



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
AREA: ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

MARKETING DE VENDAS:
UM ESTUDO DE CASO DO GRUPO ALIANÇA

RAFAEL OLIVEIRA DE SOUZA
RA Nº 2017932/0

PROFESSOR ORIENTADOR: MARCELO GAGLIARDI

Brasília/DF, novembro de 2007

RAFAEL OLIVEIRA DE SOUZA

**MARKETING DE VENDAS:
UM ESTUDO DE CASO DO GRUPO ALIANÇA**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração de empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor orientador: Marcelo Gagliardi

Brasília, novembro de 2007.

RAFAEL OLIVEIRA DE SOUZA

**MARKETING DE VENDAS:
UM ESTUDO DE CASO DO GRUPO ALIANÇA**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração de empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Banca Examinadora:

Professor Marcelo Gagliardi
Orientador

Professor (a)
Examinador (a)

Professor (a)
Examinador (a)

Brasília, ____ de _____ de 2007

“Se você faz uma venda, pode ganhar uma comissão. Se faz um amigo, pode ganhar uma fortuna”.

(Jeffrey Gitomer)

Agradeço a Deus pela força maior na realização deste trabalho, aos meus pais Elcio e Simone que sempre me apoiaram em toda a minha vida acadêmica.

E ainda, a minha namorada Isandra Browne por sempre me ajudar em tudo que faço. E ao meu Professor Orientador Marcelo Gagliardi por me transmitir com dedicação seus sábios conhecimentos para a concretização deste trabalho.

Dedico este trabalho a Deus, minha família, namorada, amigos e ao professor Marcelo Gagliardi, por todo apoio e incentivo para a elaboração desta pesquisa.

(RESUMO)

A disputa acirrada entre as empresas de benefícios de saúde exige cada vez mais empenho e atenção na hora de elaborar uma estratégia de marketing voltada para as vendas, pensando sempre adaptar o produto certo para o cliente certo. Dessa forma, esta revisão bibliográfica, utilizou da empresa Grupo Aliança, para abordar aspectos importantes que englobam o marketing de vendas, seus componentes, sua importância, as características, suas definições e suas previsões para a elaboração de uma boa estratégia de vendas que correspondam com as metas e objetivos estipulados pela empresa. O marketing de vendas foi tratado com o objetivo de comprovar a sua importância estratégica para uma empresa do ramo de saúde, pois o segmento de venda de planos de saúde exige acima de tudo dedicação, responsabilidade e competência para com o consumidor que está cada vez mais exigente e atento as informações e mudanças do mercado, formando assim um novo consumidor. Pensando nisso as organizações inteligentes visam sempre adquirir conhecimentos através da interação com seus clientes com objetivo de se adiantar as mudanças desse mercado extremamente concorrido.

LISTA DE SIGLAS

OAB – Ordem dos Advogados do Brasil

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ANS – Agência Nacional de Saúde

CAA-DF – Caixa de Assistência aos Advogados do Distrito Federal

UniCEUB – Centro Universitário de Brasília

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Problema	7
1.2 Objetivos	7
1.2.1 Objetivo geral	7
1.2.2 Objetivos específicos.....	8
1.3 Justificativa.....	8
1.4 Estrutura do trabalho.....	8
2 METODOLOGIA	9
2.1 Pesquisa Bibliográfica	9
2.2 Pesquisa Exploratória	9
2.3 Método de Abordagem.....	9
2.4 Método de Procedimento	10
3 EMBASAMENTO TEÓRICO	11
3.1.1 <i>Marketing</i> Estratégico.....	11
3.1.2 <i>Marketing</i> de Serviços	12
3.1.3 Excelência em Serviços	12
3.1.4 Qualidade do Atendimento	13
3.1.5 Administração de Vendas.....	14
3.1.6 Força de vendas.....	16
3.1.7 Estratégia de vendas.....	17
4. ESTUDO DE CASO	19
4.1 Descrições do <i>marketing</i> de vendas do Grupo Aliança.....	20
4.2 Entrevista	21
4.3 Análise Crítica	23
5 CONCLUSÃO	27
REFERÊNCIAS	29
APENDICE A	30
APENDICE B	31

1 INTRODUÇÃO

Vender é um conceito que envolve persuadir um cliente e comprar determinado produto ou prestação de serviço. O segmento de venda de planos de saúde no Distrito Federal é formado por várias empresas, destacando-se fortes concorrentes que oferecem produtos equivalentes. Em decorrência dessa realidade, a maior dificuldade encontrada nesse ramo é manter os clientes fiéis à marca.

Não há dúvida de que as pressões ambientais estão ajudando a formar um novo consumidor que, de acordo com as pressões externas, adaptam-se ao ambiente com vistas à satisfação de desejos ilimitados por meio de variáveis de recursos limitados. Em certas épocas há euforia, em outras desânimo. Mas com certeza surge um novo consumidor mais consciente em cada mudança de situação.

Entretanto, é apenas um aspecto do processo de *marketing*. *Marketing*, ao contrário do pensamento de muitos, não são vendas. Seu conceito é mais abrangente. Organizações orientadas para *marketing* são voltadas para o mercado e têm como objetivo final, o cliente satisfeito.

Em síntese, *marketing* é o processo de aprendizagem pelo qual a organização adquire conhecimentos ininterruptamente, através da interação com os clientes e o mercado, de modo a adaptar-se e poder reagir de maneira competitiva.

É nesse contexto de *marketing* e *marketing* de serviços que foi realizado essa pesquisa, constando deste relatório todas as informações identificadas durante o período em questão.

1.1 Problema

A estratégia e a força de venda que vem sendo adotada pelo Grupo Aliança durante seus 25 anos de existência continuam sendo adequadas e competitivas para a venda de seu produto final?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo deste trabalho é avaliar as estratégias de vendas e a força de vendas utilizado no Grupo Aliança.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar e apresentar conceitos, relacionados à estratégia de vendas.
- b) Analisar as estratégias de vendas do Grupo Aliança.
- c) Verificar as condições que se encontra o quadro de corretores do Grupo Aliança, indicando melhorias no treinamento e nas estratégias de vendas.

1.3 Justificativa

A pesquisa a que se propõe o trabalho há de ser ressaltada sua importância, pois trás na sua essência a discussão acerca de uma situação bastante corriqueira no ramo empresarial, que é o *marketing* em vendas de serviços médico-hospitalares.

A escolha do tema deve-se a crescente preocupação das empresas com o seu *marketing* de vendas, principalmente quando se trata do ramo de serviços medico hospitalar, um mercado cada vez mais em crescimento devido à situação que se encontra a rede hospitalar pública do país. Tendo em vista essa situação, a sociedade volta a sua atenção para a hora de contratar um serviço de saúde com qualidade que atenda as suas necessidades. Na busca pela conquista do cliente, empresas inovam suas estratégias de vendas para adquirirem uma melhor posição competitiva no mercado.

1.4 Estrutura do trabalho

Esse trabalho foi elaborado em quatro partes. A primeira trata da metodologia utilizada neste trabalho. Em seguida é relatado o embasamento teórico que cita alguns autores expondo temas importantes sobre *marketing* estratégico, *marketing* de serviço, qualidade no atendimento, administração de vendas, força de vendas e estratégia de vendas. A terceira parte demonstra os dados coletados no estudo da empresa (Grupo Aliança) e suas análises, juntando os estudos de casos com a teoria, e por fim, as considerações finais.

2 METODOLOGIA

Metodologia é o processo em que se aplicam diferentes métodos, técnicas e materiais, tanto laboratoriais como mediante instrumentos e equipamentos para coleta de dados.

2.1 Pesquisa Bibliográfica

Este trabalho utilizou a pesquisa bibliográfica, que consiste no levantamento da bibliografia referente ao assunto estudado neste projeto de monografia. A revisão bibliográfica tem a finalidade no presente estudo de consistir o seu cerne de interpretações da literatura consultada, visando fundamentar a pesquisa como um todo. Segundo Rauen (1999, p. 9), ocorre quando os dados de observação são bibliográficos ou documentais em sentido estrito e equivale aos trabalhos de campo e laboratório nas demais pesquisas.

2.2 Pesquisa Exploratória

Este trabalho utilizou a pesquisa exploratória que tem como objetivo proporcionar uma maior aproximação com o problema, tornando-o mais explícito. Pode envolver levantamento bibliográfico e entrevistas no problema pesquisado.

2.3 Método de Abordagem

Métodos de abordagem consistem no conjunto de procedimentos utilizados na investigação de fenômenos ou no caminho para chegar-se à verdade, impondo uma ordem aos diferentes processos necessários para se atingir o resultado desejado (MARCONI e LAKATOS, 2001). Os métodos de abordagem são os seguintes: Método dedutivo, Método indutivo, Método hipotético-dedutivo e Método dialético.

Método dedutivo, é aquele que, partindo das leis gerais, permite chegar aos fenômenos particulares (MEDEIROS, 1997).

Dessa forma, considerando que o estudo teve início a partir de informações gerais acerca do *marketing* de vendas para depois ater-se a estratégia de vendas que vem utilizando o Grupo Aliança, o método utilizado neste trabalho foi o dedutivo, estudo que parte da teoria para chegar a situações particulares.

2.4 Método de Procedimento

O método de procedimento utilizado nesta pesquisa é o estudo de caso, no qual, a partir da análise de uma realidade segmentada procura-se fazer generalizações aplicáveis à situação.

De acordo com Marconi e Lakatos (2001, p.106), “os métodos de procedimentos pressupõem uma atividade concreta em relação ao fenômeno e estão limitados a um domínio particular”.

3 EMBASAMENTO TEÓRICO

Nesta parte do trabalho são apresentados princípios teóricos sobre o conceito de *marketing* estratégico, *marketing* de serviços, qualidade do atendimento, administração de vendas, força de vendas e estratégia de vendas, com a finalidade de analisar sua importância tanto para a organização quanto para os funcionários e como a utilização destas práticas proporciona um melhor resultado para a empresa.

3.1.1 *Marketing* Estratégico

De acordo com Czinkota, para combater a ameaça competitiva, o conceito de *Marketing* evoluiu para o conceito de *Marketing* Estratégico, definido como a missão da corporação de buscar uma vantagem competitiva sustentável satisfazendo as necessidades dos clientes (CZINKOTA, 2000, p. 30-32).

Segundo Czinkota, dizia o antigo adágio de negócios: “o departamento de vendas não é toda a companhia, mas é melhor que toda companhia seja o departamento de vendas”. Para o ambiente de negócios isso precisa ser alterado para: “Nem todos nessa companhia são gerentes de *marketing*, mas todos aqui estão no gerenciamento de *marketing*”. Todos na companhia devem entender e considerar os fundamentos da tomada de decisões competitiva (CZINKOTA, 2000, p. 30-32).

O *marketing* estratégico mostra-se como a filosofia orientadora da estratégia de *marketing* geral da empresa. A estratégia de *marketing* responde as questões orientadas para as metas: Aonde a firma quer ir; Como chegar lá e como manter a vantagem competitiva.

Bemeer e Shook (1988, p. 73) identificaram seis componentes para implementar uma estratégia de *marketing* bem-sucedida:

- a) Identificar as necessidades dos seus clientes descobrindo uma forma de atendê-los;
- b) Estabelecer uma identidade própria ao criar uma posição exclusiva de venda, comunicar claramente aos seus clientes o que você oferece que o diferencia da concorrência;
- c) Mostrar ao consumidor que você existe;
- d) Estabelecer uma relação com o seu cliente alvo que você tem algo a oferecer que ele quer. Quando introduzir um novo produto, você deve informar o consumidor às vantagens desse produto em relação a outras opções de mercado.
- e) Desenvolva um plano de distribuição, é necessário que você deva determinar os canais apropriados para vender seu produto para seu usuário final, pois o produto certo na loja errada jamais atingirá seu potencial;
- f) Entenda que você vive em um mercado de constante mudança.

De maneira geral, entendemos o *marketing* estratégico, como uma abordagem que tem como foco no desenvolvimento do plano de atuação da empresa no mercado, estipulando metas e objetivos a serem seguidos, ou seja, é a posição de equilíbrio ou destaque que a empresa se encontrará e pretende atingir nesse mercado altamente inovador e competitivo.

3.1.2 Marketing de Serviços

Por serviço entende-se: atos, esforços, desempenhos ou atividades que acontecem durante as interações da empresa com seus clientes, que fornece soluções aos problemas identificados pelos clientes e agregam valor ao que é oferecido pela empresa.

Segundo Czinkota (2000, p. 265), somar a qualidade do serviço, na idéia motriz da empresa, gera por si só vantagem competitiva, uma vez que "as oportunidades de diferenciação e de aumento de valor dos produtos (bens tangíveis) encontram-se para as áreas intangíveis da confiabilidade, da resposta rápida, da segurança e da capacidade da empresa em entender e servir os clientes".

O *marketing* de serviços consiste em criar serviços que ressaltem o relacionamento com os clientes, proporcionando, além da fidelização destes, uma barreira à entrada de concorrentes (CZINKOTA, 2000).

Criar e manter uma relação sólida e confiável é uma tarefa árdua, porém, em um mercado extremamente competitivo, onde o cliente encontra tantas opções, um serviço qualificado, se torna uma forma de fidelizá-los. Uma vez que o *marketing* de serviço investe, na conquista de novos clientes e do cliente potencial, porque está cada vez mais difícil conquistar um cliente novo e cada vez mais fácil perder os que já possuem.

3.1.3 Excelência em Serviços

A excelência em serviços, conforme Czinkota (2000, p. 265), consiste em uma série de atividade, dentre as quais estão:

a) Definir a missão corporativa em termos de benefícios aos clientes, diagnosticando e atendendo às reais necessidades dos clientes produtos e serviços úteis e inovadores.

b) Selecionar as pessoas certas, recrutamento, candidatos com alto nível de formação e características de personalidade.

c) Treinar, treinar, e treinar mais uma vez. Sobre treinamento, Aquino (1980, p. 16), afirma que dentre os principais objetivos do treinamento, pode-se citar:

- Preparar o pessoal para a execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização;
- Mudar a atitude das pessoas, com várias finalidades, entre as quais criar um clima mais satisfatório entre os empregados, aumentar-lhes a motivação e torná-los mais receptivos às técnicas de supervisão e gerência;
- Proporcionar oportunidades para o cotidiano desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada;
- Formar e manter um contingente de trabalho, qualitativa e quantitativamente preparado para realizar, com eficiência, o programa de atividades da organização;

d) Medir e comunicar os padrões de qualidade do atendimento: pesquisar e divulgar dados de satisfação dos clientes.

e) Usar a tecnologia para melhorar a satisfação do cliente: respostas rápidas às expectativas e sugestões dos clientes.

f) Superar com criatividade as expectativas dos clientes: dar ao cliente mais do que ele espera.

A excelência em serviço está diretamente relacionada com treinamento, um pós-venda e um *feedback* interno para conhecer as reais necessidades dos clientes e dos funcionários que têm um relacionamento direto, para cada vez buscar uma sincronia entre um vendedor motivado e um cliente satisfeito. Um cliente satisfeito é a melhor propaganda de uma empresa e pode estimular o fechamento de muitas outras.

3.1.4 Qualidade do Atendimento

Conforme Grönroos (1993, p. 12), qualidade do atendimento é como o cliente obtém o produto ou serviço:

- a) Presteza: desejo de ajudar o cliente e fornecer pronto serviço;
- b) Competência: capacidade dos recursos humanos e tecnológicos;
- c) Cortesia: educação, respeito e cordialidade com o cliente;
- d) Confiabilidade: capacidade de cumprir o prometido;
- e) Credibilidade: transmissão de confiança e honestidade no trato com seu cliente;
- f) Segurança: sigilo, confidencialidade nos negócios, segurança pessoal, segurança do patrimônio;
- g) Comunicação: manter o cliente informado em linguagem;
- h) Compreensível, fornecendo informações necessárias;
- i) Adaptabilidade: capacidade de resposta a situações não-previstas;

j) Imagem: visão ou conceito formado sobre a empresa.

Se o comportamento da organização deixa claro que sua intenção é batalhar pelo cliente, cria-se base para a satisfação e o sucesso das relações. Buscando tornar o fornecedor e cliente parceiros, as empresas buscam investir no desenvolvimento e comprometimento da equipe de trabalho. É preciso pensar como o cliente, procurando sempre ouvir e entender suas necessidades, para assim convergir para um foco único, de conquistar, manter e satisfazer seus clientes, buscando fazer as coisas certas, com qualidade.

Assim, é importante que as organizações compreendam o que o cliente espera, e então desenvolvam produtos e serviços que atendam ou excedam essas expectativas. A qualidade no atendimento, a satisfação e a fidelização são fatores extremamente importantes para qualquer empresa, seja para a venda de produtos ou serviços.

3.1.5 Administração de Vendas

Stanton (2000, p. 5) afirma que “a administração de vendas é a principal responsável pela situação em que o vendedor ou a equipe de vendas se encontra com o cliente.”

Os objetivos da administração de vendas são representados pela demanda que se deve atingir. Para tal, é necessário saber o que é demanda de mercado, demanda da empresa, potencial de mercado e potencial de vendas.

A promoção de vendas consiste de um conjunto diversificado de ferramentas de incentivo, em sua maioria a curto prazo, que visa estimular a compra mais rápida e em maior volume de um produto específico por consumidores ou comerciantes (KOTLER, 2000, p. 570).

A promoção de vendas nada mais é que qualquer atividade que atraia os consumidores, e que resulte em vendas lucrativas e forme uma boa imagem da loja.

Segundo Kotler (2000, p. 142), demanda de mercado “é o volume total que seria comprado por um grupo de clientes definidos, em um período definido, em um ambiente de *marketing* definido e sob um programa de *marketing* definido.”

A percepção que os consumidores têm em relação aos produtos, no que se referem a serviços, preços, comunicações, entre outros é o que irá determinar a participação da empresa na demanda de mercado.

As classificações de demanda que devem ser levadas em consideração, conforme Kotler (2000, p. 143) são:

- a) Demanda Negativa: Existe a rejeição do Mercado a um dado produto. O Marketing deve descobrir qual o problema do seu produto que incomoda o seu cliente;
- b) Demanda Inexistente: Existe desinteresse ou desinformação pelo produto. Deve-se encontrar benefícios no produto que vão de encontro com as necessidades do cliente;
- c) Demanda Latente: Há uma forte necessidade que não pode ser satisfeita por nenhum produto específico, ainda. A proposta do marketing é identificar qual é essa necessidade e desenvolver produtos que satisfaçam esta demanda;
- d) Plena Demanda: Os volumes de negócios satisfazem a organização. Ao marketing cabe manter ou aumentar tal demanda, identificando as mudanças nas preferências dos consumidores e as ações dos concorrentes, mostrando-se pró-ativa.

Quanto à estimativa da demanda futura, esta se faz necessária, pois além de saber quais são as demandas de mercado e as demandas da empresa, as empresas precisam conhecer as vendas que poderão ocorrer no mercado que atuam ou pretendem atuar.

Não é fácil estimar a demanda de produtos que não apresentem uma constância na demanda ou produtos que tenham concorrentes, sejam eles antigos ou novos concorrentes. Assim, segundo Kotler (2000, p. 148), “quanto mais instável a demanda, mais importante será a precisão das previsões – e mais complexo será o procedimento de previsão.”

Stanton (2000, p. 331) afirma que potencial de mercado é “o total esperado de vendas de um determinado produto ou serviço de toda uma indústria de um determinado mercado num período de tempo estabelecido”. Já sobre o potencial de vendas, Stanton (2000, p. 331) assegura que, “refere-se à participação máxima (ou percentual) de potencial de mercado que uma empresa individual pode razoavelmente esperar atingir.”

Porém, pode-se afirmar que as previsões de vendas podem ser previstas para o mercado total da empresa como, também, para um segmento específico do mercado.

Outro aspecto importante que deve ser abordado é o mix de *marketing*. Kotler e Armstrong (2000, p. 31) afirmam que o mix de *marketing* “consiste em todas as ações da empresa com a intenção de influenciar a demanda do seu produto”.

Formam o mix de *marketing* quatro variáveis conhecidas como os “quatro P’s, a saber:

- a) Produto: é a combinação de bens e serviços que a empresa oferece ao mercado-alvo;
- b) Preço: o valor monetário que o consumidor irá desembolsar para adquirir o produto;
- c) Praça: Diz respeito às atividades da empresa para tornarem o produto disponível para os consumidores-alvos; e
- d) Promoção: Todas as atividades que a empresa utiliza para comunicar os atributos do produto e persuadir os consumidores-alvos a adquiri-lo.

Assim, o papel da Administração de vendas vem, do conhecimento e identificação absoluta da demanda de mercado e demanda da empresa que a organização pretende atingir, para colocar sua equipe de vendas em uma situação favorável de competição para com os concorrentes na busca do seu espaço no intenso e incansável mercado de vendas.

3.1.6 Força de vendas

Segundo Cobra (1994, p. 22) “para cada tipo de negócio é preciso desenvolver uma equipe de vendas adequada, competente e eficaz, levando em conta a natureza do negócio do cliente, bem como as características do produto ou serviço a ser ofertado.

Assim, para criar essa força de vendas é necessário avaliar vários critérios antes de selecionar as pessoas que irá compor essa equipe de vendas como: avaliar o perfil para o negócio “venda”, avaliar o grau de escolaridade, disponibilidade de horário e suas experiências profissionais no ramo de vendas, para mais tarde fazer um direcionamento da força de vendas.

Direcionamento da força de vendas é consecução dos objetivos e metas de vendas estabelecidas pela organização. (COBRA, 1994, p.23).

Direcionamento da força de vendas nada mais é do que o ponto de partida para a avaliação do desempenho da equipe de vendas depois de atingidos ou não os resultados esperados pela organização. A partir deste contexto a força de vendas começa a ser estruturada na organização, para então estabelecer condições de atuação no mercado externo.

Segundo Cobra, a estrutura adequada de uma força de vendas varia enormemente de uma empresa para outra. Deve-se considerar sempre o tipo de mercado e o tipo de venda realizada para se configurar o tipo de força de vendas adequada (COBRA, 1994, p. 259).

Para estruturar uma força de vendas a organização necessita definir o tipo de ramo que irá atuar, para depois definir com que tipo de equipe irá trabalhar: uma equipe terceirizada ou uma equipe própria.

Cobra (1994, p. 256) afirma que a estrutura da força de vendas deve atender duas prerrogativas básicas:

- a) Força de vendas diretas – a empresa utiliza com exclusividade os vendedores próprios que deverão visitar diretamente os clientes da empresa.
- b) Força de vendas indiretas – a empresa utiliza os vendedores dos seus representantes ou distribuidores ou, ainda, os chamados vendedores autônomos, isto é, vendedores sem vínculo trabalhista com a empresa.

Dessa forma a empresa se depara com um dilema bastante comum nas organizações: investir em representantes de vendas externos sem custos fixos, mas com uma comissão fixa ou constituir uma equipe própria de vendas, com um custo fixo, mas com um maior controle para motivá-los.

3.1.7 Estratégia de vendas

A partir da previsão de vendas e dentro do contexto do plano de *marketing*, a empresa deve elaborar sua estratégia de vendas. A estratégia de vendas requer uma avaliação cautelosa do plano de metas e, por conseguinte, dos objetivos de vendas (COBRA, 1994, p. 67).

Observa-se que uma estratégia de vendas, começa pela avaliação e definição do produto a serem comercializados, estipulando metas e objetivos a ser alcançados pela equipe de vendas e definindo os benefícios a serem enfatizados para a hora da argumentação da venda.

Cobra (1994, p. 256) afirma que para a montagem de uma estratégia de vendas, o gerente de vendas deve responder a questões tais como:

- a) O que vender? É importante que se determinem quais são os produtos ou serviços mais adequados a cada segmento de mercado; que se avalie a sazonalidade de vendas e as possibilidades de vencê-la.
- b) A quem vender? Identificar quais são os consumidores típicos e consumidores potenciais para seus produtos, é preciso estudar quais são os mercados existentes e quais as possibilidades futuras de crescimento, decréscimo ou manutenção de vendas.
- c) Usar qual estratégia por cliente? Por meio da força de vendas podem-se levantar informações por cliente ou por tipo de classe de cliente, que ajudem a formular uma estratégia de vendas por cliente.
- d) Quais os métodos de vendas? Após identificar a relação produto/segmento de mercado, através da análise da respectiva matriz, estará a gerência de vendas em condições de identificar os principais problemas de cada linha de produtos nos diversos segmentos de mercado.

Contudo, toda uma estratégia de vendas requer de certos passos para sua elaboração, desde a definição da missão econômica, metas e política da empresa, passando por uma análise de cenário ambiental das oportunidades e ameaças do mercado para depois desenvolver um plano de ação seja ela por região, cliente ou por produto para enfim atuar de maneira competitiva no mercado.

4. ESTUDO DE CASO

O presente estudo de caso englobou o Grupo Aliança Administradora de benefício de saúde Ltda., onde foi analisado se as estratégias e a força de vendas que vem sendo adotada pela empresa continuam sendo adequadas e competitivas para a venda de seu produto final.

Neste estudo de caso foram abordados os conhecimentos teóricos com os dados da observação pessoal e da entrevista feita com a gerência responsável pela área comercial do grupo.

O Clube Aliança é uma empresa especializada em benefícios e tem como missão promover o bem estar e a qualidade de vida para profissionais multidisciplinares e suas famílias.

Com parceiros em todo o Brasil, o Clube Aliança tem convênios com empresas e entidade nacional e multinacional, públicas e privadas, de diversos portes e áreas de atuação na área de benefícios, que buscam promover a saúde e a qualidade de vida em seus ambientes.

O Clube Aliança reúne bons profissionais de vendas e prestadores de serviço das áreas de saúde, seguros, administração, recursos humanos, entre outros.

Esta empresa é presidida pelo empresário Elon Gomes de Almeida, profissional da área de saúde e seguros há 25 anos. Elon se consolidou na área de saúde com a fundação Support Seguros Ltda, em 1986. Posteriormente, foi criada a Support Consultoria Ltda., que desenvolve projetos, análises de risco e gestão operacional para as maiores operadoras do país.

O Grupo Aliança é composto pelas seguintes empresas:

- a) Aliança Participações e Investimentos Ltda.;
- b) Clube Aliança Administradora de Benefícios de Saúde Ltda.;
- c) GAPE – Consultoria, Administração e Serviços Ltda.;
- d) GAPE – Administradora e Corretora de Seguros Ltda.;
- e) Support Consultoria Ltda.;
- f) Vitória Participações e Empreendimentos Ltda.;
- g) GAPE – Gomes de Almeida Participações e Empreendimentos Ltda.;
- h) BPS – Participações e Consultoria Ltda.;
- i) HS – Participações e Consultoria Ltda.;

Com uma estrutura societária, financeira e de patrimônio, as empresas do Grupo Aliança se destacam entre as maiores em seus segmentos.

O Grupo Aliança administra uma carteira de 120 mil vidas para grandes operadoras, desenvolvendo projetos específicos de gestão e manutenção de planos de saúde (contratos públicos e privados).

O Grupo Aliança é considerado uns dos maiores e mais qualificados em gestão de saúde e benefícios para o mercado empresarial, acreditando que a boa escolha faz a diferença quando se trata de buscar atendimento médico, odontológico e de seguros.

Um dos maiores diferenciais do Grupo Aliança é a forte parceria que realiza com as melhores operadoras do mercado, como seguradoras, cooperativas médicas e empresas de odontologia. Facilitando assim os processos de aquisição e, ainda, reduzindo os custos mensais com esses benefícios.

A empresa oferece aos clientes sempre o mais novo produto do mercado, pois desenvolve, a cada dia, produtos e serviços que superam os já existentes e ainda agregam valor aos serviços, superando as expectativas em todos os estágios na área de gestão de benefício.

4.1 Descrições do *marketing* de vendas do Grupo Aliança

O Grupo Aliança possui uma área diretamente ligada e responsável para definir as atividades do *marketing* de vendas da empresa, para depois compartilhá-las entre os demais setores da empresa.

O responsável é o próprio setor de *marketing*, esse responsável pelo início de todas as atividades, pois é dele que parte a definição do produto a ser comercializado, que através de uma pesquisa segmentada de mercado junto ao Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), constatou que cerca de 80% da população brasileira não tem plano de saúde. Para o supervisor da área, esse foi um fator fundamental para a definição do negócio, além de ser um mercado em potencial, é uma boa perspectiva para obter vários clientes. Para isso, a empresa aproveitou da mudança da lei da Agência Nacional de Saúde (ANS), que permite oferecer aos clientes diferenciais, que partindo desse ponto, foi estruturada uma estratégia através de parcerias, para buscar uma vantagem competitiva, sustentável que satisfaça as necessidades dos clientes.

A exemplo disso pode-se citar a o convênio feito com a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), que através de uma análise, identificou-se alguns componentes importantes para iniciar a estratégia de marketing como: os associados inscritos na Ordem possuem condições financeira para adquirir um bom produto, a possibilidade de conquistar um grande número de clientes e que a entidade não possui condições para manter uma autogestão de qualidade que possa atender a altura uma classe tão exigente que é a dos advogados.

Depois de constatado o problema, percebeu-se a necessidade imediata de desenvolver uma boa estratégia de marketing para oferecer um produto confiável e de qualidade, para isso foi criado uma modalidade de adesão diferenciada, que mediante parcerias, a empresa oferecer ao associado um diferencial de optar por entre três operadoras de saúde de acordo com a rede de atendimento em sua região e suas possibilidades financeiras. E assim, foi delegada função a cada setor, para dar o suporte necessário aos objetivos e metas estabelecidos pela empresa.

4.2 Entrevista

No universo de diretores e gerentes existentes no Grupo Aliança, foi escolhida a Gerente Comercial da empresa, que é responsável por partes da definição da estratégia de venda definida para a área comercial, fazendo ajustes conforme a necessidade do órgão solicitador que é representado pelas empresas securitárias, executa plano de vendas; gere e acompanha todos os trâmites para o bom desenvolvimento do processo. Mantém relacionamento direto com os órgãos público e com as empresas securitárias.

Para analisar a estratégia e a força de venda adotada pelo Grupo Aliança, foi elaborada uma entrevista estruturada, em conjunto com a observação pessoal do entrevistador, que objetivou analisar as estratégias de vendas do produto final da empresa. Na seqüência, segue as dez perguntas que foram respondidas na entrevista feita com a gerente do setor.

Na primeira questão foi abordado se participação e atividades da empresa, foram o suficiente para atingir a demanda de mercado no convênio com a OAB, e a resposta foi à seguinte: “A princípio não! A equipe interna, na época contando com cinco consultores, não foi o suficiente para atender a demanda de vinte e cinco mil vidas. Além de não ter sido feita uma preparação devida (treinamentos) para a equipe, pois o público alvo (advogados) era muito exigente. Creio que assim perde-

se o time de vendas. Agora a venda através de corretores terceirizados foi incorporada, a fim de alcançar a massa restante”.

Na segunda questão foi abordado sobre as promoções de vendas realizadas pela organização, para atrair os seus consumidores alvos, a resposta foi: “O apelo é sempre em relação aos preços e carências. Foram elas: Nos primeiros sessenta dias todos que aderissem aos planos entrariam sem carência; disponibilizamos planos familiares da Golden Cross e descontos na anuidade paga pelo advogado à OAB”.

Na terceira questão foi se durante o período estabelecido no convênio com a OAB, o potencial de mercado atingido foi o esperado pela empresa, a resposta foi: “Não! Devido ao número insuficiente de angariadores e morosidade dos processos”.

A quarta questão foi baseada nos 4P's, quais foram às ações da empresa para influenciar a demanda de seu produto, a resposta foi à seguinte: “Trabalhar com as três maiores operadoras de mercado no ramo de seguro saúde (Amil, Unimed e Golden Cross); Por se tratar do modelo de Adesão Coletiva oferece um custo até 20% menor do que o praticado pelo o mercado no produto individual; Grandes ações de *marketing* e postos de atendimento dentro da CAA-DF; Isenção ou redução de carência e promoções na anuidade do advogado, dentre outras”.

A quinta questão foi saber que componentes a empresa identificou para realizar a estratégia de *marketing*, a resposta foi à seguinte: “Levantamento de comportamento da massa, como exemplos, que rádio ouviam, quais jornais, quais os locais mais freqüentados, os meios de comunicação internos, entre outros”.

Na sexta questão foi de identificar quais setores da organização necessitam de uma maior atenção com o marketing de serviço, a resposta dada foi: “O setor de Atendimento e o *Call Center*. Segundo a gerente, a empresa não dá a atenção (treinamentos e as informações necessárias não são passadas em tempo hábil) devida às áreas citadas”.

A sétima questão objetiva identifica quais atividades e levantamentos que a empresa faz para avaliar a excelência do serviço, a resposta foi: “que esse levantamento só é identificado quando se tem um retorno do cliente”.

A oitava questão foi de ao mesmo tempo informar a importância do treinamento e saber em qual nível se encontra a equipe de vendas, foi respondido que o nível de conhecimento técnico e prático, atualmente, está de mediano para sênior.

Na nona questão foi para gerência o que seria mais vantajoso, possuir uma equipe de vendas interna ou uma terceirizada, a resposta foi: “Ambas são vantajosas, pois cada convênio tem sua particularidade. É certo que o “custo” de uma equipe terceirizada é menor. Mas o compromisso com a Empresa também é menor em vários quesitos. Já uma equipe interna é comprometida, pode ser moldada conforme o perfil da Empresa, e sabe que tem que dar resultados, será cobrada por tal”.

Na décima questão foi saber em que previsões foram realizadas as estratégias de vendas do Grupo Aliança, a resposta foi à seguinte: “Em análise do público alvo e massa atingível dentro e fora de Brasília”.

4.3 Análise Crítica

Através dos dados coletados na entrevista e na observação que estão de acordo com a metodologia desta monografia, foi possível confrontar a teoria com a prática, verificando com isso, a estratégia e a força de venda que vem adotando a empresa para a comercialização do seu produto final.

Através das respostas da entrevista e da observação na empresa Grupo Aliança, foi possível fazer as seguintes análises.

Staton (p. 15), diz que a administração de vendas é a principal responsável pela situação em que a equipe de vendas se encontra com o cliente. Isso pode ser percebido na empresa que não tomou os devidos cuidados para atender a demanda de mais de vinte e cinco mil vidas no convênio da OAB, pois no início, além de um número insuficiente de apenas cinco consultores, a equipe não teve um treinamento adequado para atender a toda massa composta por uma classe extremamente exigente que é a dos advogados. Dessa forma a empresa incorporou a venda, corretores terceirizados para atingir a massa restante.

Kotler (p. 15), afirma que a promoção de vendas consiste de um conjunto diversificado de ferramentas de incentivo, em sua maioria em curto prazo, que visa estimular a compra mais rápida e em maior volume de um produto específico por consumidores ou comerciantes. Constatou-se na entrevista que a empresa utiliza duas ferramentas de promoção, a primeira está ligada a preço com descontos nos planos familiares da Golden Cross e a segunda é com reduções de carência, onde nos primeiros 60 (sessenta) dias de convênio, todos que aderissem aos planos ofertados pela empresa, teriam redução total do prazo de carências para todas as consultas e exames, isso exceto para doenças pré-existentes.

Segundo Staton (p. 16), o potencial de mercado é o total esperado de vendas de um determinado produto ou serviço de toda uma indústria de um determinado mercado num período de tempo estabelecido. A empresa Grupo Aliança encontrou dificuldades para atingir o seu potencial de mercado, devido ao seu número insuficiente de angariadores, para atender a grande demanda de clientes, no período estabelecido pelo convênio e morosidade nos processos internos da empresa, que envolvem a venda do produto. Portanto, foi necessária a contratação de corretores terceirizados e uma equipe de gerência comercial que oferecesse um suporte adequado aos corretores internos e externos, para atingir o potencial esperado e melhor atendimento das necessidades dos clientes.

De acordo com Kotler e Armstrong (p. 16) o mix de marketing consiste em todas as ações da empresa com a intenção de influenciar a demanda de seu produto. Formam o mix de marketing quatro variáveis conhecidas como os quatro P's: produto, preço, praça e promoção. No Grupo Alianças, essas variáveis foram identificadas, começando pelo produto: bens e serviços que empresa oferta ao mercado alvo. O produto que a empresa trabalha é composto pelas três maiores operadoras de mercado no ramo de Seguro Saúde (Amil, Golden Cross e Umined), que por meio de um modelo de adesão coletiva, os associados tem a vantagem de optar por uma das três operadoras na hora da escolha do seu plano de saúde. A outra variável é o preço: o valor que o consumidor irá desembolsar. Por meio do convênio de adesão coletiva, a empresa proporciona um desconto de até 20% nas mensalidades, preço esse menor do que praticado pelo concorrente no produto individual. A terceira variável é a praça: atividade da empresa para tornar o produto disponível ao consumidor. Na entrevista observou-se que a empresa investe em diversos postos de atendimento, possuem duas equipes de vendas uma interna e outra externa, *site* na Internet que disponibiliza ao usuário, o preenchimento de formulário de adesão, tudo isso para chegar mais perto do seu cliente, tornando o produto mais acessível. O quinto e último é a promoção: atividade para persuadir os consumidores-alvos. As atividades de promoções da empresa são feitas com descontos na anuidade da OAB, isenção e redução de carências para novos associados, 15% de desconto na primeira mensalidade do plano escolhido, entre outras.

De acordo com Bemeer e Shook (p. 11) existem cinco componentes para implementar uma estratégia de *marketing* bem sucedida: Identificar as necessidades dos seus clientes descobrindo uma forma de atendê-los; Estabelecer uma identidade

própria ao criar uma posição exclusiva de venda, comunicando claramente aos seus cliente o que você oferece que o diferencia da concorrência; Mostrar ao consumidor que você existe, estabelecendo uma relação com o seu cliente alvo que você tem algo a oferecer que ele quer; Desenvolva um plano de distribuição, determinando os canais apropriados para vender seu produto para seu usuário final, pois o produto certo na loja errada jamais atingirá o seu potencial; Entenda que você vive em mercado de constante mudança. No Grupo Aliança, utilizou-se da análise de apenas alguns componentes para implantar sua estratégia de marketing como as seguintes: identificou que a antiga autogestão da OAB, não tinha condições financeiras para prestar um bom atendimento e atender a todos associados, foi feito um levantamento de comportamento da massa, como por exemplo, as rádios que ouviam quais jornais, quais locais mais freqüentados e os meios de comunicação internos, tudo para comunicar claramente aos clientes o que a empresa oferece de diferente da concorrente. Foi possível também observar falhas quanto à informação passada ao consumidor referente a um novo produto ou promoção lançada pela empresa ao mercado, pois a falta de comunicação interna fazia muitos setores da organização desinformados para dar uma informação concreta e segura aos clientes.

Na entrevista realizada, a gerente comercial do Grupo Aliança, informou que a empresa não dá a atenção devida nos dois principais setores responsáveis pelo *marketing* de serviço: o setor de atendimento, e o *Call Center*, pois segundo a gerente, as informações necessárias não são transmitidas em tempo hábil e não há um treinamento que qualifique os serviços dos funcionários para manterem uma relação sólida e de confiança que proporcione uma fidelização dos clientes. Isso vai a confronto do que diz Czinkota (p. 12), que somar a qualidade do serviço, na idéia motriz da empresa, gera por si só vantagem competitiva, uma vez que as oportunidades de diferenciação e de aumento de valor dos produtos encontram-se para as áreas intangíveis da confiabilidade, da resposta rápida, da segurança e da capacidade da empresa em entender e servir os clientes.

A excelência em serviço, ainda de acordo com Czinkota (p. 13), consiste em uma série de atividades ligadas a treinamento, *feedback* internos e um pós venda, tudo isso para conhecer as reais necessidades dos seus clientes e funcionários, objetivando a excelência do serviço e satisfação total do cliente. Na resposta dada na entrevista, percebe-se uma grande falha nesta questão, pois como já citado anteriormente, certos setores não tiveram um treinamento adequado, a comunicação in-

terna é falha e demorada, não existe uma avaliação da qualidade do atendimento e sim somente quando tem um retorno de algum cliente.

Cobra (p. 17), diz que a estrutura adequada de uma força de venda, varia de uma empresa para outra. Deve-se considerar sempre o tipo de mercado e o tipo de venda realizada para se configurar o tipo de força de vendas adequado. Este conceito é bem presente no momento em que o Grupo Aliança define a sua atuação no mercado, pois cada convênio tem a sua particularidade, há situações em que a empresa utiliza de uma força de venda indireta com um menor custo, mas com menos compromisso e outras situações que a empresa utiliza de sua força de venda direta com custo fixo, mas que pode ser moldada conforme o perfil da empresa.

Para realizar a estratégia de venda no convênio com a OAB, a gerência comercial analisou o público alvo e a massa a ser atingida dentro e fora de Brasília, dessa forma, estipulou metas para a sua equipe de vendas e enfatizou para todos os corretores a importância de argumentar a diferença de preço, quando o cliente opta pelo produto da empresa e principalmente o benefício da tranquilidade e segurança de se ter um bom seguro de saúde para a família. Assim vai de encontro com a teoria de Cobra (p. 18), que diz que uma estratégia de venda começa pela avaliação e definição do produto, estipulando metas para a equipe de vendas e definindo os benefícios a serem enfatizados na hora da argumentação final.

5 CONCLUSÃO

Ao analisar a importância do marketing de vendas, que se torna indispensável para toda ou qualquer empresa que tem como objetivo maximizar seus lucros e reduzir seus custos, compreender a importância que esta ferramenta de gestão tem em todas as fases que englobam uma venda, pois é ela a responsável por toda estratégia que inicia o processo de formação da venda, desde a criação do produto, passando pela comercialização, até a satisfação total do cliente. Para isso, torna-se fundamental que a organização faça uma avaliação cautelosa dos objetivos de vendas e busque uma sincronia entre todos os setores da empresa que envolve esse processo de vendas, para então se antecipar as dificuldades e surpresas futuras que apresenta esse concorrido mercado de serviços hospitalares.

Em resposta ao problema apresentado, essa pesquisa abordou temas como estratégia de vendas, administração de vendas, marketing estratégico, marketing de serviço, excelência em serviços e força de vendas que constatou que no Grupo Aliança ocorreram algumas falhas na sua estratégia, usada para atingir a demanda de vinte e cinco mil associados no convênio com a OAB, pois o resultado esperado não foi atingido, devido a uma grande demanda e um número insuficiente de apenas cinco consultores pouco preparados para atender a toda essa massa. É importante colocar, que as vendas através de corretores terceirizados teve de ser incorporada, a fim de alcançar o objetivo estimado pela empresa.

Sendo assim, o objetivo geral e os específicos foram alcançados, pois se identificou conceitos teóricos que deram base, para uma avaliação mais profunda sobre como vem sendo utilizada a estratégia e a força de venda da empresa, constatando melhorias e falhas na rotina da empresa principalmente com falta de preocupação para com alguns setores de extrema importância, para a imagem e crescimento da organização.

Vale ressaltar, que o fator tempo foi uma dificuldade encontrada para a elaboração deste trabalho monográfico, pois caso houvesse um maior tempo, a entrevista poderia ter sido estendida a todos os funcionários dos setores responsáveis pelo marketing e venda do produto saúde.

Esse trabalho foi relevante, pois traz e em sua essência os bastidores que formam o *marketing* de venda, onde através de um estudo aprofundado pode se perceber que não basta apenas ter uma idéia de produto e colocá-lo em venda é

preciso fazer uma previsão e análise cautelosa do segmento, para elaborar toda uma estratégia de marketing para a venda do seu produto final.

REFERÊNCIAS

- AQUINO, Cléber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1980.
- BEMMER, C. Britt; SHOOK, Robert.I. **Marketing estratégico**. São Paulo. 1988.
- COBRA, Marcos. **Administração de Vendas**. São Paulo: Atlas, 1994.
- CZINKOTA, Michael R. **Marketing**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços, a competição por serviços na hora da verdade. Tradução Cristina Bazan. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Administração de marketing**: análise, planejamento e controle. São Paulo: Atlas, 2000.
- LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- MEDEIROS, João Bosco. **Redação Científica**. São Paulo: Atlas, 3^o ed., 1997.
- RAUEN, Fábio José. **Elementos de iniciação à pesquisa**: inclui orientações para referenciação de documentos eletrônicos. Porto Alegre: Nova Era 1999.
- STANTON, William, SPIRO, J. **Administração de vendas**. 10. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

APENDICE A

ENTREVISTA

Questões:

1. Staton (2000) afirma que “a administração de vendas é a principal responsável pela situação em que a equipe de vendas se encontra com o cliente”. Sendo assim, no convênio feito entre a OAB e Grupo Aliança, a participação e atividades utilizadas pela empresa, foi o suficiente para atingir a demanda de mercado oferecida pela OAB?
2. Quais as promoções de vendas realizadas pelo Grupo Aliança, para atrair os seus consumidores alvos?
3. Durante o período estabelecido no convenio com a OAB, o potencial de mercado atingido foi o esperado pela empresa? Explique por quê?
4. O *Mix de Marketing*, é formado por 4 variáveis, os 4P's.
Produto: Bens e serviços que a empresa oferta ao mercado alvo;
Preço: O valor que o consumidor irá desembolsar;
Praça: Atividades da empresa para tornar o produto disponível ao consumidor;
Promoção: Atividades para persuadir os consumidores- alvo; Com base nos 4P's responda quais ações da empresa para influenciar a demanda de seu produto?
5. No convênio da OAB, que componentes a empresa identificou para realizar a estratégia de marketing?
6. No Grupo Aliança, quais setores necessitam de uma maior atenção com o marketing de serviço e por quê?
7. Quais as atividades e levantamentos que a empresa utiliza para avaliar a excelência do serviço?
8. Sendo o treinamento um processo que visa à preparação e o aperfeiçoamento das habilidades e dos conhecimentos dos funcionários, em qual nível crê que esteja sua equipe de vendas?
9. Em sua opinião, é mais vantajoso possuir uma equipe de vendas interna ou terceirizada? Por quê?
10. Baseado em que argumentos e previsões foram realizados a estratégia de vendas da empresa?

APENDICE B

ENTREVISTA

Questões:

1. Staton (2000) afirma que “a administração de vendas é a principal responsável pela situação em que a equipe de vendas se encontra com o cliente”. Sendo assim, no convênio feito entre a OAB e Grupo Aliança, a participação e atividades utilizadas pela empresa, foi o suficiente para atingir a demanda de mercado oferecida pela OAB?

R: A princípio não! A equipe interna, na época contando com cinco consultores, não foram suficientes para atender a demanda de mais de 25 (vinte e cinco) mil vidas. Além de não ter sido feita a preparação devida (treinamentos) para a equipe, pois o público alvo (advogados) era muito exigente. Creio que assim perde-se o *time* de vendas. Agora a venda através de corretores terceirizados foi incorporada, a fim de alcançar a massa restante.

2. Quais as promoções de vendas realizadas pelo Grupo Aliança, para atrair os seus consumidores alvos?

R: O apelo é sempre em relação aos preços e carências. Foram elas: Nos primeiros 60 (sessenta) dias todos que aderissem aos planos entrariam sem carências; disponibilizamos planos familiares (Golden Cross) e Desconto na anuidade paga pelo advogado à OAB.

3. Durante o período estabelecido no convenio com a OAB, o potencial de mercado atingido foi o esperado pela empresa? Explique por quê?

R: Não! Devido ao número insuficiente de angariadores e a morosidade dos processos.

4. O *Mix de Marketing* é formado por quatro variáveis, os 4P's.

Produto: Bens e serviços que a empresa oferta ao mercado alvo;

Preço: O valor que o consumidor irá desembolsar;

Praça: Atividades da empresa para tornar o produto disponível ao consumidor;

Promoção: Atividades para persuadir os consumidores- alvo; Com base nos 4P's responda quais ações da empresa para influenciar a demanda de seu produto?

R: Trabalhar com as três maiores operadoras do mercado no ramo de Seguro Saúde (Amil, Unimed e Golden Cross); Por se tratar do modelo de Adesão Coletiva oferece um custo até 20% menor do que o praticado pelo mercado no produto individual; Grandes ações de *marketing* e postos de atendimento dentro da CAA-DF; Isenção e/ou Redução de carências e promoções na anuidade do advogado, entre outras.

5. No convênio da OAB, que componentes a empresa identificou para realizar a estratégia de marketing?

R: Levantamento de comportamento da massa, como exemplos, que rádio ouviam quais jornais, quais os locais mais freqüentados, os meios de comunicação internos, entre outros.

6. No Grupo Aliança, quais setores necessitam de uma maior atenção com o marketing de serviço e por quê?

R: Atendimento e *Call Center*. A Empresa não dá a atenção (treinamentos e as informações necessárias não são passadas em tempo hábil) devida às áreas citadas.

7. Quais as atividades e levantamentos que a empresa faz para avaliar a excelência do serviço?

R: Somente o retorno dos clientes.

8. Sendo o treinamento um processo que visa à preparação e o aperfeiçoamento das habilidades e dos conhecimentos dos funcionários, em qual nível crê que esteja sua equipe de vendas?

R: O nível de conhecimento técnico e prático, atualmente, está de mediano para sênior.

9. Em sua opinião, é mais vantajoso possuir uma equipe de vendas interna ou terceirizada? Por quê?

R: Ambas, pois cada convênio tem uma particularidade. É certo que o “custo” de uma equipe terceirizada é menor. Mas o compromisso com a Empresa também é menor em vários quesitos. Já uma equipe interna é comprometida, pode ser moldada conforme o perfil da Empresa, e sabe que tem que dar resultados, será cobrado por tal.

10. Baseado em que argumentos e previsões foram realizados a estratégia de vendas da empresa?

R: Público alvo e massa atingível dentro e fora de Brasília.