/1/PROCESSO%20PARA%20GEST%20COMERCIAL%20-%20UM%20ESTUDO%20DE%20CASO.pdf>. Acesso em 12 de março de 2022.

COBRA, Marcos; URDAN, André. **Marketing Básico**. 5ª edição. São Paulo: GEN Atlas, 2017. 392 p.

COSTA, A.M. **O papel dos influenciadores digitais na jornada de decisão dos consumidores portugueses: os *instagrammers* e a compra de produtos cosméticos**. 2019. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/19339/1/DM-AMSC-2019.pdf>. Acesso em: 12 de março de 2022.

ANDRADE, M. C. F.; SILVA, N. T. G. O Comércio Eletrônico (E-Commerce): Um Estudo com Consumidores. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, n. 1, p. 98-111, 2017. Disponível em:

<http://www.spell.org.br/documentos/ver/45744/o-comercio-eletronico--e-commerce---um-e-studo-c>—. Acesso em: 28 de setembro de 2021.

DAHER; Denilson; MINEIRO, Andréa; DAMASO, Josiane; BOAS, Ana. **As micro e pequenas empresas e a responsabilidade social: uma conexão a ser consolidada**. 2012. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/54716865.pdf>. Acesso em 24 de setembro de 2021.

DE OLIVEIRA; Nilza; RIBEIRO, Lucas; JUNKES, Maria; SATO, Suzenir; ALEIXO, Andréia. **Micro e pequenas empresas: desafios, oportunidades e mecanismos de sobrevivência**. 2016. Disponível em: <http://docplayer.com.br/39156413-Micro-e-pequenas-empresas-desafios-opportunidades-e-mecanismos-de-sobrevivencia.html>. Acesso em 24 de setembro de 2021.

SILVEIRA, Alessandro. Crescimento do e-commerce na quarentena não é passageiro. **E-commerce Brasil**, 2021. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/crescimento-do-e-commerce-na-quarentena-nao-e-passageiro/>. Acesso em 21 de janeiro de 2022.

O funil de vendas na prática. **Endeavor**, 2020. Disponível em: <https://endeavor.org.br/vendas/funil-de-vendas-na-pratica/>. Acesso em 19 de setembro de 2021.

GIOVANNI, De Brito. **E-commerce como ferramenta de venda através de sites de compra coletiva**. 2019. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/43816448.pdf>. Acesso em 17 de setembro de 2021.

GREWAL, Dhurv; LEVY, Michael. **Marketing**. 4ª ed. São Paulo: AMGH, 2017. 497 p.

HUNT, Emery Kay. **História do Pensamento Econômico**. 26ª ed. São Paulo: Editora Vozes, 2011. 218 p.

Pesquisa mensal de comércio. **IBGE**, 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9227-pesquisa-mensal-de-comercio.html?=&t=downloads>. Acesso em: 18 de setembro de 2021.

JUNIOR, Nelson. **Hacking Sales: ferramentas e estratégias digitais para acelerar as vendas nas startups brasileiras.** 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/30522>. Acesso em 18 de setembro de 2021.

KLAUS, Martin. **A Quarta Revolução Industrial.** 1ª ed. São Paulo: Edipro, 2018. 160 p.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** 15ª ed. São Paulo: Pearson, 2014. 800p.

LEMON, C.K.C; VERHOEF, P.C. **Family structure and influence in family decision making.** Disponível em: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>. Acesso em 12 de março de 2022.

MATTAR, Fauze. **Administração de varejo.** 2ª ed. Campos: GEN Atlas, 2019. 648 p.

MEINBERG, José. **Gestão de vendas.** 5ª ed. São Paulo: FGV, 2014. 123 p.

MEIRELES, Manuel. **Ferramentas Administrativas para Identificar, Observar e Analisar Problemas - Organizações com Foco no Cliente.** 1ª ed. São Paulo: Villipress, 2001. 144 p.

MOREIRA, Rosana de Jesus. **Os impactos do comércio eletrônico na carreira dos profissionais de vendas: um estudo no mercado B2B na indústria de office supplies.** 2018. 95 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2018. Disponível em: <https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/21770>. Acesso em 17 de março de 2022.

NASCIMENTO, Rafael Moraes.. **E-commerce no Brasil: perfil do mercado e do consumidor brasileiro.** 2011. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10438/8182>. Acesso em 12 de março de 2022.

NUNES, R. M. S.; NETO, M. M. **Análise da contribuição do *business to business* na gestão de cadeias de suprimentos.** 2014. GEPROS. Ano 10, nº 2, 2015, p. 157-172.

PASQUALI, Marina. *E-commerce in Brazil: Statistics and Facts*. Statista, 2022. Disponível em <https://www.statista.com/topics/4697/e-commerce-in-brazil>. Acesso em 16 janeiro de 2022.

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre Reis. **Administração da produção: operações industriais e de serviços**. 1ª ed. Curitiba: UnicenP, 2007. 750 p.

PEREIRA, Vinícius. Funil de vendas: o que é, para que serve e como montar um. **Resultados digitais**, 2021. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/blog/o-que-funil-de-vendas/>. Acesso em 18 de novembro de 2021.

PRADO, Lucas; GUISSONI, Leandro; KEHDI, Marco. **O Vendedor na Disrupção Digital**. 2018. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/77335>. Acesso em: 18 de setembro de 2021.

Gestão comercial: planejamento e eficiência nos processos. **PROCENGE**, 2021. Disponível em: <https://blog.procenge.com.br/gestao-comercial-planejamento-e-eficiencia-nos-processos/>. Acesso em 11 de setembro de 2021.

GUSMÃO, Amanda. Entenda o que é b2b, o modelo de negócios business to business. **Rock Content**, 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/blog/b2b/>. Acesso em 13 de setembro de 2021.

Perfil das microempresas e empresas de pequeno porte. SEBRAE, 2018. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RO/Anexos/Perfil%20das%20ME%20e%20EPP%20-%2004%202018.pdf>. Acesso em 24 de setembro de 2019.

SOARES, Alfredo. **Bora Vender**. 1ª ed. São Paulo: Editora Gente, 2019. 224 p.

COPPOLA, Daniela. *E-commerce share of a total global retail sales from 2015 to 2023*. Statista, 2022. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/534123/e-commerce-share-of-retail-sales-worldwide/>. Acesso em 16 de fevereiro de 2022.

VAROTTO, Luís. **História do Varejo**. 2014. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34379/33176>. Acesso em 17 de setembro de 2021.

VERGARA S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16ª ed. São Paulo: Atlas, 2016. 104 p.

WEBBER, Cleber; SEVERO, Eliana. **O Processo de Inovação no Varejo**. 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/308938808_O_PROCESSO_DE_INOVACAO_N_O_VAREJO. Acesso em 18 de setembro de 2021.