



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA – RIO DE JANEIRO

**RESERVE SYSTEMS: GESTÃO DE VIAGENS E
DESPEAS CORPORATIVAS:
IMPLEMENTANDO UM PLANO DE
MARKETING COMO SOLUÇÃO PARA
MELHORES RESULTADOS EM UM MERCADO
COM UM COMPLEXO CENÁRIO
SOCIOECONÔMICO**

Eduardo Pontes

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2021



Eduardo Pontes

**RESERVE SYSTEMS: GESTÃO DE VIAGENS E DESPESAS
CORPORATIVAS: IMPLEMENTANDO UM PLANO DE
MARKETING COMO SOLUÇÃO PARA MELHORES
RESULTADOS EM UM MERCADO COM UM COMPLEXO
CONTEXTO SOCIOECONÔMICO**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientadora: Vivian Steinhauser

Rio de Janeiro
Novembro de 2021.

Agradecimentos

A Sérgio Monteiro, pela contribuição ao trabalho com a entrevista cedida e pelo apoio e compreensão diante do meu compromisso acadêmico para realização deste trabalho.

A meu irmão, Leonardo Pontes, pela contribuição com ideias e prestação de seu tempo para debater diante dos desafios surgidos durante o desenvolvimento do artigo.

Resumo

PONTES, Eduardo. **Reserve Systems**: Como a empresa pioneira do Brasil em gestão de viagens e despesas corporativas pode desenvolver sua marca em um complexo contexto socioeconômico. Implementando um plano de marketing como solução. Rio de Janeiro, 2021. 56 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A Reserve Systems, empresa especializada em soluções tecnológicas relacionadas a gestão de despesas e viagens corporativas, iniciou sua trajetória em 2000, tendo o pioneirismo e a inovação como fatores marcantes relacionados à evolução da companhia ao longo dos anos. Com a tecnologia se tornando cada vez mais necessária dentro dos processos pertencentes às organizações, suas soluções vão de encontro a uma busca incessante por processos menos morosos e custosos. Com o advento da pandemia instaurada pelo COVID-19, diversos impactos no segmento relacionado a viagens puderam ser observados, trazendo impactos diretos relacionados às atividades fins da empresa. Nesse sentido, o Reserve liderou um movimento do mercado de adaptar suas soluções até então oferecidas a uma nova realidade do mercado e da sociedade de forma geral, com uma redução drástica de viagens corporativas a serem realizadas pelas companhias durante todo o ano de 2020. Com isso, houve um reposicionamento da empresa em relação ao público-alvo. Por meio de entrevista realizada com o sócio diretor do Reserve, Sérgio Monteiro, aliado a relatórios sobre reuniões com potenciais clientes do mercado, contendo análise sobre os perfis das empresas, informações referentes aos processos existentes nelas e um resumo referente aos assuntos discutidos, busca-se uma compreensão sobre como o mercado enxergou o produto ao longo de 2021. O presente estudo teve como objetivo central, a implementação de estratégias no plano de marketing, de forma a contribuir para que haja ampliação da rede de clientes, obtenção de um vínculo mais próximo ao novo público-alvo definido, gerando mais valor agregado à marca Reserve, a seus produtos e ao mercado, sob um cenário desafiador e ainda incerto quanto às retomadas de hábitos anteriores a pandemia. Por fim, utilizando como critério as limitações estruturais e financeiras da empresa, foram realizadas sugestões e propostas de ações dentro do composto de marketing dos 4 Ps, de forma a desenvolver e explorar mais possíveis caminhos para resultados melhores nos próximos anos.

Palavras-chave

Reserve Systems; Despesas; Viagens Corporativas; Tecnologia; Mercado; Público-alvo.

Abstract

PONTES, Eduardo. **Reserve Systems**: How Brazil's pioneering company in travel and corporate expenses management can develop its brands in a complex socio-economic context Rio de Janeiro, 2021. 56 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Reserve Systems, a company specializing in technological solutions related to expense management and corporate travel, began its trajectory in 2000, having pioneering and innovation as outstanding factors related to the company's evolution over the years. With technology becoming more and more necessary within the processes belonging to organizations, their solutions meet a relentless search for less time-consuming and costly processes. With the advent of the pandemic introduced by COVID-19, several impacts in the travel-related segment could be observed, bringing direct impacts related to the company's core activities. In this sense, Reserve led a market movement to adapt its solutions until then offered to a new reality in the market and society in general, with a drastic reduction in corporate travel to be carried out by companies throughout the year of 2020. With this, there was a repositioning of the company in relation to the target audience. Through an interview carried out with the managing partner of Reserve, Sérgio Monteiro, together with reports on meetings with potential clients in the market, containing an analysis of the profiles of the companies, information regarding their processes and a summary of the issues discussed, an understanding of how the market viewed the product throughout 2021. The main objective of this study was the implementation of strategies in the marketing plan, in order to contribute to the expansion of the customer network, obtaining a closer link to the new defined target audience, generating more added value to the Reserve brand, to its products and to the market, under a challenging and still uncertain scenario regarding the resumption of habits prior to the pandemic. Finally, using the company's structural and financial limitations as a criterion, suggestions and proposals for actions were made within the marketing mix of the 4 Ps, in order to develop and explore more possible paths for better results in the coming years.

Key-words

Reserve Systems; Expense, Corporate Travel; Tecnology; Market; Target Audience.

Sumário

1 O tema e o problema de estudo	10
1.1 Objetivos da Pesquisa	12
1.1.1 Objetivo Geral	12
1.1.2 Objetivos Específicos	12
1.2 Delimitação do estudo	13
1.3 Relevância e Justificativa do estudo	13
2 Contextualização	15
2.1 O Setor de sistemas de viagens corporativas/Despesas no Brasil e a evolução do mercado	16
3 Diagnóstico da Situação Problema	19
3.1 Histórico da empresa	19
3.2 Desempenho e indicadores	21
3.3 Marketing e Mídias sociais	22
3.3.1 Produtos	23
3.3.2 Praça	30
3.3.3 Preço	30
3.3.4 Promoção	31
4 Pesquisa de campo	32
4.1 Roteiro e objetivo da entrevista com o Diretor Comercial	33
4.1.1 Entrevista	33
4.2 Pesquisa baseada nas qualificações e reuniões da área de pré-vendas do Reserve	36
4.4 Análise dos resultados	43
5 Propostas de melhoria	48
5.1 Praça	48
5.1.1 Redefinição do perfil ideal de cliente (ICP)	48
5.1.1.1 Contratação de ferramenta de inteligência comercial	49
5.2 Promoção	50

5.2.1 Redes sociais	50
5.2.2 Site da empresa	50
5.3 Produto	51
5.3.1 Integração a ERPs utilizados no mercado de trabalho e desenvolvimento de parcerias	51
5.3.2 Criação de um produto teste para o mercado	51
5.4 Preço	52
5.4.1 Flexibilização das funcionalidades ofertadas de acordo com a demanda (preços diferenciados por funcionalidade adquirida)	52
6 Conclusão	53
7 Referências Bibliográficas	55

Lista de Figuras

Figura 1 - Apresentação solução Reserve	23
Figura 2 - Dashboard reserve	24
Figura 3 - Diferenciais Reserve Enterprise	24
Figura 4 - Funcionalidade: Gestor de Km rodado	25
Figura 5 - Integração ao ERP	25
Figura 6 - Funcionalidade: Conciliação automática de faturas	26
Figura 7 - Funcionalidade: Gestão de Diárias	26
Figura 8 - Funcionalidade: Fast Scan Reader	27
Figura 9 - Funcionalidade: Validação de comprovantes duplicados	27
Figura 10 - Funcionalidade: Calendário e mapa de despesas	28
Figura 11 - Funcionalidade: Reserve Go! (Integração ao Uber e 99)	28
Figura 12 - Funcionalidade: Business Intelligence	29
Figura 13 - Perfil ideal de cliente- informações macroeconômicas	37
Figura 14 - Perfil ideal de cliente- informações microeconômicas	38
Figura 15 - Matriz de cenários simulados	39

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Percentual mensal do faturamento	21
----------------------------------------------------	----

1 O tema e o problema de estudo

Com a instauração da pandemia do COVID-19 iniciada em 2020, o mundo passou por um cenário onde ocorreram diversas transformações nos hábitos da sociedade de um modo geral. Não só o aspecto social como o contexto político, econômico, tecnológico e ambiental foi alvo de adaptações provenientes de necessidades ocasionadas pelo vírus. Dentre elas, o distanciamento social, as normas aferidas pela organização mundial de saúde (OMS) foram precursoras de novas maneiras de funcionamento das pessoas e das organizações, sob uma ótica completamente nova.

Diversos setores foram impactados e isto culminou na aceleração de determinados segmentos em detrimento de outros. Soluções tecnológicas que normalmente levariam um determinado tempo para serem desenvolvidas tiveram seus processos acelerados, com o surgimento de cada vez uma maior demanda por segurança e praticidade para o dia a dia, enquanto setores dependentes de circulação e material humano sofreram o impacto contrário, com uma consequente desaceleração da economia mundial.

Diversas organizações precisaram reavaliar seus modelos de negócio de modo a torná-lo coerente com os novos hábitos de consumo da população, o que acarretou em um ambiente recheado de incertezas e imprevisibilidades. Novos desafios surgiram e o ambiente competitivo se tornou cada vez mais disputado, com vantagens para aquelas que melhor se adaptassem ao processo de aceleração de novas tecnologias, melhores práticas de gestão e oferta de produtos e serviços valorosos para um novo normal.

Em estudo realizado pelo IDC, constatou-se que o mercado brasileiro de TI (Tecnologia da informação) corporativo deve crescer 11 % até o fim de 2021. Paulo Sierra, diretor geral da empresa Poly no Brasil, afirmou que “as empresas estão investindo ainda mais em tecnologia” e que “a pandemia fez com que as empresas adotassem de vez a comunicação por vídeo e também criou a necessidade de os funcionários aprenderem a lidar com essa tecnologia”.

Apesar destas tendências, um nicho específico de empresas de TI viu suas operações se tornarem uma contratendência neste novo modelo experimentado pela sociedade: As empresas que desenvolvem softwares voltados para gestão

de viagens corporativas, anteriormente conhecidos como os sistemas OBTs (*online Booking tool*). O portal da aeroin (site especializado em notícias relacionadas a aviação) informou que o Brasil experienciou uma queda de 57% no volume total de voos (domésticos e internacionais) como efeito da pandemia e impactou completamente o mercado de turismo – a lazer e o turismo corporativo.

A empresa Reserve Systems iniciou sua trajetória no mercado de viagens corporativas com a marca de ter sido pioneira no Brasil a oferecer esse tipo de sistema de gestão. Inicialmente (e até o fim de 2019) a empresa fornecia seu sistema para as agências, que vendiam esta solução para as empresas. No entanto, a partir dos acontecimentos em 2020 fez-se necessário um movimento por sobrevivência das operações da empresa, que viu uma saída através do desenvolvimento de uma plataforma voltada para gestão total de despesas para as empresas, não só as relacionadas a despesas com viagens, como também diversas outras contas inseridas no âmbito corporativo.

Se antes o principal produto do portfólio da empresa era o Reserve Travel, desenvolvido para gestão completa de viagens de colaboradores, a partir dos novos recursos houve uma mudança na prioridade e no modelo de negócios do Reserve através de um novo produto: o Reserve Enterprise, ferramenta de gestão total de despesas, cujo novo público-alvo seria uma venda direta de uma licença sob a ferramenta para as empresas.

De acordo com o portal Panrotas, voltado para o mercado de turismo, o Reserve investiu cerca de U\$ 1,5 milhão. Em entrevista concedida ao portal, Matheus Castro, o diretor de produto, afirma: “Criamos uma plataforma aberta a integrações de outros provedores, estimulando a criatividade e o empreendedorismo de startups e empresas de tecnologia de todos os portes”.

Conforme será abordado mais detalhadamente durante a pesquisa, hoje a ferramenta possui diversas funcionalidades relacionadas ao tema gestão de despesas, e conta em sua plataforma com integrações com empresas como a uber, 99 táxis, Google Maps, entre outros provedores de serviços ligados a tecnologia.

Com uma cultura voltada à inovação e pioneirismo, fica o seguinte questionamento a respeito do atual momento vivenciado pela empresa: Como passar por este momento de pandemia, onde a até então principal fonte de receitas foi extremamente afetada, de maneira a desenvolver a marca e ter maior destaque através do novo produto carro chefe?

O intuito deste artigo tecnológico é justamente este: realizar um levantamento de dados e informações, através de análise do contexto do

mercado, somado a entrevista realizada com o sócio e diretor comercial Sérgio Monteiro, além de dados cedidos pela área de pré-venda desenvolvida pelo mesmo com reuniões que propiciam como tem sido a recepção do mercado a essa solução em pleno cenário pandêmico.

No mais, o intuito é utilizar compostos de marketing para realizar uma espécie de consultoria propositiva de diversas ações, sob a ótica dos 4 Ps, para que a empresa consiga desenvolver a marca e voltar a ocupar uma posição de protagonismo dentro de um mercado que possui cada vez mais concorrentes diretos e indiretos (MARTINS, 2019; EXAME, 2020; BASSETO, 2021).

1.1 Objetivos da Pesquisa

1.1.1 Objetivo Geral

Esse estudo têm como objetivo principal buscar alternativas no plano de marketing, para que a empresa Reserve Systems se adapte a um mercado em transformação e que foi fortemente ameaçado no período de pandemia, onde as viagens corporativas tiveram uma brusca queda de volume com as empresa, tendo sido necessário um movimento do segmento por ampliação no portfólio de soluções para as empresas, se tornando um sistema de gestão completa de despesas para as empresas, angariando não apenas despesas com viagens, mas diversas outras pautas. (Despesas com mobilidade urbana, gestão km rodado, adiantamentos/reembolsos/prestação de contas de colaboradores).

1.1.2 Objetivos Específicos

Em seu plano de marketing, devem ser levados em consideração as limitações da marca, suas forças, diferenciais, além das variáveis externas atuais. Para que isso seja possível, são listados os objetivos:

- Analisar a perspectiva do mercado a respeito da marca e das soluções oferecidas pelo produto;
- Identificar as fraquezas internas a serem desenvolvidas para um crescimento da marca;
- Identificar a necessidade de um reposicionamento no mercado de gestão de despesas e viagens corporativas e as mudanças sofridas pelo segmento como forma de solucionar dores do mercado;
- Identificar os canais de comunicação com o público-alvo;
- Analisar um novo ICP: Perfil ideal de cliente para a marca;

- Identificar quais ações de marketing são necessárias para o desenvolvimento da marca através da definição dos 4 p's.

1.2 Delimitação do estudo

Para o objetivo da pesquisa proposta, será analisada a participação da empresa Reserve Systems no mercado de gestão de despesas, com foco no âmbito nacional.

A ênfase será em uma análise do mercado brasileiro de softwares de gestão de viagens e despesas corporativas, de modo a gerar insights para que a empresa Reserve Systems desenvolva estratégias de marketing para um desenvolvimento da marca no território brasileiro perante o mercado e seus concorrentes.

Para conseguir angariar informações sobre a empresa, houve o auxílio de sócios da empresa, com entrevista, e estudo focado em reuniões realizadas pela área de pré-venda no ano de 2021. Outros players inseridos no mercado também foram considerados através das reuniões expostas.

1.3 Relevância e Justificativa do estudo

O estudo demonstra-se essencial para que, além da empresa objeto (Reserve Systems), outras empresas do segmento entendam os desafios que vêm sendo impostos a um setor que vem passando por mudanças constantes em um cenário pós pandemia. Se antes eram empresas orientadas a contribuir com um sistema para gestão de viagens de colaboradores de empresas, servindo como um elo entre as empresas e as agências de viagens, foi necessário um movimento do mercado no ponto de vista de ampliar essa solução para um sistema Enterprise, englobando novas funcionalidades para geração de valor para esta solução, tendo em vista a queda no volume de viagens realizadas com as limitações surgidas durante a pandemia do Covid-19.

Se antes o público-alvo era oferecer o produto como um sistema para as agências oferecerem para as empresas, hoje tornou-se um produto ofertado como um sistema de gestão de diversas despesas relacionadas às empresas, tendo havido adaptações de preço, praça, promoção e produto. Com isso, as empresas poderão entender mais sobre as tendências deste mercado, além de gerar insights para que sejam traçados planos para geração de valor do produto, comunicação com os stakeholders e sugestões para um crescimento orgânico da empresa Reserve Systems.

Também será gerado valor para que as empresas entendam como esse tipo de serviço pode contribuir para a gestão de seus recursos, sendo ferramentas que atuam no sentido de geração de economia, controle e otimização de tempo nas realizações de atividades das equipes, como forma de que cada vez mais empresas possam tomar conhecimento desse tipo de solução e entenda o potencial de contribuição que pode ser proporcionado.

2 Contextualização

Apesar de as empresas que possuem soluções online para gestão de despesas das empresas representarem um nicho específico desse mercado, é possível considerar de maneira mais ampla o contexto do mercado considerando-as como empresas do segmento de tecnologia e informação, para posteriormente entrar em dados relevantes para as especificidades sobre o produto oferecido pelo Reserve Systems (THIAGO, 2020).

No que diz respeito ao mercado de TI, existem alguns dados relevantes a serem levantados, como por exemplo a recuperação deste mercado em 2021 quando relacionado com o ano de 2020, extremamente impactado pelo COVID-19.

Em matéria divulgada pela CNN Brasil, somente até abril de 2021 o mercado de TI já contratou mais do que em um comparativo com todo o ano de 2020, com 69 mil novos empregos na área (de janeiro a abril) contra 59 mil empregos ofertados durante todo o ano anterior. Esses dados foram levantados pela associação de empresas de tecnologia da informação e comunicação e de tecnologias digitais (Brasscom) (CNN Brasil, 2020).

Além disso, de acordo com o portal tiinside, em 2021 o mercado de TI no Brasil apresentou um crescimento de 15,7% no primeiro trimestre em comparação ao mesmo período do ano anterior. A pesquisa, realizada pela IMonitor IT, ouviu 4.500 empresas, sendo 55% delas com um quadro de funcionários de até 50 colaboradores, e 63% registrando um faturamento anual de até R\$ 9 milhões. Dentre o perfil dos entrevistados, 88% são C-Level (sócio, proprietário, CEO, presidente, diretor) e, em relação à atividade principal, 43% atuam no segmento de serviços e 29% no de software, formando um universo extremamente qualificado.

Em mais de dez anos deste levantamento, foi a primeira vez que se registrou um crescimento de 2 dígitos em um primeiro trimestre. E há uma indicação de que podemos chegar a 20% de crescimento em 2021. Daí a importância do direcionamento e do estímulo ao desenvolvimento de políticas públicas alinhadas ao ecossistema e que impulsionem a indústria brasileira de software e de serviços tanto no âmbito interno como na busca por espaços no exterior (TIINSIDE, 2021).

Analisa Delgado, presidente da Softex, acrescentando que representa um atestado de qualidade estar ao lado da Assespro e da ABES (Associação Brasileira das Empresas de Software) neste levantamento.

Aqui vão entrar os dados de projeção do mercado para 2022, relacionando empresas de viagens e despesas, nichando ainda mais a pesquisa (BELFORT, 2020).

2.1 O Setor de sistemas de viagens corporativas/Despesas no Brasil e a evolução do mercado

Existem algumas opções existentes no mercado com o intuito de haver uma centralização da gestão sobre as viagens corporativas que ocorrem nas empresas, e, dentre estas, destacam-se as empresas que oferecem um sistema OBT: Online Booking tool, que, traduzindo, significa uma ferramenta online que reserva passagens e voos online. Nessa ferramenta, é possível gerenciar uma série de recursos, desde a criação da reserva, acompanhamento dos viajantes ou relatórios gerenciais de todos os tipos. Em sistemas OBTs mais robustos, é possível centralizar todas as informações referentes à viagens, de modo a facilitar significativamente as rotinas administrativas relacionadas à viagens de uma corporação.

Hoje, os sistemas OBTs são sinônimos de gestão. Entre os benefícios, de acordo com o blogo Live viagens, podem ser listados:

- **Transparência e economia:** O sistema permite a comparação em tempo real de tarifas (aéreas, hospedagem, locação de veículos e outros), de forma que o gestor possa aferir se possui valores e acordos competitivos. Mesmo depois de finalizado o processo, é possível realizar um comparativo de valores para verificar se a compra foi efetivamente a mais vantajosa. Com isso, aumenta o controle para poder gerar economia nas decisões relacionadas a viagem dos colaboradores.
- **Otimização de tempo:** Dentro das empresas, o que tende a ser um processo “manual”, podendo ser via e-mail, telefone ou mensagens, passa a ser um processo centralizado dentro de um sistema, com informações online, evitando alterações nas tarifas, gerando economia de tempo e registro do processo de ponta a ponta.
- **Política de viagens:** Através deste tipo de ferramenta, torna-se possível a definição de políticas por parte da empresa para definição de como se dará o processo de compra das passagens, definição de tetos de tarifas,

tetos para diárias de hotéis, modelos de veículos permitidos, mínimo de antecedência de dias para compra das viagens, entre outras.

- Autonomia para gestores: Com o OBT é possível parametrizar níveis de usuários e viajantes, desta forma cada setor ou colaborador terá o acesso de acordo com o estipulado pela empresa, sendo gerado um fluxo de autorizações interno.
- Relatórios e BI: Todos os dados transacionados dentro da plataforma podem ser analisados por gráficos e relatórios gerados através de um BI dentro deste tipo de sistema, gerando cada vez mais informações sobre estas despesas e proporcionando uma visão gerencial (TRIPACNTIONS, 2020; BELFORT; WASHINGTON, 2021; GILBERT, 2021; SAP CONCUR; BLOG VEXPENSES; SCHROEDER, 2005; RESERVE SYSTEMS; VABO, 2021).

Uma pesquisa realizada pela skift, uma plataforma de mídia especializada em viagens corporativas e despesas resultou em um relatório com diversos insights gerados durante entrevistas realizadas com mais de 1600 entrevistados, gerou os seguintes insights:

- 33% informaram que a principal razão para realizar viagem a trabalho em 2022 é estabelecer novos relacionamentos de negócios, enquanto 29% pretendem viajar para eventos;
- 77% concordam que viagens a trabalho ainda é importante para o crescimento e funcionamento de uma organização;
- 63% estão interessados em unificar soluções de gestão de viagens e de despesas em uma plataforma única.
- 79% dos viajantes e 71% dos decisores disseram que a principal preocupação em viagens atualmente é entender as mudanças realizadas com os voos e com os destinos;
- Apenas 48% usam cartões corporativas em viagem, enquanto 71% preferem usar um cartão corporativo ao invés de usar cartão pessoal;
- 15% dos entrevistados informaram que a empresa vai adotar trabalho full remoto, enquanto 66% devem adotar trabalho híbrido;
- 73% concordam que reuniões presenciais é mais eficaz que reuniões virtuais para entrega de trabalho;
- 62% entendem que trabalho remoto irá impactar a frequência das viagens a trabalho;

- 52% dos entrevistados alegam que o problema mais comum nas viagens a trabalho são os atrasos de voos, enquanto 31% acredita que seja o cancelamento do voo;

3 Diagnóstico da Situação Problema

3.1 Histórico da empresa

Neste primeiro momento, será apresentado um breve histórico da empresa Reserve Systems, a partir de informações diretamente fornecidas pelo diretor comercial e membro do quadro societário da empresa, Sérgio Monteiro, além de pesquisas no site oficial da companhia.

A história da empresa Reserve Systems teve seu início em 2000, com o lançamento da primeira Online Travel Agency do Brasil. A trajetória iniciou-se conectada ao mercado de turismo, oferecendo produtos e soluções com esse viés e já nascendo como uma empresa focada em inovação. Em seu site oficial, é relatado em diversos momentos o pioneirismo no lançamento de seus produtos no Brasil. Apesar de serem soluções já existentes no ambiente estrangeiro, a empresa foi a primeira no Brasil a trazer o sistema de online Booking tool para o país.

Em 2004, a empresa lançou seu sistema de online book tool (OBT). Isso justifica o porquê de a empresa ser reconhecida no mercado de viagens corporativas, afinal, foi a primeira empresa a oferecer esse sistema para que as agências oferecessem às empresas, fazendo um papel intermediário entre empresas e agências no país para esse tipo de gestão.

Mantendo a tradição e a veia inovadora, em 2008 o Reserve lançou o OBT Mobile, adicionando à solução já existente o formato móvel.

Seguindo a história de desenvolvimento de tecnologia, em 2010 lançou também um sistema de gestão de despesas corporativas, tornando a solução mais robusta e angariando outras funcionalidades, indo além de um sistema OBT, mas uma ferramenta mais completa.

Dois anos depois, em 2012, a solução ganhou uma integração entre as gestões de despesas e viagens. Em 2014, a passou a alimentar dados para os ERPs do Brasil, tornando a ferramenta ainda mais integrada dentro das companhias.

Em 2018, o Reserve lançou sua plataforma de Strategic Procurement Management, que é um processo em toda a organização que visa garantir o fornecimento de bens e serviços alinhados aos objetivos da empresa, reduzindo

riscos na cadeia de suprimentos. Essa atividade requer cooperação entre diferentes departamentos, tornando-se uma solução integrada.

Por fim, em 2020, unificou suas soluções para uma tecnologia para gestão total de despesas, com foco em médias e grandes empresas, através de uma ferramenta *enterprise*. Novamente, colaborou em um movimento de mercado que passou a ter como foco a venda direta para empresas, e não apenas fazer um papel intermediário entre as empresas e agências. Esse novo posicionamento não interfere na venda de OBT para agências, apenas oferece uma solução mais completa para que as empresas consigam realizar gestão total de despesas, entre delas a gestão de viagens corporativas, o carro chefe.

Certamente, esse movimento para oferecer soluções mais abrangentes para o mercado encontra muita influência na pandemia do COVID-19, onde houve um impacto enorme no mercado de turismo, com o fechamento de inúmeras agências e redução no volume de viagens devido às medidas de prevenção entre países e orientação da OMS por distanciamento social. O mercado teve que se reinventar e o online substituiu cada vez mais as viagens e as reuniões presenciais, o que culminou na formatação desse novo modelo de negócios através desta nova solução.

Como todas as empresas, o Reserve sofreu esse impacto através da perda de diversos clientes relacionados às agências de viagens, o que fez com que tivesse uma grande perda de receitas no primeiro semestre de 2020. Ao mesmo tempo, a diretoria teve que tomar decisões difíceis para reagir ao difícil cenário: Redução drástica no quadro de funcionários, adoção ao modelo home office para seus colaboradores, atuando diretamente na redução de despesas para reduzir os danos aos resultados financeiros.

Hoje, com as adaptações exigidas pela pandemia, com as mudanças nas estratégias, nota-se um desafio principal: conseguir comunicar de maneira mais assertiva ao mercado a nova solução *enterprise*. Com isso, apesar de ser extremamente reconhecida no mercado de turismo, a empresa começa em curtos passos a investir em marketing, no intuito de gerar conteúdo para educar as empresas a respeito de suas soluções, além de seguir desenvolvendo soluções que geram valor para a gestão de despesas das companhias. Recentemente, pensando em oferecer mais um ganho orientado ao cenário atual, a empresa está em fase final de lançamento do Reserve Health, um módulo na ferramenta que realiza gestão de medicamentos de colaboradores, carteiras de vacinação com alertas de datas e calendários. A ideia é gerar controle para os gestores e benefício para os colaboradores ao mesmo tempo.

A empresa confia que os sistemas vendidos de forma B2B podem ser uma nova forma de fonte de receita, contando hoje com 25 clientes com uma licença com a ferramenta Reserve Enterprise, com investimentos não apenas em marketing, como também em uma área de pré-vendas para prospecção ativas de novas empresas baseadas em uma definição de um perfil ideal de clientes (ICP). Essa prospecção foca em empresas de médio a grande porte, tendo sido inicialmente determinados segmentos de empresas com os quais a solução costuma ter aderência pelo modelo de negócios, além de estar orientado na busca por empresas nacionais, por limitações da solução em relação a outros players do mercado, como o SAP, que também desenvolve uma solução que compete na mesma categoria – o SAP Concur. A vantagem de ser uma empresa da gigante SAP é já ser uma empresa consolidada em território internacional, com acordos com agências em diversos países e a oferta desse produto de maneira facilitada entre as empresas que já utilizam os módulos SAP mundialmente.

O Reserve pretende através destes trabalhos integrados de marketing, com um novo posicionamento nas redes sociais, geração de conteúdos educativos a respeito das funcionalidades da ferramenta e estratégias de geração de valor por segmentação, além da nova área de pré-vendas, aumentar a entrada de empresas em seu portfólio.

3.2 Desempenho e indicadores

Uma vez que o Reserve Systems é uma sociedade empresária limitada, não existe a obrigação legal de apresentações de relatórios contábeis padronizados. Como forma de entendimento sobre dados referentes aos resultados, serão utilizados dados aproximados relacionados ao faturamento anual da empresa em 2020, com percentuais relativos a participação mensal sobre o resultado.

Faturamento anual em 2020: Aproximadamente R\$ 20 milhões/ano.

Percentual referente à participação mensal no faturamento:

Tabela 1 – Percentual mensal do faturamento

MESES	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
%	7,2%	8,1%	8,1%	7,9%
	Maio	Junho	Julho	Agosto
	7,8%	6,9%	7,4%	8,8%
	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
	7,9%	9,8%	9,9%	10,1%

Total	100,0%
--------------	--------

Fonte: Elaborada pelo autor.

Nota-se, através do percentual mensal referente a divisão percentual por mês sobre o ano de 2020, que os primeiros sete meses do ano representaram números abaixo de faturamento quando comparados ao segundo semestre do ano – agosto a dezembro. Isto se deve devido a fatores ligados aos impactos sofridos pelo setor com a pandemia, com a redução drástica no volume de viagens realizadas pelas empresas parceiras, além de diversas agências de viagens terem tido operações reduzidas ou encerradas, que significavam grande parte dos clientes naquele momento.

O maior percentual da participação no faturamento está no mês de dezembro, o que indicou para a empresa a aquisição de novos clientes e uma projeção otimista em relação ao ano de 2021, com uma parcial recuperação do mercado ao qual a empresa está inserida.

3.3 Marketing e Mídias sociais

Conforme dissertado no tópico relacionado à história da empresa, existe uma demanda interna para o crescimento do investimento em marketing. Com o objetivo de comunicar de maneira mais assertiva o reposicionamento feito no ano de 2020, com o lançamento do novo produto, o Reserve Enterprise, são exigidos maiores esforços na captação de novos clientes, e acredita-se que o desenvolvimento da área de marketing é um dos pilares para que haja uma melhora na captação de novos clientes.

No entanto, o processo ainda está em fase embrionária, tendo sido este um dos motivos para que a empresa ainda não esteja com o reconhecimento que gostaria no mercado, pois a área de marketing até então havia carecido de investimentos e atenção, com falta de conteúdos mais voltados ao novo público-alvo - as empresas.

A competição entre as organizações de TI tem aumentado cada vez mais. Essas empresas têm, cada vez mais, se especializado em atender da forma mais efetiva possível seus clientes, fazendo com que seus produtos ou serviços fiquem mais direcionado ao seu mercado potencial (KOTLER; KELLER, 2006; CHURCHILL, 2003; LAS CASA, 2001).

O aprimoramento das organizações no uso das ferramentas de Marketing e a ampliação das tecnologias de informação permitiram que a divulgação das marcas e produtos chegasse aos clientes de forma global. Como resultado,

observa-se a produção em larga escala e a massificação da comunicação, para assegurar que os produtos possam chegar a mercados distantes e diversos, não mais se restringindo às fronteiras de seus países de origem (CHURCHILL; PETER, 2007).

3.3.1 Produtos

O Reserve atualmente trabalha com dois produtos diferentes: O Reserve Travel, um sistema OBT, vendido para as agências e o Reserve Enterprise, a solução de gestão total de despesas, vendido para as empresas. No Reserve *travel*, negociado com as agências, as agências adquirem o direito de oferecer a parte *travel* do Reserve para as empresas com as quais tem contrato, fornecendo uma ferramenta para a gestão das viagens, ficando a agência responsável pela emissão das passagens, recebendo um valor pelas transações.

Já o Reserve *enterprise* é negociado diretamente com as empresas, sendo ofertada uma licença da ferramenta para que as empresas utilizem o sistema de maneira integrada a seu ERP, sendo ela a detentoras de todas as informações sobre o que é transacionado dentro da ferramenta.

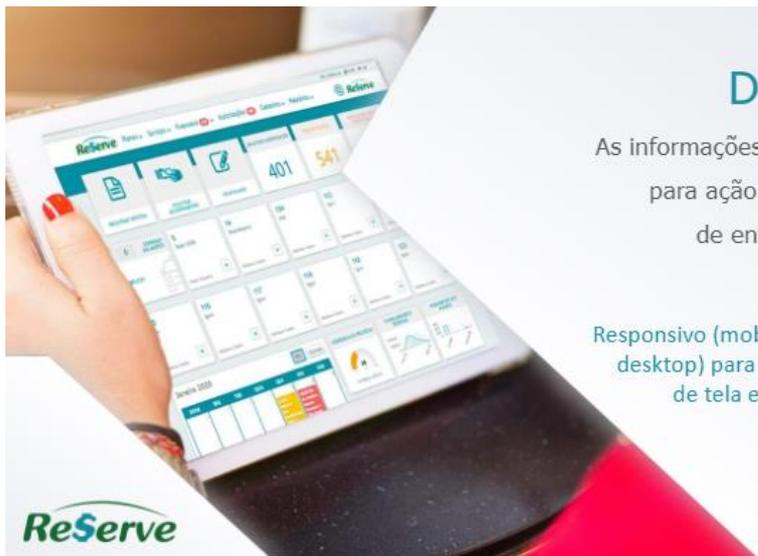
Reserve Enterprise:

Figura 1 – Apresentação solução Reserve



Fonte: Apresentação Comercial Reserve Enterprise.

Figura 2 – Dashboard reserve



Dashboard

As informações mais relevantes, para ação imediata, na tela de entrada do sistema.

Multi-plataforma
Responsivo (mobile, tablet, laptop, desktop) para todos os formatos de tela e todos os sistemas operacionais.

ReServe

Fonte: Apresentação Comercial Reserve Enterprise.

Figura 3 – Diferenciais Reserve Enterprise



Diferenciais ReServe Enterprise

- ✓ Gestão de Despesas
- ✓ Controle Orçamentário e Fundo Fixo
- ✓ Gestor de km Rodado
- ✓ Conciliação de Faturas
- ✓ Campos Extras Hierarquizáveis
- ✓ Gestão de Diárias
- ✓ Fast-Scan Reader
- ✓ Calendário de Despesas
- ✓ Mapa de Autorização
- ✓ Reserve Go!
- ✓ Reserve Contract
- ✓ Business Intelligence
- ✓ Auditoria Sarbox

ReServe

Fonte: Apresentação Comercial Reserve Enterprise.

Figura 4 – Funcionalidade: Gestor de Km rodado



Gestor de Km Rodado ®

- ✓ Opera por geolocalização
- ✓ Mapeamento e deslocamento
- ✓ Política margem % valor referência
- ✓ Segurança e controle operacional

ReServe

Fonte: Apresentação Comercial Reserve Enterprise.

Figura 5 – Integração ao ERP



Gestão end-to-end

- ✓ Do planejamento até conciliação no ERP
- ✓ SaaS gera economia com licenças ERP
- ✓ Processos automatizados
- ✓ API para integrações



ReServe

Fonte: Apresentação Comercial Reserve Enterprise.

Figura 6 – Funcionalidade: Conciliação automática de faturas

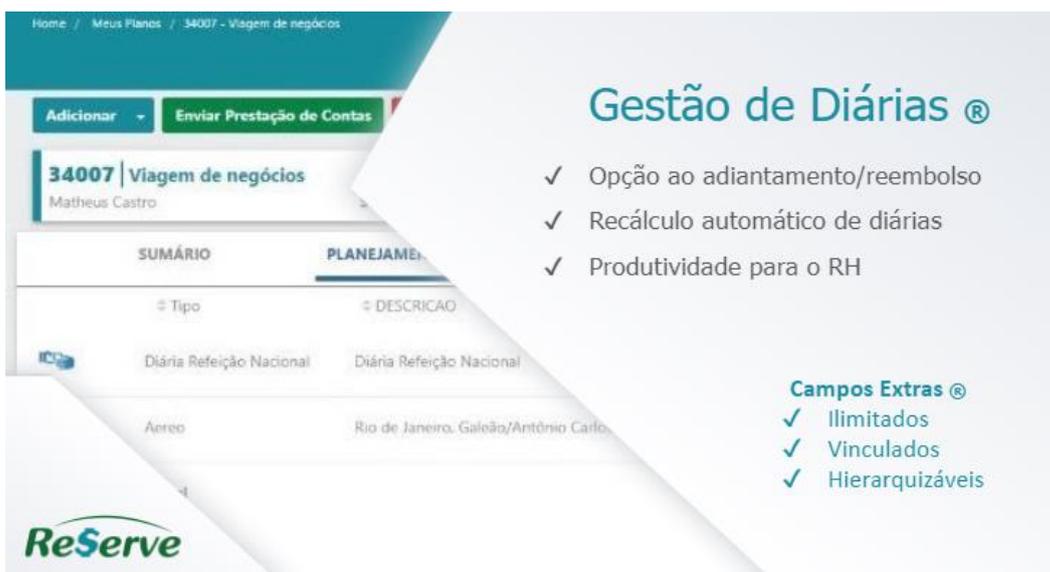


Conciliação Automática ®

- ✓ Intuitiva e amigável
- ✓ **Qualquer** tipo de fatura
- ✓ Cartão de crédito corporativo
- ✓ Produtividade para o Financeiro

Fonte: Apresentação Comercial Reserve Enterprise.

Figura 7 – Funcionalidade: Gestão de Diárias



Gestão de Diárias ®

- ✓ Opção ao adiantamento/reembolso
- ✓ Recálculo automático de diárias
- ✓ Produtividade para o RH

Campos Extras ®

- ✓ Ilimitados
- ✓ Vinculados
- ✓ Hierarquizáveis

Fonte: Apresentação Comercial Reserve Enterprise.

Figura 8 – Funcionalidade: Fast Scan Reader

Fast-Scan Reader®

- ✓ Leitor digital de recibos (OCR)
- ✓ Comodidade, agilidade e segurança no lançamento de despesas
- ✓ Produtividade para o Financeiro

Double function check:

- ✓ Lê imagem e insere dados
- ✓ Valida dados inseridos

Identifica itens no comprovante fora da política.

ReServe

Fonte: Apresentação Comercial Reserve Enterprise.

Figura 9 – Funcionalidade: Validação de comprovantes duplicados

ReServe Planos ▾ Serviços ▾ Financeiro ▾ Autorizações ▾

Gestão de Comprovantes

Use os filtros abaixo para refinar a exibição

Plano Tipo de Despesa

Plano	Tipo de Despesa	Favoracido	Despesa Original
126741	Alimentação do Saulo	João da Silva	
	Alimentação do Saulo	João da Silva	R\$1100,00
			Comprovantes
			Duplicado: "teste comprovante.pdf"
	Goku		R\$1100,00 12/01/2021
	Matheus Castro		R\$149,90 28/06/2021 00:00

Validação de Comprovantes Duplicados

- ✓ Identifica e alerta a duplicidade
- ✓ Informa em qual despesa está associada o comprovante duplicado

+ segurança
+ economia

ReServe

Fonte: Apresentação Comercial Reserve Enterprise.

Figura 10 – Funcionalidade: Calendário e mapa de despesas



Calendário e Mapa de Despesas ®

- ✓ Responsabilidade corporativa (*duty-of-care*)
- ✓ Visualiza todos os serviços de viagens
- ✓ Rastreabilidade da equipe

Calendário de Despesas ® (P&D)

- ✓ Visualiza todas as despesas
- ✓ Produtividade para o Gestor

ReServe

Fonte: Apresentação Comercial Reserve Enterprise.

Figura 11 – Funcionalidade: Reserve Go! (Integração ao Uber e 99)



Reserve Go ! ® (P&D)

- ✓ Disponibilidade comparativa
- ✓ Integração de usuários e de corridas
- ✓ Integrado ao plano de despesas

99 **Uber**

ReServe

Fonte: Apresentação Comercial Reserve Enterprise.

Figura 12 – Funcionalidade: Business Intelligence



Fonte: Apresentação Comercial Reserve Enterprise.

Funcionalidades do Reserve Enterprise:

- Sistema OBT: Gestão das viagens corporativas
- Gestão de despesas
- Gestor de km rodado: Integração com o google maps para gestão de rotas para empresas que possuem frota própria. (Cálculos para controle e reembolsos)
- Conciliação automática de faturas:
- Reserve Go!: Módulo no qual há integração com os apps de mobilidade (Uber e 99), havendo um comparativo de preços em serviços entre essas empresas. Solução ideal para empresas que utilizam reembolso por deslocamento e possuem parcerias com algum destes apps.
- Reserve Contract: Módulo gestor de contratos, com criação de alertas para aviso sobre prazos e possíveis obrigações, gerando controle.
- BI: Ferramenta de BI utilizada para gerar relatórios baseados nos dados transacionados dentro do sistema, através de gráficos, indicadores, etc. Gera maior visibilidade sobre as despesas, ajudando os gestores a tomarem decisões.
- Mapa de autorização: Políticas de usuários autorizadores baseados nas demandas das empresas: Um responsável por autorizar os adiantamentos/reembolsos solicitados pelos colaboradores, podendo ser dividido por áreas, departamentos, centros de custos, etc.
- Módulo de conciliação automática de faturas:
- Validação de comprovantes duplicados:

3.3.2 Praça

Por se tratar de um produto de Tecnologia e Informação, um sistema online, a praça do Reserve Systems atualmente é voltada para o atendimento de empresas em território nacional. A empresa já operou em outros países, mas o foco atual é restrito ao Brasil. Hoje as vendas são feitas através de:

- Boca a boca;
- Redes sociais e site oficial, através de requisições por uma demonstração prática da ferramenta por parte das empresas ou agências de turismo interessadas;
- Prospecção B2B: A área de pré-vendas é responsável por fazer prospecção ativa com o fim de gerar oportunidades de reuniões de apresentação da ferramenta com gestores de empresas inseridas no perfil desejado. Nesse caso, são apresentadas as soluções baseadas nas dores que o sistema pode solucionar, algo identificado pelos profissionais de pré-venda durante a realização de suas atividades de e-mail, conexões no LinkedIn e ligações com estes tomadores de decisões das companhias.

3.3.3 Preço

O **preço** é o único elemento do **mix de marketing** que gera receita, os demais produzem custos, também é um dos elementos mais flexíveis, pois ele pode ser alterado com rapidez. (KOTLER; KELLER, 2006).

Para o caso do Reserve Enterprise, a verificação de uma comparação perante o mercado se torna complexa, a partir do momento em que as concorrentes diretas, como a Lemon Tech, SAP Concur e Argo apenas divulgam o preço após reuniões com decisores de empresas, em um modelo similar ao aplicado na empresa.

No caso de concorrentes indiretos, também é dificultado um resultado assertivo devido a serem soluções fragmentadas de TI, que concorrem com funcionalidades específicas proporcionadas pelo Reserve, atendendo a demandas menores do mercado.

Portanto, no que diz respeito a preço, a personalização das propostas baseada em características colhidas junto a potenciais clientes é fator decisivo para sua determinação, trazendo uma característica de volatilidade nas ofertas

baseadas nas demandas das companhias que desejam adquirir este tipo de solução.

3.3.4 Promoção

A promoção da marca Reserve é uma das principais dores vivenciadas dentro da organização. Em diagnóstico feito por Sérgio Monteiro, sócio e diretor comercial da empresa, as redes sociais possuem uma atuação extremamente tímida há alguns anos, o que dificultou no processo divulgação ao mercado a respeito dos novos produtos desenvolvidos nos últimos anos. Entre as redes sociais, o LinkedIn recebe postagens quase diárias, mas com conteúdos insuficientes para os planos da companhia. O *instagram* é voltado para o quadro de funcionários interno, de maneira a apenas representar um canal de divulgação de informações internas utilizado pelo RH. O LinkedIn, em análise feita no início de 2020, conta em sua maioria com seguidores pertencentes à organizações que utilizam o Reserve de alguma forma: Através de alguma agência ou os colaboradores de empresas que têm uma licença do Reserve Enterprise. Portanto, atualmente, não funciona como uma grande ferramenta de divulgação.

Em um momento onde há uma extrema necessidade de um reposicionamento, existe um plano dentro da empresa: A contratação de uma profissional de marketing e de uma nova agência de publicidade para definir estratégias de onde/como/ o que publicar. Essa necessidade de um maior conhecimento dentro do mercado de gestão de despesas torna esse tipo de investimento essencial para que o Reserve se mantenha competitivo em um cenário que teve o investimento de grandes players do mercado de TI, como o SAP *concur*, além dos concorrentes já conhecidos por proporcionarem soluções similares, dentre eles: Lemon Tech, Argo, além haverem diversas *travel techs* e outros tipos de empresas que solucionam parcialmente dores de maneira mais específica, funcionando como uma espécie de concorrência indireta.

Por fim, existe a insatisfação com o conteúdo atual desenvolvido através do LinkedIn e do Instagram e estão sendo tomadas medidas para que haja mais engajamento visando adquirir maior visibilidade no mercado.

4 Pesquisa de campo

Nesta etapa houve a apresentação de uma entrevista realizada com o diretor comercial e sócio da empresa Reserve Systems, Sérgio Monteiro. O profissional iniciou sua trajetória profissional na empresa como analista financeiro e cresceu internamente até se tornar, em 2019, o diretor comercial. Virou membro do quadro societário em 2019 também, oriundo de bons resultados durante seu período na empresa. Nesta entrevista, foram abordados aspectos a respeito de diversos assuntos relacionados à suas perspectivas quanto ao mercado em que o Reserve está inserido, informações sobre suas impressões internas da companhia e projeções e planos futuros, de modo a contribuir com uma análise com um olhar de dentro para fora. Além desta entrevista, foram utilizados dados fornecidos pela área de pré-venda da empresa, que tem como objetivo não só realizar prospecção ativa com foco em novos clientes para venda de licença diretamente para empresas, como também geração de dados relacionados às necessidades do mercado durante as atividades de abordagem com leads do mercado. No sistema utilizado pela área, constam 834 negócios iniciados pela área, que possui um fluxo automático de atividades com as empresas que se enquadram em um ICP (perfil ideal de cliente) definido em março de 2021. As atividades feitas pelos pré-vendedores incluem ligações para potenciais profissionais decisores de áreas que podem possuir dores a serem solucionadas pelo Reserve Enterprise, que são as seguintes: Financeiro, TI (Tecnologia da informação), Suprimentos e Viagens. Com isto, é realizada uma matriz de qualificação com os leads, na qual antes de acontecerem reuniões com as empresas, entende-se através dos contatos via telefone, e-mail ou LinkedIn se existe alinhamento entre a solução Reserve e as empresas conectadas. Foram respondidas pelos profissionais interessados as seguintes perguntas:

- Número de viagens que a empresa realiza;
- Como é feita a gestão de despesas dentro da organização;
- Se a empresa possui algum ERP para gestão;
- Se a empresa trabalha com reembolso para quilômetro rodado de colaboradores (em caso da empresa possuir frota própria para colaboradores);

- Como é feito o reembolso de mobilidade urbana de colaboradores (caso a empresa utilize serviços de apps de mobilidade, como Uber e 99 táxis);
- Se a empresa possui alguma agência de viagens parceira.

Através destas perguntas, a área consegue não só gerar oportunidades qualificadas como também produzir diversas informações das empresas que entendem fazer parte de um perfil ideal de cliente. Através destes dados, é possível identificar se este perfil está adequado, entender se a solução está de fato enquadrada para este perfil e além disso entender e analisar os motivos de não ter fechado negócios com as oportunidades geradas, ou o porquê de ter tido sucesso. Com isso, serão trazidos dados qualitativos acerca de 17 reuniões realizadas entre o comercial do Reserve e players do mercado, com suas conclusões como base para uma leitura deste mercado e de como o Reserve têm sido visto.

4.1 Objetivo da entrevista com o Diretor Comercial

A entrevista com o diretor comercial e sócio da empresa foi realizada através de uma videoconferência, na qual foram elaboradas 10 perguntas que visam entender como é sua percepção acerca de diversos assuntos relacionados ao ambiente interno e externo da organização.

- 1) Visão sobre impactos da pandemia na empresa e no setor de viagens/despesas corporativas;
- 2) Análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas ao Reserve;
- 3) Como ele enxerga o produto Reserve Enterprise
- 4) Qual a percepção sobre o preço perante o mercado;
- 5) Como avalia a empresa no quesito propaganda;
- 6) Percepção geral sobre o atual cenário do mercado;
- 7) Evolução da empresa ao longo do tempo;
- 8) Projeções para o próximo ano.

4.1.1 Entrevista

Sérgio Monteiro, formado em Administração de Empresas, com MBA em Controladoria e Gestão Financeira, iniciou no Reserve em 12/07/2010 no cargo de assistente financeiro. Nessa área, conseguiu melhorar e implementar diversos

processos, como os principais, a reprogramação de pagamentos em datas fixas, que possibilitou a melhora dos índices da gestão de fluxo de caixa da Empresa. Além disso, o processo de faturamento passou a ser automatizado e a gestão de contratos com fornecedores que obrigava a fiscalização e a periodicidade de que todos os contratos deveriam sofrer renegociações, buscando maximizar da relação entrega x preço.

Em julho de 2015 foi convidado a compor a sociedade do Reserve, tornando-se Sócio Diretor Adm. Financeiro, dirigindo as áreas do Administrativo, Financeiro, Recursos Humanos, Departamento Pessoal, Contratos e Marketing.

No final do ano de 2018, passou a dirigir a área Comercial, responsável pela gestão dos Clientes, Novos Negócios, Parceria de Fornecedores, Marketing e Contratos

Os anos de 2018 e 2019 foram recordes consecutivos de faturamentos e novos clientes.

Nos últimos anos, foi responsável por todas as renegociações com clientes impactados na Pandemia com o objetivo de buscar o equilíbrio do faturamento da empresa.

Ainda responsável pela área Comercial, os últimos meses seguiram com o foco de criar uma área consistente de prospecção de novos negócios, acreditando que o momento seja o início de recuperação econômica.

Perguntado sobre sua visão acerca dos impactos da pandemia do COVID-19 sobre a empresa, disse que 75% do faturamento da empresa até 2019 era oriundo dos acordos com as agências de viagens, com o qual era comercializado o Reserve Travel, o módulo específico voltado para gestão de viagens corporativas. Ao deparar-se com um setor duramente atingido, viu o faturamento anual encolher em aproximadamente 50% em 2020. Isto obrigou a empresa a revisar as estratégias e a procurar meios de reduzir a dependência econômica em produtos ligados à viagens corporativas.

Questionado sobre quais considera serem as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do Reserve, classificou da seguinte maneira:

Forças (interno)

- Relevância no mercado
- Pioneirismo da empresa
- Produtos relevantes e soluções amplas (completos)

Fraquezas (interno)

- Menor poder de atração e retenção de colaboradores da área de desenvolvimento (comparando com grandes empresas de tecnologia)

Oportunidades (externo)

- Depois da pandemia a crescente necessidade das empresas em buscar ferramentas que ofereçam melhor gestão de despesas corporativas
- Crescente processo de digitalização das empresas.

Ameaças (externo)

- Excessiva concorrência com novos entrantes de sistema de gestão de despesas e viagens.
- Custo de serviços de infra e transmissão de dados que impacta na margem da empresa.

A seguir, questionado sobre como enxerga o produto Reserve Enterprise, disse considerar um completo produto para empresas que buscam um maior controle na gestão das despesas nas corporações. Com números a favor e cases de sucesso, o produto de fato impacta em uma economia para as empresas a partir do momento em que ocorre uma parametrização de melhores políticas no momento de implantação da ferramenta, sendo reconhecida pelo mercado como uma solução completa.

Perguntado sobre como enxerga os canais de venda da empresa, admitiu ser atualmente dependente 100% de um processo interno, limitando a possibilidade de escalar, destacando ser algo que pode e necessita ser ampliado.

Sobre preço, entende que os novos entrantes do mercado aumentaram muito a volatilidade, tendo sido essencial uma atenção para que os preços oferecidos pelo Reserve Enterprise não destoem de outras soluções disponíveis através de concorrentes diretos e indiretos. A atual estratégia adotada é a de flexibilização dos preços oferecidos baseados nas demandas das empresas interessadas, tornando uma análise mais profunda e de caso a caso. A estrutura enxuta da equipe comercial permite certa agilidade na hora de oferecer flexibilidade nesse aspecto.

Na sequência, quando abordada a questão de como enxerga a propaganda na empresa, disse reconhecer ser o ponto que precisa ser melhorado. Entende que o Reserve ainda precisa se comunicar melhor com o mercado e agregar mais valor às suas soluções através do desenvolvimento desse ponto.

Quando questionado como enxerga o cenário atual do mercado, o entrevistado afirma que:

As empresas têm demandado cada vez mais por soluções que auxiliem na digitalização e no controle e gerenciamento de despesas, e estará na frente aquela que oferecer a melhor relação custo benefício, facilidades e preço.

Perguntado sobre como vê a evolução do Reserve ao longo do tempo, disse que:

A empresa teve um papel importantíssimo de pioneirismo em todos os seus produtos, tendo sido líder do segmento por muitos anos. Ainda temos protagonismo, e mesmo com a crescente concorrência, temos cada vez mais buscado o foco no cliente em todas as soluções e inovações que oferecemos ao mercado, sendo as pessoas o cerne das soluções desenvolvidas.

Por fim, foi perguntado ao Sergio a respeito das projeções e expectativas para o ano de 2022, ele afirmou acreditar que será um ano de recuperação, mas ponderou que:

Apesar dos números da pandemia estarem melhores, ainda há um pequeno clima de incertezas sobre o futuro pós COVID, somando-se isso ao fato de que as empresas entenderam o valor das reuniões remotas, o que impacta diretamente nas necessidades delas por deslocamentos.

Porém, reforçou que:

Do mesmo modo que as incertezas forem diminuindo, as empresas sentirão a necessidade de retomarem com mais força a realizar reuniões presenciais, a se deslocarem mais. Sinto que pelo medo e custo forçamos uma tendência de não precisar viajar mais de forma corporativa, mas que no fundo está sendo criada uma demanda represada. O mais importante será chegar o momento onde as pessoas voltem a se sentir mais seguras para transitarem normalmente de novo.

4.2 Pesquisa baseada nas qualificações e reuniões da área de pré-vendas do Reserve

Para realizar uma segunda etapa de pesquisa, foram consideradas informações referentes a como o mercado enxergou as soluções do Reserve Enterprise durante o ano de 2020. Para isso, houve um levantamento de diversas informações colhidas pela área de pré-vendas desenvolvida na empresa em março, através de um trabalho de prospecção ativa com empresas inseridas dentro do perfil ideal de cliente mapeado, uma matriz de qualificação que os profissionais da área obtiveram através de contatos com decisores destas empresas para o entendimento se havia fit entre as dores dos processos de gestão de despesas destas empresas com a solução desenvolvida através do Reserve Enterprise.

Nesse caso, serão expostas as seguintes informações:

- Perfil de empresas escolhido para serem abordadas como público-alvo;
- Critérios macro utilizados e mapeados para definição do ICP:

- UF: Empresas do Brasil inteiro (preferência pela região sudeste)
- Número de funcionários: Acima de 100
- Segmento: Sem especificações
- Contato: Decisores nas áreas relacionadas ao financeiro, viagens, TI, contabilidade e compras.

Figura 13 – Perfil ideal de cliente (ICP) - informações macroeconômicas



Fonte: Elaborada pelo autor.

- Critérios micro utilizados para definição do ICP:
- Perguntas feitas durante a qualificação destas empresas, com uma matriz de qualificação apresentada para demonstrar os diversos cenários encontrados no mercado;
- A empresa possui ERP?
- Volume de viagens de colaboradores
- Como é feita a gestão de despesas dentro da organização?
- Como é feita a gestão de mobilidade urbana dentro da organização?
- A empresa utiliza cartão corporativo?
- A empresa trabalha com reembolso por quilômetro rodado de colaboradores? (caso a empresa trabalhe com frota própria)
- Possui acordo com alguma agência de viagens?
- A empresa utiliza BI para análise da gestão de despesas?

Figura 14 - Perfil ideal de cliente (ICP) - informações microeconômicas



Fonte: Elaborada pelo autor.

Estas perguntas foram elaboradas para compreensão a respeito de como é o atual processo de gesto de despesas da empresa, no intuito de entender como o Reserve Enterprise poderia contribuir solucionando eventuais dores nestas organizações.

- Após o encaixe de empresas dentro do ICP mapeado e a qualificação positiva através do trabalho de conexão da equipe de pré-vendas, foi simulado uma matriz de cenários possíveis dentro desta qualificação, que será apresentado abaixo:
- Matriz de cenários

Nesta etapa, a área de pré-vendas mapeou diversos cenários possíveis que podem ser observados nas organizações. Com isso, as empresas que são prospectadas para uma eventual reunião com os executivos de venda do Reserve têm os processos já mapeados pela pré-venda, facilitando ao executivo um direcionamento de quais soluções do Reserve Enterprise serem apresentadas de maneira a gerar valor ao produto.

Figura 15 – Matriz de cenários simulados baseado em respostas possíveis das empresas sobre seus processos.

MATRIZ DE CENÁRIOS		ReServe						
	Possui ERP ou não	Volume de viagens	Como faz a gestão de despesas	Como faz a gestão da mobilidade urbana	Utilizam cartão corporativo	Reembolso de KM rodado	Possui agência(s)	Usam o BI para analisar a gestão das despesas
Resposta 1	Protheus	Não viaja	Através de Excel e word	Relatórios para o financeiro com reembolso	Não utilizam, trabalham com adiantamentos e/ou reembolso dos colaboradores	Possui e faz a gestão através do Excel e word	Possui agência com Selfbooking	Não
Resposta 2	SAP	01 - 50 viagens no mês	Sistema de gestão (próprio)	Contrato com o uber e ou 99	Sim	Possui e faz a gestão através de um sistema (próprio ou concorrente)	Possui agência sem Selfbooking	Tem, mas não utilizam para gestão de despesa
Resposta 3	Outros	51 - 100 viagens no mês	Sistema de gestão (concorrente)	Não utilizo, pq destruída de frota própria ou terceiro	Sem informação	Não possui reembolso para KM rodado	Possui agência com selfbooking e gestão de despesas	Sim
Resposta 4	Não possui	101 - 200 viagens no mês	Sistema da agência	Utiliza sistema de concorrente	-	-	Sem agência	-
Resposta 5	Sem informação	Acima de 200	Próprio ERP	-	-	-	-	-
Resposta 6	Sem informação	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: Elaborada pelo autor.

Resultados da área de pré-vendas:

Após as etapas de definição de ICP e qualificação, no período de março a setembro os profissionais levantaram um total de 150 empresas no mercado, tendo sido agendadas um total de 12 reuniões. Cabe ressaltar que os resultados são influenciados por dificuldades relatadas pela área de pré-vendas, como por exemplo dificuldades de contato com leads devido ao home office. Portanto, trata-se de uma taxa de conversão de 8% das empresas conectadas terem tido o interesse pelo produto. Destas 12 reuniões, 4 serão analisadas a seguir.

- Análise das reuniões realizadas

Nesta etapa, serão levantadas as informações referentes às reuniões realizadas pelos executivos de venda. Serão expostas informações referentes ao perfil das empresas, informações sobre a etapa de qualificação e as considerações sobre os desfechos das reuniões, de modo a propiciar uma visão de mercado sobre o produto.

- Empresa A:
- UF: SP
- Segmento: Farmacêutico
- Área do decisor participante (contato): Setor de viagens
- Número de funcionários: > 10.000

Qualificação da empresa:

- A empresa possui ERP? R: Sim, o SAP.

- Volume de viagens de colaboradores: R: Sem informação
- Como é feita a gestão de despesas dentro da organização? R: Utiliza outro sistema de gestão
- Como é feita a gestão de mobilidade urbana dentro da organização? R: Utiliza outro sistema de gestão
- A empresa utiliza cartão corporativo? R: Sim
- A empresa trabalha com reembolso por quilômetro rodado de colaboradores? (caso a empresa trabalhe com frota própria) R: Sim.
- Possui acordo com alguma agência de viagens? Sim
- A empresa utiliza BI para análise da gestão de despesas? Não

Resumo da reunião entre o Reserve e o colaborador da área de viagens:

A empresa utiliza um sistema de gestão de despesas concorrente, o SAP Concur. Por ser uma empresa global, este fornecedor é utilizado em todos os países os quais a empresa atua. O interesse em conhecer as soluções Reserve se deu pelo módulo referente ao BI (business intelligence) para geração de análises através de relatórios sobre os dados transacionados no sistema, o que é um diferencial em relação ao atual fornecedor. Porém, foi chegada a conclusão de que não seria possível realizar a troca de fornecedor por ser uma decisão global que envolve a matriz localizada na Europa.

- Empresa B:
- UF: ES
- Segmento: Autopeças
- Área do decisor participante (contato): Setor Financeiro
- Número de funcionários: 1000-5000 (informação retirada do LinkedIn)

Qualificação da empresa:

- A empresa possui ERP? R: Sim.
- Volume de viagens de colaboradores: R: Sem informação
- Como é feita a gestão de despesas dentro da organização? R: Utiliza outro sistema de gestão
- Como é feita a gestão de mobilidade urbana dentro da organização? R: Utiliza outro sistema de gestão
- A empresa utiliza cartão corporativo? R: Não.
- A empresa trabalha com reembolso por quilômetro rodado de colaboradores? (caso a empresa trabalhe com frota própria) R: Não.

- Possui acordo com alguma agência de viagens? Sim.
- A empresa utiliza BI para análise da gestão de despesas? Não.

Resumo da reunião entre o Reserve e o colaborador da área financeira:

A empresa possuía um processo fragmentado, sendo utilizados 4 sistemas diferentes que atendiam aos processos que o Reserve Enterprise atenderia. O interesse foi grande pelo fato de solucionar diversas dores relacionadas aos processos morosos da empresa, porém o preço foi um impeditivo e a empresa optou por desenvolver um sistema próprio através da área de TI para solucionar os problemas identificados.

- Empresa C:
- UF: SP
- Segmento: Comércio de produtos de higiene pessoal
- Área do decisor participante (contato): Setor financeiro
- Número de funcionários: > 10.000

Qualificação da empresa:

- A empresa possui ERP? R: Sim, o SAP.
- Volume de viagens de colaboradores: R: 1-50 por mês. (entre uma e cinquenta)
- Como é feita a gestão de despesas dentro da organização? R: Através do próprio ERP
- Como é feita a gestão de mobilidade urbana dentro da organização? R: Através de relatórios para o financeiro com reembolso.
- A empresa utiliza cartão corporativo? R: Sem informação.
- A empresa trabalha com reembolso por quilômetro rodado de colaboradores? (caso a empresa trabalhe com frota própria) R: Sem informação.
- Possui acordo com alguma agência de viagens? Sim.
- A empresa utiliza BI para análise da gestão de despesas? Não

Resumo da reunião entre o Reserve e o colaborador da área financeira:

A reunião contou com a participação de colaboradores de diversos níveis da área financeira (porta de entrada através do contato prospectado) e viagens. Foi possível entender o processo de ponta a ponta da empresa. O Reserve Enterprise solucionaria diversas partes do processo interno, como a morosidade do processo

de reembolsos para mobilidade urbana, atualmente feito manualmente através de relatórios internos. Os colaboradores demonstraram acreditar que a solução seria um ganho para a empresa, mas ficaram de avaliar as opções do mercado. Outra barreira levantada foi o fato de ser uma empresa global, sendo necessário a abertura de uma solicitação à matriz, situada nos EUA, para a contratação de um novo fornecedor.

- Empresa D:
- UF: RJ
- Segmento: Escritório de Advocacia
- Área do decisor participante (contato): Setor administrativo.
- Número de funcionários: 500-1000 (entre quinhentos e mil funcionários).

Qualificação da empresa:

- A empresa possui ERP? R: Sim, o Sisjuri, da TOTVS.
- Volume de viagens de colaboradores: R: Sem informação.
- Como é feita a gestão de despesas dentro da organização? R: Utiliza um sistema oferecido pela agência de viagens.
- Como é feita a gestão de mobilidade urbana dentro da organização? R: Através de relatórios para o financeiro com reembolso.
- A empresa utiliza cartão corporativo? R: Sem informação.
- A empresa trabalha com reembolso por quilômetro rodado de colaboradores? (caso a empresa trabalhe com frota própria) R: Sim.
- Possui acordo com alguma agência de viagens? Sim
- A empresa utiliza BI para análise da gestão de despesas? Não

Resumo da reunião entre o Reserve e o colaborador da área administrativa:

A empresa gostou do sistema, porém existe uma preocupação referente à integração do Reserve ao ERP utilizado. Apesar de sanar dores referentes ao processo de reembolsos e unificar várias demandas internas em uma só plataforma, foi entendido que o assunto não seria prioritário para o ano de 2021, por não haver disponibilidade de orçamento para contratação de uma ferramenta que solucionaria a parte de viagens em um momento em que ainda há uma incerteza quanto a retomada do volume trabalhado pela empresa até o final de 2019. Portanto, a conclusão foi de aguardar mais tempo para observar a redução dos impactos da pandemia.

4.4 Análise dos resultados

Utilizando como base as informações coletadas através da entrevista realizada com o sócio e diretor comercial da empresa e da análise das reuniões realizadas através da área de pré-vendas, somando a isto análise sobre o contexto ao qual a organização está inserida, foi possível aliar a visão referente ao ambiente interno e externo. Deste modo foi possível chegar a resultados interessantes.

Um dos grandes problemas enxergados é referente ao marketing. Ficou evidenciado através da entrevista realizada que a propaganda e a comunicação do Reserve com seu público-alvo são pontos que necessitam serem melhorados. A transformação da empresa ao longo dos anos e as adaptações realizadas no produto principal devido a uma necessidade de um contexto onde as viagens corporativas tiveram uma drástica redução devido a pandemia tornou essencial uma comunicação assertiva ao mercado a respeito dessas mudanças. A partir do momento em que um produto conhecido no mercado de viagens passa a ser uma ferramenta para gestão completa de despesas das empresas, sendo alterado o público-alvo (atualmente o foco principal de captação de clientes são as empresas), o marketing precisa ser desenvolvido para que a solução seja vista com a geração de valor no contexto de uma solução para empresas.

A entrevista também evidencia um mapa acerca de suas necessidades, com uma autoanálise referente às suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças citadas pelo diretor. Foi possível entender que para alcançar uma maior escalabilidade, há um trabalho a ser desenvolvido no sentido de diversificação dos canais de venda e desenvolvimento da área comercial, projeto já existente através da área de pré-venda, mas que ainda existe a necessidade de investimentos maiores para que seja viável uma competição mais acirrada com players com maior poderio de investimento no setor.

Outro fator evidenciado através da entrevista foi a ameaça a respeito de crescimento da concorrência. Por se tratar de uma solução extremamente completa para gestão de despesas, muitas vezes as demandas das empresas são por apenas alguma funcionalidade específica da ferramenta, criando-se a concorrência não só com empresas que oferecem serviços similares, como também com diversas novas entrantes do segmento de tecnologia. Travel techs, startups com serviços de gestão de mobilidade (apenas um exemplo) entre outras empresas que surgem em um segmento que vêm tendo um boom (TI), torna a

concorrência mais fragmentada e difícil de ser realizado um acompanhamento de preços que o mercado oferece dentre as tantas opções que surgem.

Além disso, a estrutura enxuta aliada a uma questão orçamentária prejudicada com a queda de receitas durante o período da pandemia em aproximadamente 50%, torna a retenção de bons funcionários para a área de desenvolvimento do produto (programadores, profissionais de TI) dificultada, com uma crescente de oferta deste segmento para profissionais da área. Este fator causa algumas rupturas nos processos internos da área de desenvolvimento da empresa.

Em observação feita pelo diretor comercial durante a entrevista, percebe-se que a veia inovadora da empresa é um ponto positivo. Porém, a robustez das soluções propiciadas pelo produto traz pontos positivos e negativos. De positivo, o reconhecimento dos stakeholders de uma ferramenta que soluciona diversas necessidades do mercado, com integração de diversos processos relacionadas a despesas e a viagens em uma só plataforma. Porém, pode-se observar que muitas vezes essa complexidade oferecida atende até mais do que o que é demandado por potenciais clientes, podendo trazer uma ideia para as empresas que estão pagando por algo maior do que elas necessitam quando estudam implantar essa ferramenta. Dessa forma, a empresa precisa repensar seu modelo de vendas do seu produto para se tornar mais adaptável a demandas menores e melhorar a percepção do consumidor a respeito de seu custo benefício.

Analisando um fator interligado ao fator marketing citado anteriormente como um ponto a ser melhorado, o site da empresa não agrega valor ao carro chefe Reserve Enterprise como poderia. Em comparação com alguns concorrentes de mercado, esta poderia ser mais bem utilizada como forma de atração de empresas que estão no mercado em busca por uma ferramenta de despesas. Levando em conta a necessidade de comunicar o reposicionamento de público-alvo ocorrido em 2020, o site poderia ser mais focado para as empresas, com mais conteúdos interativos sendo expostos a respeito de solução de problemas relacionados a gestão nessas empresas. De maneira positiva, o problema é conhecido pela empresa, que possui uma limitação orçamentária para que as ações que estão sendo elaboradas surtissem um efeito de maneira mais rápida.

Em suma, a entrevista denota uma visão de dentro sobre a organização, analisando aspectos internos e externos. Porém, pode ser considerada enviesada a partir do momento que trata-se da visão de alguém que pertence ao quadro de sócios da empresa, afetada por ser uma pessoa que literalmente “ veste a camisa

da empresa”, sob o ponto de vista de valorizar a marca através de suas opiniões. Apesar disso, algumas críticas percebidas nesse processo de autoavaliação puderam ser interpretadas de forma a perceber falhas em processos internos referentes a comunicação, marketing, estrutura organizacional e limitação de investimentos, o que prejudicou a competitividade da marca em determinados momentos perante a concorrência direta e indireta de outros players do mercado. Mudança de cultura e de modelo de negócios são aspectos mais complexos, mas os pontos analisados na etapa a seguir, que busca uma visão de empresas acerca do produto Reserve enterprise, podem denotar de forma mais neutras gargalos a serem resolvidos.

Na segunda etapa de pesquisa, na qual é explicitado como foi a elaboração da área de pré-vendas para a busca de novos clientes e exposição de relatórios relacionados aos acontecimentos entre os profissionais do Reserve com as empresas prospectadas, é possível observar diversos resultados que contribuem para que a empresa consiga entender como o mercado enxergou seu produto, preço, promoção e contribuiu imensamente para que sirva como base para um plano de ações para o futuro. É possível entender, por exemplo, através dos resumos das reuniões, que o perfil ideal de clientes traçado anteriormente talvez estivesse ainda com poucos dados para que houvesse uma maior assertividade. No entanto, esse problema é resolvido através dos resultados obtidos ao longo do tempo, indicando os caminhos para uma adaptação nessa definição a ser feita para o ano de 2022, por exemplo.

Ficou evidente que quando estive em contato com empresas que possuem uma estrutura global, com matrizes sediadas em países do exterior, o processo de venda se torna mais demorado, complexo e com muitas barreiras a serem vencidas. Desse modo, são gerados insights relacionados a um direcionamento mais específicos nos esforços relacionados à área de pré-venda, com informações sobre as necessidades de diversos segmentos diferentes (a partir do momento em que esse não foi o norte inicial considerado para o início do trabalho) e o entendimento sobre como funciona o processo de venda entre empresas de diferentes perfis. O fato do gigante SAP, uma das maiores empresas da área de desenvolvimento de software, também oferecer soluções parecidas através do SAP Concur certamente é um fator dificultador por uma entrada mais incisiva quando é encontrado este cenário, tendo o SAP uma vantagem competitiva, inclusive por oferecer esta solução somada a uma integração completa com o ERP já utilizado pela empresa.

A estrutura enxuta da empresa, com dificuldade de grandes investimentos também propicia uma limitação da organização em obter uma postura mais agressiva para ganhar mais presença no mercado.

Da mesma maneira em que a empresa possui um pioneirismo em soluções relacionadas a parte de gestão de viagens, em 3 das 4 reuniões expostas pelos relatórios cedidos a empresa não soube informar o volume de viagens realizados no momento da realização das mesmas. Isso corrobora com o necessário movimento da empresa de focar em desenvolver funcionalidades voltadas para despesas além das viagens, como as relacionadas a adiantamentos, reembolsos e prestação de contas dos colaboradores dentro de suas organizações. Porém, por obter um reconhecimento mais estabilizado no mercado de viagens, funcionou como uma porta de entrada para a empresa se conectar com o mercado. Entre as quatro reuniões expostas, uma delas ainda foi obtida através do contato com pessoas relacionadas ao setor de viagens, enquanto em duas dela a entrada foi com o financeiro, o que mostra uma linha coerente com a necessidade de ampliar a atuação do Reserve Enterprise dentro das corporações.

Apesar dessas incertezas quanto a viagens, é compreensível ser um dos parâmetros utilizados imaginando um cenário de retomada previsto para os próximos anos. Porém, a estratégia de conexão ser com gestores de processos relacionados a despesas contribui para que seja comunicado que o Reserve está direcionando esforços para este âmbito.

Um fator interessante a ser notado como um diferencial percebido pelo mercado é a ferramenta de BI que vem inclusa na ferramenta do Reserve. Nos 4 relatos com as empresas A, B, C e D, nenhuma delas possui esse tipo de recurso para gerar análises inteligentes acerca do panorama das despesas. Um ponto que pode, se bem explorado, gerar vantagem competitiva perante os concorrentes.

Em relação a localização das empresas destacadas, nota-se a região sudeste como comum às quatro. Esse tipo de dado também pode servir como um norteador no momento de definição das estratégias de praça da empresa na hora de iniciar seu processo de venda. Demonstrou-se uma acessibilidade maior a empresas sediadas nesta região.

Questões relacionadas à integração com ERPs também foram citadas como eventuais barreiras por parte das organizações interessadas. Através desta informação, é possível levantar cases de integrações com os atuais clientes de maneira a demonstrar de maneira clara o funcionamento dos processos já existentes.

O trabalho realizado através da matriz de qualificação contribui para que cada vez mais sejam estruturadas conclusões sobre os processos, formulações de estratégias para gerar engajamento em cada funcionalidade através do conhecimento dos processos existentes no mercado e a contribuir com um maior entendimento baseado em segmentos, como eles costumam realizar suas atividades internas e como o Reserve Enterprise pode solucionar suas dores. Isso se mostra positivo quando pensado um processo vivo passível de mudanças no quesito público-alvo.

5 Propostas de melhoria

Diante da análise detalhada com elementos referentes ao ambiente interno, externo, stakeholders, além de detalhamento das principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, serão realizadas propostas de diferenciação do Reserve Enterprise nesta etapa do estudo.

Deste modo, neste capítulo serão apontadas sugestões de melhorias para o Reserve como marca, além de procurar proporcionar um maior reconhecimento no mercado diante de todas as dificuldades e mudanças descritas ao longo de todo o artigo.

A seguir, serão indicadas propostas utilizando o princípio dos 4 Ps, de maneira a criar uma escala de prioridades de investimentos e medidas a serem tomadas pela organização, sendo considerada a realidade econômica, estrutural e cultural da empresa, em uma divisão por praça, promoção, preço e produto.

5.1 Praça

5.1.1 Redefinição do perfil ideal de cliente (ICP)

A primeira proposta visa se utilizar de todas as informações obtidas através do desenvolvimento da área de pré-vendas de modo a tornar os esforços mais concentrados em empresas com as demandas alinhadas às dores resolvidas pelo produto Reserve Enterprise no mercado.

Através de dados qualitativos obtidos através dos resultados oriundos da matriz de qualificação e das reuniões realizadas pela área de novos negócios, é possível observar que devido a questões relacionadas a concorrência, limitações estruturais do corpo de funcionários e mapeamento da complexidade do processo de ponta a ponta desde a prospecção até uma eventual conversão de um novo cliente, a orientação é a de delimitar ainda mais as empresas procuradas em diversos âmbitos.

Baseado nos relatos das reuniões, a primeira recomendação de ajuste de ICP seria o de tornar o foco da prospecção voltado a empresas nacionais, onde a tomada de decisão é local, de modo a diminuir o ciclo de venda para menos reuniões e de facilitar o acesso aos responsáveis das áreas interessadas em

implantar o Reserve dentro da organização. É possível observar que essa foi uma barreira para conversão de novos negócios.

Outra adaptação sugerida é a de buscar empresas que não utilizam o SAP como ERP no trabalho de prospecção ativa. Ficou evidente que existe uma desvantagem competitiva propiciada pela concorrência do SAP, com facilidades de conexão com estas empresas por já serem fornecedores, possuírem integração total entre as ferramentas oferecidas e serem uma solução global. Apesar de já ter operado em empresas com atuação no exterior, esta não se mostra uma força a ser evidenciada pelo Reserve, tendo um destaque maior quando atuante apenas em território nacional.

Por fim, a orientação é a de aproveitar a base de dados da área para serem gerados novos insights acerca dos segmentos que possuem fit com as soluções, de maneira a direcionar de maneira mais fundamentada a busca por geração de oportunidades de venda qualificadas.

5.1.1.1 Contratação de ferramenta de inteligência comercial

Para tornar viável que o processo de busca por novos clientes no mercado orientado ao novo perfil de cliente definido do item anterior, recomenda-se a contratação de uma ferramenta de inteligência comercial que seja detentora de uma base de dados para procura inteligente por empresas no mercado.

Esse tipo de solução é amplamente disseminado para empresas que atuam com venda B2B, de modo a municiar os colaboradores que executam as atividades de prospecção disponham de uma lista de empresas já tratadas anteriormente baseado no ICP mapeado, de maneira a gerar mais volume de atividades realizadas.

Analisando os números apresentados da área de pré-vendas, com uma conversão de 8% sem obter uma ferramenta para realização deste trabalho prévio, o objetivo é a de aumentar essa conversão de empresas interessadas diante de uma busca mais ágil e qualificada de perfis já pré mapeados.

Levando em conta os limites orçamentários, o ideal é realizar uma pesquisa de mercado por empresas que ofereçam este serviço sob o melhor custo benefício.

5.2 Promoção

5.2.1 Redes sociais

Observou-se durante o estudo uma crescente necessidade por uma comunicação mais eficiente com o mercado. Atualmente, o Reserve se faz presente no LinkedIn e Instagram de maneira discreta, com a maioria de seus seguidores composto por usuários do Reserve através das organizações que já são clientes e conteúdos repetitivos e aleatórios sobre a empresa, pecando em conseguir agregar valor à marca. Desta forma, a orientação é a da reformulação dos conteúdos postados em redes sociais, com geração de conteúdos orientados a resolução de dores do mercado, cases de sucesso exposto para atração de empresas de segmentos similares aos já testados e aprovados pelos parceiros já existentes.

Para que seja possível a melhora do site, das postagens nas redes citadas no parágrafo anterior e a criação de novos conteúdos orientados com foco em maior foco voltado para novos clientes, orienta-se prioridade na contratações de profissionais de marketing com experiências em empresas de TI, de modo a tornar a comunicação mais assertiva, além da contratação de uma agência de marketing para municiar este profissional na definição das estratégias relacionadas a onde, o que e quando gerar determinado conteúdo para determinada rede social, de maneira a adequar a comunicação ao público-alvo presente em cada uma delas.

5.2.2 Site da empresa

Para que os resultados sejam ainda mais significativos, faz-se necessário aliar o trabalho em desenvolvimento de outbound marketing (prospecção ativa) com um fortalecimento da exposição da marca através do site próprio.

No momento do estudo, o site da marca não oferece interatividade com os visitantes nem a oferta de conteúdos direcionados a potenciais interessados em adquirir a ferramenta para as empresas. Investimentos na plataforma google de forma a destacar o Reserve como uma das primeiras opções exibidas em resultados de busca por soluções para gestão de despesas e viagens corporativas, além de melhoras no layout se fazem necessárias.

Para tal realização, orienta-se uma agência de marketing com expertise em desenvolvimentos de sites para empresas de TI, de modo a tornar o produto mais atraente para os usuários das redes.

5.3 Produto

5.3.1 Integração a ERPs utilizados no mercado de trabalho e desenvolvimento de parcerias

Durante a apresentação das reuniões realizadas com as empresas contactadas, foram notadas barreiras relacionadas à parte técnica referente a integração da plataforma Reserve aos ERPs utilizados no mercado, havendo certa desvantagem competitiva quando as empresas trabalham com determinados fornecedores.

Esta é uma preocupação recorrente dos setores de tecnologia das empresas, onde em uma implantação de uma nova ferramenta existe um processo que necessita de integração aos sistemas internos utilizados pelas organizações, de modo em que todas as informações sobre a empresa funcionem como um organismo integrado entre os sistemas de gestão, propiciando uma facilidade nas análises, alimentação e unificação das informações produzidas nas diferentes plataformas, cada uma com seu objetivo específico.

Deste modo, recomendamos a busca por parcerias com empresas desenvolvedoras de ERPs, como a TOTVS, que atualmente é cliente do Reserve. Neste caso, sendo esta uma orientação por um projeto de longo prazo, a ideia é costurar acordos com o objetivo de aliar a marca Reserve a gigantes do mercado, agregando valor, credibilidade e competitividade à marca.

5.3.2 Criação de um produto teste para o mercado

Como forma a valorizar as diferentes funcionalidades oferecidas pelo produto Enterprise, sugerimos a criação de um produto teste para potenciais novos clientes, disponibilizado através do site do Reserve.

A ideia é gerar um produto teste para realizar uma demonstração de como funciona a utilização da plataforma, de modo a agregar ainda mais valor à solução, podendo ser utilizada de maneira parcial para que os potenciais novos clientes possam experimentar de modo a entenderem como funciona cada funcionalidade, aumentando a percepção de necessidade e a exposição do produto ao mercado.

Além de poder ser uma valiosa ferramenta para uma maior visualização do produto que as empresas podem adquirir, este produto poderá gerar feedbacks e esclarecimento de diversas dúvidas, podendo tornar o processo de vendas mais ágil e gerando mais valor à solução final.

5.4 Preço

5.4.1 Flexibilização das funcionalidades ofertadas de acordo com a demanda (preços diferenciados por funcionalidade adquirida)

Para o quesito preço, baseado nas reuniões realizadas pela área de pré-venda, foi possível observar o seguinte fator: A robustez do produto causa uma percepção nas empresas de estar adquirindo algo maior do que o necessário.

Hoje, a proposta com a apresentação de valores para a aquisição do Reserve Enterprise ocorre baseado no interesse das empresas após a realização de reunião em começar a estudar internamente a viabilidade de adquirir a ferramenta.

Para isto, sugerimos preços atrelados às funcionalidades demandadas pelas empresas, não necessariamente as empresas adquirindo a ferramenta completa. Para tal ação, demandaria ajustes internos relacionados ao desenvolvimento do produto, mas culminará em uma maior flexibilização das propostas de preços enviados ao mercado, com uma percepção de estar adquirindo um custo benefício mais coerente com o que está sendo adquirido.

6 Conclusão

De forma posterior à execução do artigo proposto, podemos tirar algumas conclusões sobre o referido tema, que não é alvo de tantos estudos realizados, se tratando de um nicho específicos de empresas de software que desenvolvem soluções relacionadas a gestão de viagens corporativas e despesas. Essas soluções desenvolvidas por esse segmento atendem a demandas por organização e controle das empresas no que diz respeito aos assuntos tratados.

Durante o estudo, é evidenciada a evolução deste nicho ao longo do tempo, demonstrando no Reserve uma empresa pioneira em seu segmento de atuação, tendo sido inovadora em todas as soluções oferecidas ao mercado e passando por diversas transformações relacionadas a adaptabilidade às novas necessidades das corporações.

Se o tema viagem é amplamente relacionado apenas a lazer, o Reserve se preocupou lá atrás em atacar o gap existente entre as empresas e as agências de viagens por um sistema que transacionasse essas informações, até desenvolver o seu atual produto carro chefe - o Reserve Enterprise. A pandemia do COVID-19, que impactou ferozmente o mercado de turismo e causou uma mudança nos comportamentos e hábitos da sociedade de modo geral, causou uma redução drástica no volume de viagens corporativas e evidenciou a tendência pela substituição de reuniões presenciais por reuniões online, tendo este processo sido acelerado com as necessidades causadas pelo contexto mundial.

Após a percepção e a necessidade de continuar agregando valor para o mercado, o movimento natural desse nicho- liderado no Brasil pelo Reserve Systems- a ampliar o escopo de atuação e procurar um meio de alinhar os seus produtos com as novas demandas surgidas pelo mercado, que é por digitalização de processos, otimização de tempo, controle, planejamento e gestão das despesas, tendo como consequência um produto capaz de gerar economia a seus clientes.

No entanto, existem ainda diversos desafios para que ocorra um crescimento significativo deste mercado, como por exemplo uma maior disseminação deste tipo de software ao ambiente corporativo. Aliando estas virtudes com projeções otimistas quanto as expectativas por uma retomada de

uma maior circulação de pessoas devido as políticas de vacinação, notamos ser um produto passando por uma mudança de direção: se anteriormente remou na contramão das tendências, em breve pode se tornar uma solução cada vez mais necessária para contribuir com as organizações.

Através das recomendações embasadas nas pesquisas realizadas ao longo do estudo, nas quais foram notórias as dificuldades atravessadas no atual contexto social e econômico, existe um caminho para que através de um desenvolvimento de marca atrelado a um plano de ações orientado ao foco nos clientes (nesse caso, as empresas), de maneira a ser desenvolvidos esforços voltados a um público-alvo bem definido, fica evidente um grande espaço para o crescimento da empresa em resultados.

7 Referências Bibliográficas

BASSETO, Murilo. Sites de empresas de viagens aéreas no Brasil têm aumento superior a 100% no tráfego. Publicado em: 20 out. 2021. **AeroIn**. Disponível em: <https://www.aeroin.net/sites-de-empresas-de-viagens-aereas-no-brasil-tem-aumento-superior-a-100-no-trafego/>. Acesso em: 25 out. 2021.

BELFORT, Jared. Um overview sobre o mercado de viagens corporativas e reembolsos de despesas em 2022. **Onfly**. Disponível em: <https://www.onfly.com.br/blog/um-overview-sobre-o-mercado-de-viagens-corporativas-e-reembolsos-de-despesas-em-2022/>. Acesso em: 27 out. 2021.

GILBERT, Kaden. Relatório de mercado Travel and Expense Management Software sobre tamanho, dados dos principais países, crescimento futuro e previsão de 2021-2023. **Minho Diário**. Disponível em: <http://minhodiario.com/2021/10/24/relatorio-de-mercado-travel-and-expense-management-software-sobre-tamanho-dados-dos-principais-paises-crescimento-futuro-e-previsao-de-2021-2023/>. Acesso em: 02 nov. 2021.

HOME. **Reserve Systems**. Disponível em: <https://reservesystems.com.br/porque.html>. Acesso em: 02 nov. 2021.

INÍCIO. Notícias e Blogs. **SAP Concur**. Disponível em: <https://www.concur.com.br/news-center>. Acesso em: 02 nov. 2021.

KOTLER ,PHILLIP; KELLER, KEVIN LANE. **Administração de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LUCA, Adriana de. Setor de TI já contratou mais em 2021 do que no ano passado inteiro. **CNN Brasil**. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/setor-de-ti-ja-contratou-mais-em-2021-do-que-no-ano-passado-inteiro/>. Acesso em: 30 out. 2021.

MARTINS, Marcos. Reserve lança o Enterprise, sua nova plataforma aberta. Publicado em: 25 set. 2019 às 16:34. **Panrotas Corporativo**. Disponível em: https://www.panrotas.com.br/viagens-corporativas/tecnologia/2019/09/reserve-lanca-o-enterprise-sua-nova-plataforma-aberta_167651.html. Acesso em: 25 out. 2021.

MERCADO de TI corporativa deve crescer 11% ainda em 2021, aponta IDC. **Exame**. Disponível em: <https://exame.com/bussola/mercado-de-ti-corporativa-deve-crescer-11-ainda-em-2021-aponta-idc/>. Acesso em: 25 out. 2021.

REDAÇÃO. Mercado de TI no Brasil poderá crescer 20% em 2021 aponta pesquisa. Publicado em: 14 jun. 2021. **Tiinside**. Disponível em:

<https://tiinside.com.br/14/06/2021/mercado-de-ti-no-brasil-podera-crescer-20-em-2021-aponta-pesquisa/>. Acesso em: 27 out. 2021.

REEMBOLSO de despesas corporativas. **Blog VExpenses**. Disponível em: <https://vexpenses.com.br/blog/reembolso-de-despesas-corporativas/>. Acesso em: 02 nov. 2021.

SCHROEDER, Marjori. Reserve terá reserva on-line da Webjet e Oceanair. Publicado em: 14 out. 2005. **Panrotas**. Disponível em: https://www.panrotas.com.br/noticia-turismo/plantaodenoticias/2005/10/reserve-tera-reserva-on-line-da-webjet-e-oceanair_18734.html. Acesso em: 02 nov. 2021.

SKIFT Report: The State of Corporate Travel & Expense 2022. **Tripactions**. Disponível em: <https://tripactions.com/report/state-of-corporate-travel-expense-2022>. Acesso em: 01 nov. 2021.

THIAGO. OBT: O que é? Para que serve? Como Utilizar?. Publicado em: 17 jul. 2020. **Liveviagens**. Disponível em: <https://liveviagens.com.br/blog/obt-o-que-e-para-que-serve-como-utilizar/>. Acesso em: 30 out. 2021.

VABO, Luís. Ultracrepidatismo. B2B Tech. **Panrotas**. Disponível em: <https://blog.panrotas.com.br/b2btech/>. Acesso em: 02 nov. 2021.

WASHINGTON, Keyth. SAP Brasil registra forte crescimento de projetos na nuvem no terceiro trimestre do ano. **Segs**. Disponível em: <https://www.segs.com.br/info-ti/316088-sap-brasil-registra-forte-crescimento-de-projetos-na-nuvem-no-terceiro-trimestre-do-ano>. Acesso em: 01 nov. 2021.

Anexo 1: Questionário utilizado na entrevista de estudo de caso.

- 1) Visão sobre impactos da pandemia na empresa e no setor de viagens/despesas corporativas;
- 2) Análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas ao Reserve;
- 3) Como enxerga o produto Reserve Enterprise?
- 4) Qual a percepção sobre o preço perante o mercado?
- 5) Como avalia a empresa no quesito propaganda?
- 6) Percepção geral sobre o atual cenário do mercado;
- 7) Evolução da empresa ao longo do tempo;
- 8) Projeções para o próximo ano.