

MARCELO DO NASCIMENTO RODRIGUES

POLÍTICA COMERCIAL DA AGÊNCIA CUPOLA:

Análise Crítica das Políticas de Remuneração, Avaliação do Desempenho e Motivação

João Baptista de Paula Vilhena Soares
Coordenador Acadêmico

Elimar Silva Melo / Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello
Professor Orientador

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso MBA em
Gestão Comercial de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de
Especialização, do Programa FGV Management como pré-requisito
para a obtenção do título de Especialista

Gestão Comercial 2/2017

Curitiba - PR

2019

O Trabalho de Conclusão de Curso

POLÍTICA COMERCIAL DA AGÊNCIA CUPOLA:

Análise Crítica das Políticas de Remuneração, Avaliação do Desempenho e Motivação

Elaborado por Marcelo do Nascimento Rodrigues, e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para a obtenção do **MBA em Gestão Comercial** Curso de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da aprovação: _____ de _____ de _____

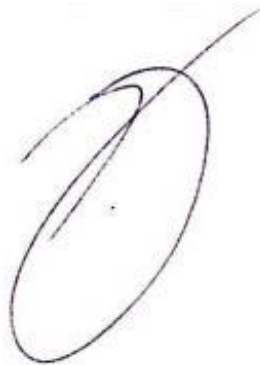
João Baptista de Paula Vilhena Soares
Coordenador Acadêmico

Elimar Silva Melo / Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello
Professor Orientador

DECLARAÇÃO

A Empresa Agência Cupola representada neste documento pelo Sr. Rodrigo Werneck, Diretor Executivo, autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: **POLÍTICA COMERCIAL DA AGÊNCIA CUPOLA: ANÁLISE CRÍTICA DAS POLÍTICAS DE REMUNERAÇÃO, AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E MOTIVAÇÃO**, realizado pelo aluno **MARCELO DO NASCIMENTO RODRIGUES**, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 16 de agosto de 2019.

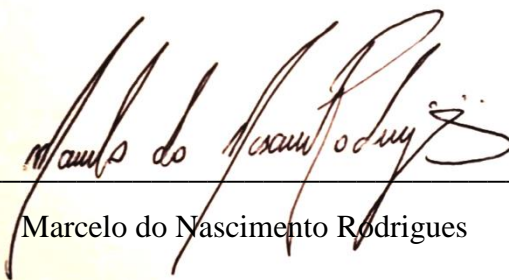


Rodrigo Werneck
Diretor Executivo da Agência CUPOLA

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno MARCELO DO NASCIMENTO RODRIGUES, abaixo-assinado, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de AGOSTO de 2017 a JULHO de 2019, declara que o conteúdo de seu Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: POLÍTICA COMERCIAL DA AGÊNCIA CUPOLA: ANÁLISE CRÍTICA DAS POLÍTICAS DE REMUNERAÇÃO, AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E MOTIVAÇÃO é autêntico e original.

Curitiba, 16 de agosto de 2019.



Marcelo do Nascimento Rodrigues

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	3
CAPÍTULO 1: VISÃO, MISSÃO, VALORES E DESCRIÇÃO DA EMPRESA	4
CAPÍTULO 2: OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVOS	13
CAPÍTULO 3: MERCADO	16
CAPÍTULO 4: CONSUMIDORES	28
CAPÍTULO 5: POLÍTICA COMERCIAL	30
UNIDADE 5: REMUNERAÇÃO, AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E MOTIVAÇÃO	30
REFERÊNCIAS	45

APRESENTAÇÃO

O objetivo do estudo é oferecer base para as tomadas de decisão referentes ao setor comercial da Agência CUPOLA, localizada na cidade de Curitiba, no Paraná, especificamente no que diz respeito às suposições de vendas, desenho das metas, relacionamento com clientes e motivação da equipe.

Como o mercado de agências de publicidade e marketing está cada vez mais competitivo, as empresas precisam estar constantemente analisando as estratégias comerciais, atentas ao comportamento dos seus consumidores e nas possibilidades de lançamento de novos produtos, se diferenciando dos concorrentes.

No decorrer do estudo, o grupo sugeriu ações para atingir os objetivos traçados para os próximos anos, se baseando na análise do mercado de atuação, estrutura atual da empresa, capacidade e limitações.

Portanto, este documento tem como objetivo estabelecer processos orientados à prospecção de oportunidades e ao fechamento de negócios que promovam o crescimento sustentável da CUPOLA, com vendas responsáveis e éticas, de alto valor agregado e com margens saudáveis, que possibilitem uma crescente valorização do capital humano.

CAPÍTULO 1: VISÃO, MISSÃO, VALORES E DESCRIÇÃO DA EMPRESA

1.1 VISÃO

Somos a CUPOLA, uma agência de comunicação com alma de consultoria. Nosso papel vai muito além de criar peças e campanhas publicitárias. Nos propomos a fazer um *Marketing Transformador*, focado na criação de diferenciais. Cuidamos da rotina de *marketing* digital e comunicação *off-line* por meio de campanhas institucionais em *outdoors*, painéis, *flyers* etc, mas, acima do operacional, nosso objetivo é transformar negócios. Portanto, visamos ser reconhecidos pelos clientes e fornecedores como a melhor solução em *marketing* imobiliário do Brasil.

1.2 MISSÃO

Transformar o negócio de nossos clientes, levando-os cada vez mais para o digital, conectando *marketing* e vendas, redesenhando a experiência de consumo dos clientes do nosso cliente, incorporando tecnologias e analisando dados para gerar *insights*.

1.3 VALORES

SUJAMOS OS PÉS DE BARRO

Gostamos de ir para “dentro do cliente”, visitando-o presencial e rotineiramente, em busca de conhecimento sobre as particularidades do negócio/segmento e, mais importante, sobre o perfil dos clientes dele. Em relação a investimentos, temos “olhar de dono”.

PERGUNTAMOS (E APRENDEMOS) INSISTENTEMENTE

Não temos vergonha de perguntar, pois acreditamos que o aprendizado nunca se encerra. E se tem alguém que pode nos ensinar muito, este alguém é o cliente, que estruturou um negócio do zero e conhece o mercado em que atua a fundo.

TESTAMOS, ERRAMOS E TENTAMOS OUTRA VEZ

Não temos medo de errar. Fazemos testes, pesquisamos novas tecnologias, estamos sempre em busca de algo novo - que pode dar errado -, mas que também pode dar muito certo. E aí comemoramos juntos.

LIDAMOS MUITO BEM COM COBRANÇAS

Se nosso propósito é transformar o negócio dos clientes, precisamos estar abertos a críticas e cobranças, em condições de agir assertivamente, inclusive sob pressão.

TRABALHAMOS EM EQUIPE

O marketing é cada dia mais complexo. Ninguém, hoje, está em condições de fazer algo significativo sozinho. Por isso, acreditamos e praticamos a soma de competências, com base em trocas e interações sempre produtivas.

ACREDITAMOS NO RESPEITO E NA DIVERSIDADE

Prezamos demais pelo ambiente de respeito e cordialidade. Na CUPOLA, praticamos exaustivamente expressões como “por favor”, “obrigado” e afins, com espaço e abertura para todas as formas de pensamento.

MANTEMOS INFORMAÇÕES DO CLIENTE EM ABSOLUTA CONFIDENCIALIDADE

Temos o compromisso de manter a confidencialidade de informações recebidas de clientes. A confiança é uma das bases do relacionamento da empresa com o mercado.

1.4 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Agência CUPOLA, empresa especializada em marketing digital e consultoria em marketing, processos e design de serviços focados no segmento imobiliário (imobiliárias, construtoras e incorporadoras). Registrada pelo CNPJ 08.892.388/0001-94 e razão social PW Cupola Comunicação Ltda - ME. A situação da empresa é de crescimento e atendimento em âmbito nacional.

1.5 HISTÓRICO DA EMPRESA

A CUPOLA foi fundada em 2007, por Rodrigo Werneck Seixas, e atuava inicialmente com assessoria de imprensa e comunicação em geral. A partir de 2010, inseriu serviços de marketing digital. Em 2017, decidiu se especializar em marketing imobiliário por já ter clientes do segmento na carteira e entender que tinha mercado para expansão nacional.

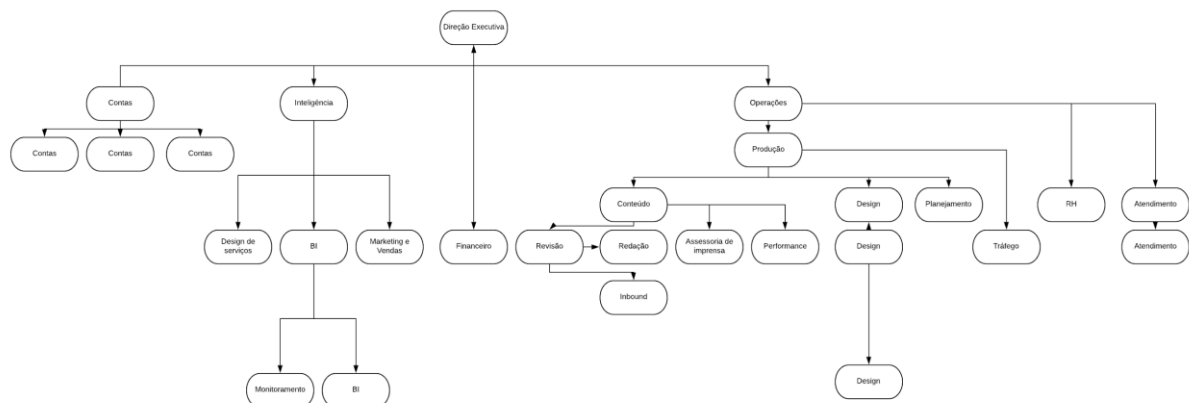
Com a expansão, surgiu a necessidade de profissionalizar o setor comercial.

1.6 CULTURA ORGANIZACIONAL

A CUPOLA é dividida em: diretoria, coordenação e operação. A diretoria é composta por três sócios, a coordenação da produção fica à cargo de um profissional e a operação divide-se em cinco grandes áreas (produção de conteúdo, mídia, design, planejamento e atendimento). A empresa acredita na cultura adaptativa, pois está sempre aberta a mudanças e inovação. Defende uma organização que segue uma cultura mais flexível, que revisa constantemente produtos, propósitos e características, sem deixar de lado a preocupação com a equipe e os resultados dos clientes. Utiliza o software *Runrun.it* para organizar a pauta diária de demandas e a partir desse sistema define as prioridades e prazos de entregas.

Composta por comunicadores que valorizam o diálogo, o comprometimento e a busca constante por inovação. É orientada por resultados de produtividade da equipe e sucesso dos clientes. A tomada de decisões da CUPOLA em relação às demandas dos clientes é descentralizada, incentivando que outros níveis hierárquicos tomem decisões, principalmente nas definições de estratégias e projetos mensais de marketing. Já os processos decisórios da empresa que envolvem administração, inteligência, financeiro e gestão de pessoas são centralizados nos sócios, seguindo o organograma a seguir.

1.7 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



1.8 PRODUTOS E SERVIÇOS

Os serviços são divididos, de forma macro, em: publicidade e marketing e consultoria.

Entre os serviços de publicidade e marketing estão:

- Consultoria e planejamento. Imersão, entrevistas, diagnóstico com documento-base

para a estratégia de atendimento. Revisão permanente de novas mídias, tecnologias e oportunidades de relacionamento com os públicos de interesse da imobiliária.

- Mídia digital (Adwords, FaceAds, portais). Acompanhamento permanente e renovação mensal de peças.
- Inbound marketing. Estratégia e conteúdo para fluxos de automação. Criação de um material de alta complexidade (vídeo, e-book ou *whitepaper*) por bimestre.
- Gestão de redes sociais (Facebook e Instagram) com revisão de linha editorial, pauta, produção de conteúdo de texto, criação de artes - incluindo vídeo (animações) - e interação com usuários com atualizações semanais.
- Criação de site. Baseado no conceito de design orientado ao usuário, seguindo a premissa do *mobile first*, adaptando componentes da interface para que ela seja visualizada pelo usuário em todos os tamanhos de tela. Apresentação de protótipos de baixa e de alta fidelidade para validação das etapas do projeto.
- Gestão de blog, com revisão de linha editorial, pauta, produção de conteúdo de texto, criação de artes e interação com usuários. Atualização semanal.
- Auditoria de SEO.

Já as consultorias são divididas em pacotes Silver, Gold e Platinum. Entre os serviços da consultoria estão:

- Imersão presencial para entendimento das particularidades do cliente, incluindo a visita de consultor especializado em Marketing Imobiliário e de designer de serviço, durante dois dias, para análise de processos e de tecnologias, e entrevistas com a direção e colaboradores estratégicos.
- Planejamento de marketing imobiliário, incluindo considerações sobre branding, apontamento de melhores oportunidades a serem exploradas nos ambientes digital e off-line, além da estratégia de aproveitamento de site e CRM, portais imobiliários, redes sociais (Facebook + Instagram), buscadores (SEO + AdWords) e inbound marketing.
- Relatório de Design de Serviço, incluindo a formatação de novos serviços e diferenciais competitivos, com o apontamento de melhores práticas, processos e tecnologias nas seguintes áreas: Captação; Cadastramento e divulgação; Primeiro atendimento; Demonstração; Cadastro e análise de crédito; Garantias; Vistoria; Contrato; Entrega de chaves; Pós-venda; Manutenção; e Rescisão.

- Cliente oculto digital (WhatsApp, site, chat e portais) - Uma vez por semestre, incluindo relatório analítico.
- Reunião mensal com 2 horas de duração, em videoconferência gravada, para análise de cenários, discussão de oportunidades e resultados obtidos.
- Manual multiplataforma de primeiro atendimento e abordagem a proprietários e contatos de venda e aluguel, incluindo scripts de *WhatsApp*, e-mail, chat e telefone.
- Apontamento contínuo de novas oportunidades em marketing, serviços e tecnologias.
- Consultas por e-mail, *WhatsApp* e telefone.
- Participação no CUPOLA Diving, evento exclusivo para troca de experiências e discussão de melhores práticas de *marketing* imobiliário entre clientes da CUPOLA, que teve a primeira edição em março de 2019.

1.9 OPERAÇÕES

A CUPOLA está localizada em Curitiba, no bairro Mercês. Conta com 45 colaboradores e atende clientes em mais de 10 estados brasileiros. Na operação, conta com a coordenação que engloba as equipes de produção de conteúdo, mídia, design e planejamento. Para controlar todas as demandas, utiliza o software Runrun.it, uma plataforma completa para ajudar a controlar tarefas, projetos, fluxo do trabalho e o tempo investido em cada etapa do processo. Além das equipes de produção, conta com equipe de atendimento ao cliente, comercial, design de serviço, administrativo/financeiro e recursos humanos.

O atendimento aos clientes, com sede em Curitiba, é realizado presencialmente, por meio de reuniões periódicas de alinhamento e de apresentação de relatório. Já para os clientes de outras cidades, o atendimento é personalizado e remoto.

A prospecção comercial também acontece remotamente e, para as reuniões de apresentação de propostas, utiliza-se o Google *Hangouts*, ferramenta de mensagens instantâneas e chat de vídeo. Após o aceite da proposta, independentemente do produto escolhido e da cidade do cliente, um consultor realiza imersão de no mínimo dois dias na sede da imobiliária, construtora ou incorporadora para alinhamento de expectativa e entendimento do negócio. Depois da imersão, são realizadas reuniões remotas quinzenalmente e, presencialmente, de três em três meses. O deslocamento para a imersão e reuniões presenciais acontece de carro ou de avião, dependendo da distância.

As demandas semanais são repassadas pelos atendimentos das contas via e-mail para aprovação dos clientes. A comunicação também é reforçada pelo uso do *WhatsApp*.

As entregas são majoritariamente de peças e de estratégias digitais, ou seja, apenas em casos esporádicos são envolvidos fornecedores externos como gráficas ou serviços de mídia off-line, como rádio. Nesses casos, a CUPOLA intermedia a negociação, mas o *marketing* interno do cliente se responsabiliza pelo envio de arquivos e pagamento dos serviços.

1.10 CAPACIDADES E LIMITAÇÕES

O maior ativo da empresa são as pessoas, já que a CUPOLA oferece inteligência em marketing imobiliário, seja de serviço de publicidade seja de consultoria. A distribuição de tarefas acontece diariamente e é controlada por meio de uma pauta dividida entre as equipes. Para os prazos serem cumpridos, é necessário organização e foco. Um dos maiores desafios da CUPOLA é mensurar as horas dedicadas para cada cliente a fim de não ultrapassar o pacote contratado. Sobre os demais ativos da empresa estão: móveis, computadores e servidores (computação) que armazenam arquivos e fornecem serviços à rede de computadores para acesso de informações.

Com a mudança do posicionamento da CUPOLA e a especialização no mercado imobiliário, o setor comercial também enfrenta desafios diariamente. A equipe precisa prospectar e fechar negócios em regiões em que a CUPOLA não tem sede, ou seja, é preciso vender os serviços por meio do telefone e de reuniões on-line. Nesses casos, a principal limitação é a distância dos clientes. Além disso, por prezar pela ética e pelo respeito, a agência não atende mais de um cliente do mesmo porte por cidade com o serviço de publicidade e marketing e de consultoria, o que limita o ataque comercial na mesma praça. (Exemplo: em Curitiba, a agência pode atender uma imobiliária, uma incorporadora e um cliente de consultoria do mesmo porte.)

Há outras limitações, entre as quais estão: número de colaboradores que a sede, em Curitiba, comporta; número de consultorias que podem ser fechadas anualmente; e número de clientes que podem ser atendidos pela equipe atual, como mostra a tabela seguir:

Números atuais	Capacidade
45 colaboradores	60 colaboradores
1 consultoria no pacote Silver	5 consultorias no pacote Silver
1 consultoria no pacote Gold	4 consultorias no pacote Gold
1 consultoria no pacote Platinum	3 consultorias no pacote Platinum

40 clientes no serviço de marketing e publicidade	48 clientes no serviço de marketing e publicidade
---	---

Para atender a capacidade apresentada na tabela, a empresa entende que o conhecimento do mercado imobiliário precisa ser constante. Com domínio sobre o mercado e os serviços oferecidos, a produtividade da equipe aumenta e os clientes valorizam os entregáveis contratados. Por isso, a limitação de conhecimento também precisa ser levada em consideração. Essa lacuna será resolvida com a criação do UNIMOB, uma universidade do mercado imobiliário, exclusiva para os colaboradores da CUPOLA.

1.11 ANÁLISE DOS RECURSOS DA EMPRESA

A CUPOLA é uma empresa que incentiva o conhecimento. Por entender que as entregas se baseiam em criatividade e inovação, investe em cursos e participações em eventos nacionais e internacionais. Anualmente, destina 3% do faturamento para os colaboradores que se mostram interessados em se atualizar e conhecer novas soluções de comunicação e marketing.

Atualmente, conta com 45 colaboradores que suprem a necessidade dos clientes atuais, porém, para o fechamento de mais contratos, a empresa terá que contratar novos colaboradores, principalmente para os setores de mídia e design. As consultorias não demandam novas contratações, mas os contratos de serviço de marketing e publicidade necessitarão de apoio. Com esse sinal, o setor de RH já inicia as buscas por novos talentos.

Entre os softwares contratados e ferramentas usados nas demandas diárias estão: pacote Adobe completo (usado pela equipe de criação), Runrun.it (usado por toda agência para controle da pauta), Sem Rush (usado pela equipe de redação para busca de palavras-chave, análise de sites de concorrentes e tendências de buscas no Google), Lucidchart (usado pela equipe de design de serviço e análise de projetos para criação de organogramas e fluxogramas), RD CRM (usado pelo comercial para cadastro de clientes, acompanhamento do funil e marcações de negócios fechados e perdidos), Postgrain (usado pela equipe de conteúdo para agendamento de postagens no Instagram), Zapier (usado pela equipe de mídia para integrar *leads* gerados pelos anúncios de Facebook Ads com e-mail dos clientes), DashGoo (usado pela equipe de BI para geração de relatórios mensais para os clientes), Hotjar (usado pela equipe de design para análise de sites), Solides (usado pelo RH para recrutamento e seleção) e Conta Azul (usado pelo financeiro para controle de caixa). Esses softwares e ferramentas são suficientes para atender todas as equipes e auxiliam na produtividade.

Para melhorar a organização de recursos da empresa no quesito “pessoas”, a equipe de processos está desenhando, por áreas da empresa, quanto cada contrato consome em horas da equipe e qual o modelo ideal de cobrança, pois muitos clientes pedem mais demandas do que estão contratadas e alguns gerentes liberam, o que estoura o que está contratado e não dá base para saber quantos clientes a equipe atual consegue atender. Além disso, esse processo pretende mapear onde estão os gargalos para organizar as demandas e alinhar um tempo médio para cada demanda entregue.

Sobre os recursos materiais, a equipe utiliza computadores e celulares. Periodicamente eles passam por manutenção e atualmente não há nenhum problema nesse ponto.

1.12 ADMINISTRAÇÃO

A CUPOLA conta com 45 colaboradores. Todos são contratados no regime CLT, exceto os do setor comercial, que possui comissão sobre as vendas, além do salário fixo.

O recrutamento e seleção é feito pelo setor de recursos humanos. Geralmente, as vagas são divulgadas nas redes sociais da empresa como Facebook (<https://www.facebook.com/agenciakupola/>) e Instagram (<https://www.instagram.com/agenciakupola/>), e também em canais para divulgação de vagas disponíveis como BNE, Infojobs, Vagas.com.

Os candidatos interessados podem se candidatar por meio do link disponível no site institucional (<https://cupola.com.br/trabalhe-conosco/>).

A empresa oferece plano de incentivo com a campanha “Passaporte do Conhecimento”, em que os colaboradores que realizam cursos e treinamentos internos e externos ganham fichas para trocar por novos cursos de interesse.

O relacionamento com a diretoria é aberto e acessível, pois a CUPOLA segue a diretriz de que precisa estar perto e apoiando os colaboradores para que se mantenham motivados e preocupados com os resultados do cliente.

Por fim, a CUPOLA oferece um treinamento para líderes intitulado “Academia de Liderança”. Os encontros acontecem uma vez por mês e entre os temas discutidos estão: gestão de pessoas, desenvolvimento pessoal e gestão de conflitos.

1.13 ORIENTAÇÃO PARA O MARKETING

O marketing da empresa precisa ser claro, objetivo e direto: a CUPOLA é uma agência com alma de consultoria e focada no mercado imobiliário. Entre as ações em andamento atualmente está a ativação de anúncios no Google Ads e no Facebook Ads. Por trabalhar com

marketing digital e acreditar na força das mídias on-line, a CUPOLA não investe em outdoors ou mídias off-line. A empresa defende que precisa atrair *leads* qualificados no Brasil inteiro e o investimento em mídias off-line em âmbito regional não traria retorno.

Além do marketing digital, a CUPOLA investe em participações em eventos dos segmentos imobiliário e digital, como Conecta Imobi e RD Summit. Nos últimos dois anos, o diretor executivo Rodrigo Werneck palestrou no Conecta Imobi e essa participação trouxe muita visibilidade e clientes de vários estados brasileiros.

Em 2019, a CUPOLA estará presente novamente no Conecta Imobi com stand de vendas e palestra.

CAPÍTULO 2: OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVOS

2.1 OBJETIVOS

Dimensões	2019	2020	2021
Volume de Vendas	R\$ 6.500,000	R\$ 9.088,800	R\$ 11.000.000
Lucratividade	15%	17%	19%
Cientes / Mercado	50	60	70
Marca / Imagem	<p>Marca: transição regional para nacional. Mesmo atendendo as 5 regiões, a força ainda está concentrada na região sul. Imagem: alcançar a confiança de outros clientes para fechar mais consultorias.</p>	<p>Marca: nacional. Imagem: fortalecer a imagem com outros produtos no segmento imobiliário.</p>	<p>Marca: nacional e estudo de outros mercados como Portugal. Imagem: início de um trabalho para reconhecimento nacional e investimento internacional.</p>

2.2 ESTRATÉGIA

A estratégia corporativa está baseada no enfoque e a ênfase do trabalho realizado pela CUPOLA está em entender as dores do mercado imobiliário e atuar de maneira consultiva para resolvê-las. Além disso, planejar ações de marketing que se encaixem no setor e tragam resultados positivos.

O grande desafio do time comercial é transmitir que a CUPOLA não se limita a entregar peças publicitárias, mas, vai além, analisa os números atuais, entrevista os colaboradores, cria clientes ocultos para avaliar os concorrentes, indica softwares para otimizar a produção e transforma negócios.

2.3 CADEIA DE VALOR

2.3.1 Atividades primárias

- Logística de entrada

Depois que o negócio é fechado pelo comercial, o diretor executivo nomeia um gerente de conta que definirá a equipe responsável pelo atendimento interno. O gerente apresenta o

escopo (entregáveis) do cliente e passa um cronograma de ativação para a equipe, que contempla a visita inicial presencial, diagnóstico e entrega do planejamento em até 30 dias após a visita de imersão.

As demandas são criadas no software *Runrun.it* e a troca de informações é realizada por e-mail ou reuniões.

- Operações

A operação é dividida entre as equipes de planejamento, conteúdo, mídia, *inbound*, *design*, BI e atendimento. Cada equipe fica responsável por uma parte do escopo contratado, que precisa se completar na estratégia para entregar resultados ao cliente.

Planejamento: avalia o cenário do cliente e planeja ações para atingir um resultado específico;

Mídia: avalia quais investimentos serão necessários para atingir o propósito desenhado;

Conteúdo: produz o conteúdo para ativação das campanhas;

Design: executa a parte gráfica do projeto;

Inbound: define a estratégia de atração das personas por meio de materiais ricos e relacionamento por e-mail;

Bi: acompanha os resultados;

Atendimento: realiza a interface com o cliente para aprovação da proposta.

- Logística de saída

Os clientes recebem os materiais (campanhas, peças, estratégias) pelo *e-mail*. Defesas mais complexas acontecem presencialmente ou em reuniões *on-line*, mas a formalização da aprovação é exclusivamente por e-mail.

- Marketing

O *Marketing* da CUPOLA é dividido entre ações *on-line* (anúncios de Google e Facebook Ads) e participações em eventos estratégicos como Conecta Imobi. A empresa busca um público específico: proprietários de imobiliárias, construtoras e incorporadoras que estão em busca de transformar o negócio delas por meio da inovação.

- Pós-Venda

A CUPOLA não possui uma área de pós-venda estruturada. Existe a necessidade de definir indicadores, canais de recebimento de reclamações, críticas, elogios e sugestões com o

objetivo de organizar esse processo e fortalecer o elo entre a empresa e clientes.

2.3.2 Atividades de apoio

- Recursos Humanos

Área composta por profissionais especializados que desempenham um papel essencial na permanência e desenvolvimento dos colaboradores da CUPOLA. Utilizam o DISC (teste de perfil comportamental) e processos de desenvolvimento individual que seguem indicadores alinhados com as melhores práticas do mercado de recursos humanos para potencializar a motivação e as habilidades dos funcionários e identificar falhas no comportamento profissional.

- Infraestrutura

A sede da empresa está situada em um prédio novo e amplo, com equipamentos modernos e sistemas de tecnologia necessários para execução das demandas diárias. Oferece espaço para refeições, sofá para descanso, área externa para fumantes, salas de reuniões e espaço físico suficiente para o número de colaboradores atuais e as novas contratações.

- Desenvolvimento de Tecnologia

A CUPOLA possui equipamentos de última geração e acompanha as atualizações dos softwares utilizados para execução das tarefas diárias. O desafio nesse quesito é o desenvolvimento de habilidades que atualmente demandam muito tempo, no formato manual, pois não possuem um processo estruturado. O investimento nessa frente é realizado em participações em feiras e eventos do setor de marketing, inovação e tecnologia para que a equipe crie métodos que possibilitem desempenhar de maneira mais rápida as atividades em cada área, melhorando a produtividade individual e geral do setor.

- Aquisição

A principal possibilidade é a criação de programa/processo de terceirização de algumas funções para diminuição de colaboradores alocados na sede e redução de impostos. Essa alternativa desempenha papel fundamental, pois reduziria a dependência de trazer mais colaboradores quando novos contratos são fechados, além de reduzir o tempo de treinamento e adaptação de novas pessoas. A ideia englobaria uma certificação on-line como requisito obrigatório para entrada e seleção no programa.

CAPÍTULO 3: MERCADO

3.1 HISTÓRICO DO MERCADO

O mercado de agências brasileiras teve início com o surgimento da Eclética, em 1913, a primeira agência de publicidade do país, fundada pelo publicitário e jornalista João Castaldi. Com a chegada do rádio no Brasil, em 1922, e da televisão, em 1950, surgem novas formas de publicidade e, com isso, as agências também se transformam.

Em 1965, foi criada a lei nº 4.680, que regulamenta a publicidade. É nessa época que as técnicas e processos de marketing começam a trabalhar integrados em promoção, vendas e publicação. Além disso, é a partir desse período que o setor de criação ficou conhecido, surgindo a dupla de criação que muitas agências usam até os dias de hoje.

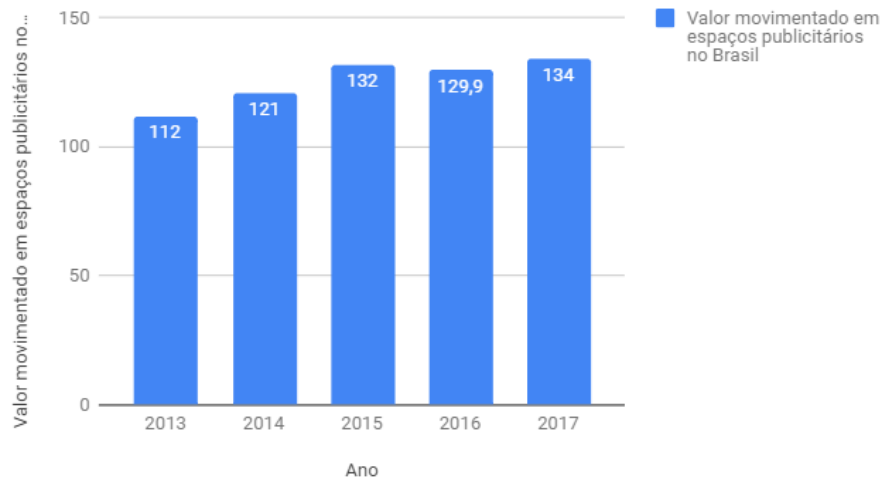
A partir dos anos 1970, os modelos de agências em países como Estados Unidos e Brasil começam a se dissolver em especialidades como promoção, assessoria de imprensa, merchandising e ponto de venda. Com essas separações, os modelos de remuneração também sofreram alterações, já que cada produto tinha uma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

Nos anos 1990, mais uma reviravolta: a chegada da internet. Em 1998 foi fundado o Google, o fenômeno que conhecemos ainda hoje e que mudou a maneira de consumo do mundo inteiro. Com o uso de e-mails, criação de comércio eletrônico e redes sociais, surge o marketing digital. Mas não acaba aí. Depois da criação de agências de marketing digital, muitas sentiram a necessidade de se especializar em determinados serviços ou nichos, como é o caso da CUPOLA, que se especializou no mercado imobiliário.

3.2 TAMANHO E EVOLUÇÃO DO MERCADO

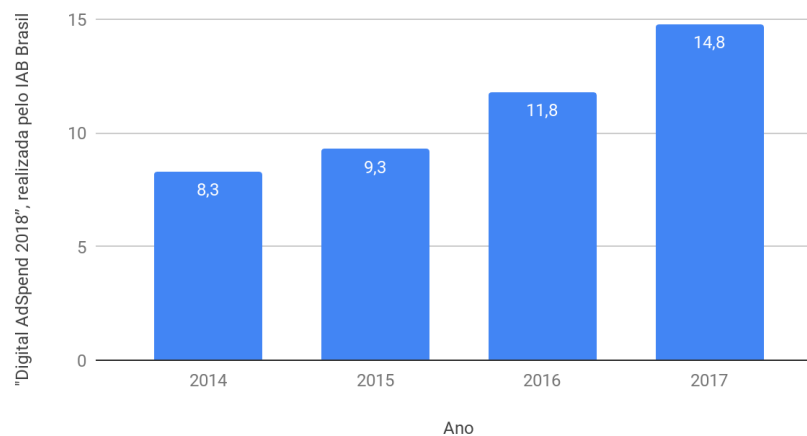
De acordo com a Kantar IBOPE Média, líder no mercado de pesquisa de mídia na América Latina, a compra de espaços em mídia nos meios e veículos publicitários, baseados em seu preço de venda antes de qualquer redução resultante de descontos negociados, movimentou o equivalente a R\$112 bilhões em 2013, R\$121 bilhões em 2014, R\$132 bilhões em 2015, R\$129,9 bilhões em 2016 e R\$134 bilhões em 2017. Analisando os números dos últimos 5 anos, apenas 2016 sofreu queda de 1,59%, comparado a 2015. Os anos 2013, 2014, 2015 e 2017 apresentaram crescimento na compra de espaços publicitários.

Valor movimentado em espaços publicitários no Brasil x Ano



Entre as opções de publicidade, o marketing digital se destaca. Segundo a pesquisa “Digital AdSpend 2018”, realizada pelo IAB Brasil em parceria com o Comscore, os números dos investimentos em publicidade digital no Brasil só crescem. Em 2014 foram investidos 8,3 bilhões, já 2015 apresentou crescimento de 14%, finalizando o ano com 9,3 bilhões investidos. No ano de 2016 foram investidos 11,8 bilhões e, em 2017, foram 14,8 bilhões investidos em mídias, apresentando 26% de crescimento comparado a 2016.

Investimento em mídia digital no Brasil x Ano



Analisando os investimentos separados por mídia, em 2014 o “Search e Classificados” destaca-se com 3,9 bilhões. Já, em 2015, o investimento em mobile desaparece e “Search e Classificados” continua crescendo. Em 2016, o “Search e Classificados” é substituído por “Search, Classificados e Comparadores de Preços” e, pela primeira vez, a “Mídia programática” aparece na lista com investimento de 1,9 bilhão.

Em 2017 o “Search, Classificados e Comparadores de Preços” continua na liderança, representando um investimento de R\$ 6,5 bilhões (o que equivale a 44% do total dos

investimentos em mídias digitais, com um aumento de 14% em relação a 2016).

Investimentos (em reais) em publicidade digital no Brasil divididos por ano x mídia				
Mídia	2014	2015	2016	2017
Mobile	721 milhões	-	-	-
Vídeo	811 milhões	1,03 bilhão	2,2 bilhões	3,2 bilhões
Display + social media	2,8 bilhões	3,4 bilhões	3,8 bilhões	5,03 bilhões
Search + classificados	3,9 bilhões	5,16 bilhões	-	-
Search + classificados + comparadores de preços	-	-	5,7 bilhões	6,5 bilhões
Mídia programática	-	-	1,9 bilhão	3,2 bilhões

Fonte: Pesquisa "Digital AdSpend 2018", realizada pelo IAB Brasil

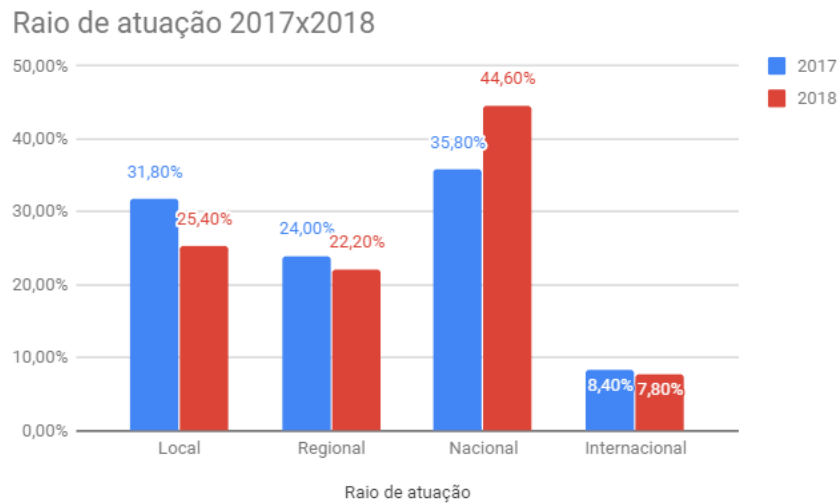
Sobre a quantidade de agências no Brasil, em 2014 eram 17.401 empresas registradas na FENAPRO - Federação Nacional das Agências de Propaganda. Dessas, 910 do Paraná.

ESTADO	Capital	Interior	TOTAL
Acre	12	0	12
Alagoas	31	2	33
Amapá	26	1	27
Amazonas	83	1	84
Bahia	266	213	479
Ceará	273	28	301
Distrito Federal	382	0	382
Espírito Santo	226	176	402
Goiás	266	157	423

Maranhão	46	8	54
Mato Grosso	84	94	178
Mato Grosso do Sul	147	76	223
Minas Gerais	744	642	1.386
Pará	116	46	162
Paraíba	38	12	50
Paraná	455	455	910
Pernambuco	136	88	224
Piauí	54	3	57
Rio de Janeiro	884	160	1.044
Rio Grande do Norte	67	10	77
Rio Grande do Sul	628	604	1.232
Roraima	64	-33	31
Rondônia	19	0	19
Santa Catarina	253	675	928
São Paulo	4.879	3.664	8.543
Sergipe	56	1	57
Tocantins	64	19	83
TOTAL		17.401	

Falando especificamente do mercado digital, em que a CUPOLA se enquadra, a Rock Content, em parceria com a Resultados Digitais, disponibilizou uma pesquisa intitulada “Panorama das Agências Digitais em 2017 e 2018”.

É importante entender a cobertura de mercado e verificar o raio de atuação das agências e onde estão os clientes. O gráfico a seguir mostra que o número de agências digitais que atuam no mercado nacional cresceu 24,58% em 2018.



Outro ponto analisado na pesquisa foi o trabalho de marketing realizado em nichos. De acordo com o panorama, atuar nessa área exige “se especializar cada vez mais no segmento escolhido, ganhando bastante conhecimento sobre os desafios e a linguagem do cliente. Trabalhar com um segmento também contribui para que você se torne referência no mercado em atuação, favorecendo indicações de clientes e parceiros”. Na pesquisa, 31,8% dos negócios trabalham com nichos específicos, o que pode ser interpretado como uma oportunidade para quem ainda não foca suas entregas em um mercado específico.



Dentre os nichos que se destacaram na pesquisa de 2018 estão e-commerce, tecnologia, educação e imóveis. Esse último ficou à frente da indústria, se comparado ao panorama de 2017.



3.3 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

Ambiente Político

O ambiente político interfere diretamente no segmento de marketing digital e imobiliário, principalmente quando se percebe uma instabilidade política, econômica e social, que teve início com a crise do capitalismo mundial, com pico em 2008 e em recuperação lenta. Outro ponto crucial no Brasil é a eleição de novo presidente que acontece num ambiente de incertezas, queda do crescimento mundial e financeirização, de modo que o governo deverá responder a questões como manutenção do teto de gastos (EC 95/2016), aprofundamento da reforma trabalhista e avanço da reforma da Previdência Social. Como consequência disso, falta confiança no mercado para contratações de longo prazo, como é o caso dos serviços da CUPOLA, o tempo de fechamento de novos negócios se estende e os consumidores ficam mais apreensivos.

Como oportunidade, a agência enxerga a criação de novos produtos e inovação nas entregas de marketing digital até as políticas nacional e internacional se estabilizarem.

Ambiente econômico

Quando se fala em economia, entende-se que a publicidade incentiva a competição pela qualidade e preço, sustenta diversos setores econômicos e gera muitos empregos, além de promover e incentivar a diferenciação pela inovação.

Outro ponto importante é a manutenção da taxa Selic em 6,50% ao ano. Se a taxa cresce, isso impacta nos juros bancários para os financiamentos imobiliários que são reduzidos, o que provoca o impulsionamento dos empréstimos para compra de imóvel e fornece mais oportunidades de marketing digital para o setor imobiliário, nicho em que a CUPOLA atua.

Por outro lado, o Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil cresceu apenas 1,1% em 2018,

portanto, a recuperação ainda é lenta e uma das ameaças é a inadimplência das empresas. Ainda falando sobre o PIB, estudo sobre o impacto da publicidade na economia brasileira, realizado pela Associação Brasileira de Agências de Publicidade (Abap) em 2017, revelou que cada variação de 1% na publicidade desencadeia variação de 0,07% no PIB do Brasil.

Ambiente social

No âmbito social, uma das oportunidades é a geração de empregos que podem ser fixos ou freelancers, pois, com a internet é possível executar as demandas de agências de marketing em qualquer lugar do mundo.

E como a CUPOLA trabalha exclusivamente com o setor imobiliário, vale acrescentar que, além de puxar a economia, esse mercado tem um papel social importantíssimo. Levantamento feito pelo Secovi-SP, em parceria com a Fundação Getúlio Vargas, estima que, entre 2015 e 2025, o Brasil precisa construir 14,5 milhões de novos domicílios para suprir o déficit por moradia.

São famílias novas que surgem diariamente, noivos que se casam, casais que se separam, filhos que saem da casa dos pais e passam a buscar um imóvel próprio ou alugado.

Segundo dados da PNAD Contínua do IBGE sobre habitação, de 2017, 68% dos domicílios do país são próprios de algum dos moradores e já estão quitados. As casas próprias ainda em processo de pagamento são 6%. E os imóveis alugados são 18% dos lares brasileiros. Os demais - 8% - , são cedidos para que as pessoas morem de favor.

Ou seja, o Brasil ainda está longe das condições ideais porque, mesmo no caso dos 68% de imóveis quitados, muitas pessoas moram em casas de parentes ou mais de uma família convive em uma mesma casa, situações que ajudam a compor o déficit por moradia e geram expectativa por melhores condições de vida.

Para reduzir o déficit por moradia, o governo brasileiro criou, em 2009, o programa Minha Casa Minha Vida, que oferece subsídios e juros diferenciados a compradores que se encaixam em perfis determinados de renda. Quando se trata de moradia, uma coisa precisa ficar clara: estamos falando de uma dor presente na vida de milhões de famílias brasileiras e isso influencia as ações e estratégias oferecidas pela CUPOLA aos clientes dela.

Além disso, o movimento da sociedade por meio do amplo acesso às informações, torna os consumidores cada vez mais exigentes - obrigando as empresas a buscarem novas soluções e inovações - e faz com que busquem empresas que estão há menos tempo no mercado e que cobrem mais barato.

Ambiente tecnológico

O ambiente tecnológico afeta diretamente a vida das pessoas e das empresas.

Ele pode facilitar inúmeras ações, por meio da criação de diversas ferramentas e softwares e, ao mesmo tempo, pode deixar para trás quem ficar parado no tempo e não conseguir acompanhar a evolução.

Entre as oportunidades está a possibilidade de atingir outras regiões por meio do atendimento remoto, alcançar mais pessoas com webinars sobre marketing imobiliário e desenvolver consultorias por meio de reuniões on-line.

Entre as ameaças está a possibilidade de novos entrantes, pelo amplo acesso a estratégias de marketing digital, aumento de profissionais na área e facilidade de executar demandas de marketing digital com equipe própria ou terceirizada e em regiões diferentes.

3.4 ANÁLISE DO MICROAMBIENTE

Rivalidade entre os Concorrentes Atuais:

A concorrência nesse segmento é alta e vem aumentando cada vez mais, pois o mercado está em ascensão e as agências tradicionais estão migrando para o digital. Além das agências de marketing digital, são consideradas concorrentes empresas como a DNA de Vendas e palestrantes como Guilherme Machado, pois eles oferecem consultoria para o mercado imobiliário, ou seja, competem diretamente com um dos produtos oferecidos pela CUPOLA.

Além disso, há dois concorrentes que também estão se especializando no mercado imobiliário: a The Wedge e a Room 33.

Ameaça de Novos Entrantes:

Quando se fala do mercado de marketing digital como um todo, sem citar nichos, a ameaça de novos entrantes é alta. No caso dos nichos específicos, a ameaça é considerada média, pois existe a possibilidade. Mas, comparando com nichos como e-commerce, tecnologia e educação, o mercado de imóveis não está entre as três primeiras opções das agências. Essa informação está na pesquisa “Panorama das Agências Digitais”, realizada pela Rock Content, em parceria com a Resultados Digitais.

Ameaça de Produtos Substitutos:

A ameaça de produtos substitutos é alta. Por ser uma agência especialista no segmento

imobiliário, o preço dos produtos é alto se comparado a outras agências generalistas, ou seja, não são todas as imobiliárias, incorporadoras ou construtoras que conseguem pagar. E quando isso acontece, a substituição por uma agência que não trabalha com nicho específico é inevitável. Para contornar essa situação, a diretoria da CUPOLA está avaliando possibilidades de novos produtos com ticket médio mais baixo.

Poder de Barganha dos Fornecedores:

Como existem muitas agências de marketing digital no Brasil, há, conseqüentemente, muitos fornecedores, e isso acaba diminuindo o poder de barganha, porém, ao se avaliar especificamente as agências de marketing imobiliário, o poder de barganha é médio.

Poder de Barganha dos Compradores:

É considerado médio. Com um número elevado de agências e consultorias, que, muitas vezes, trabalham com produtos similares, o comprador eleva seu poder de barganha e o preço acaba sendo discutido no momento do fechamento do negócio.

3.5 CONCORRENTES

O mercado de agências de marketing tem grandes concorrentes. No Paraná, por exemplo, são mais de 900 agências cadastradas no FENAPRO - Federação Nacional das Agências de Propaganda. Se forem consideradas apenas agências que atuam com marketing digital em Curitiba, destacam-se a Mirum, fundada em 2010, e a Agência 110, fundada em 2012. Nenhuma das duas é especialista em marketing imobiliário, mas assumem uma parcela do mercado, pois atendem a vários clientes, incluindo imobiliárias, construtoras e incorporadoras.

Já as agências The Wedge, de Porto Alegre (RS), e Room 33, de São Paulo (SP), trabalham com produtos específicos de marketing para o setor imobiliário, apresentando concorrência direta. Para finalizar, a consultoria DNA de Vendas e o palestrante Guilherme Machado também são considerados concorrentes, pois oferecem consultorias específicas para o segmento, conflitando com os produtos da CUPOLA.

3.6 ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE

No quadro apresentado a seguir, é possível perceber que a CUPOLA possui uma boa posição se comparada aos seus concorrentes. Entre os quesitos de maior peso estratégico está o de

vendas, pois é a partir delas que os negócios acontecem no mercado de marketing digital. Atualmente, a CUPOLA entende a importância desse fator e vem se especializando para melhorar o índice e conseguir ganhar mais clientes do que os concorrentes dela. Outro fator importante que deve ser levado em consideração, mesmo não estando entre os maiores pesos é a disponibilidade de capital. Nesse ponto, a CUPOLA não possui a melhor pontuação, pois as empresas concorrentes possuem grande fonte de capital para investimentos.

FATORES ESTRATÉGICOS	PESO (%)	CUPOLA	MIRUM	110	THE WEDGE	ROOM 33	DNA DE VENDAS	GUILHERME MACHADO
Disponibilidade de Capital	8	2	5	2	2	4	4	3
Grau Tecnológico	15	4	4	3	3	3	3	2
Economia de Escala	6	2	3	2	2	3	2	1
Qualidade de RH	10	4	3	2	2	3	3	1
Market Share	3	1	1	1	1	1	1	1
Vendas	20	3	3	2	2	3	4	2
Capacidade de Retaliação	3	1	1	1	1	1	1	2
Inovação	15	4	5	4	4	4	4	3
Restrições Governamentais	3	1	1	1	1	1	1	1
Patentes	2	1	1	1	1	1	1	1
Parcerias Estratégicas	15	5	2	3	3	4	3	3
Outros:	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	100%	2,54	2,90	2,18	2,00	2,54	2,45	1,81

Fonte: elaborada pelos autores

3.7 PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS PRINCIPAIS MARCAS

Dentre as inúmeras agências de marketing do Brasil, as que se destacam no nicho imobiliário, juntamente com a CUPOLA, são a agência The Wedge e a Room 33. Atualmente, não é possível mensurar a participação de mercado de cada uma delas, pois até o momento não existe pesquisa de mercado confiável para avaliar essa questão.

3.8 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

As agências de marketing se dividem em vários segmentos de mercado. Na pesquisa realizada pela Rock Content e Resultados Digitais, em 2017 e 2018, citada no item 3.2, são apresentados os principais nichos existentes no Brasil. A CUPOLA se posiciona como especialista no setor imobiliário e esse nicho vem crescendo de um ano para outro. Falando de outros nichos, os que mais se destacam entre as agências são: e-commerce, tecnologia e educação.

O nicho de imóveis concentra imobiliárias, construtoras e incorporadoras, oferecendo serviços de marketing para divulgação de imóveis e atração de *leads* (contatos interessados em imóveis), além de trabalhar posicionamento de marca e consultoria de processos e tecnologias. As imobiliárias demandam tratamento diferente das incorporadoras ou construtoras, pois trabalham com vários departamentos como administração, captação, locação e venda de imóveis, seguros, condomínios e, em alguns casos, até consórcios. Já as construtoras e as incorporadoras geralmente trabalham por demanda. Precisam de auxílio para lançar empreendimentos, liquidar os estoques ou reposicionar a marca. A distinção dessas empresas geralmente está no padrão do empreendimento. Alguns se enquadram no Programa Minha Casa Minha Vida e o valor varia de cidade para cidade, outros possuem um ticket médio que vai de R\$250.000,00 a R\$800.000,00 e empreendimentos que possuem unidades com valores acima disso já podem ser considerados de alto padrão. Essas separações exigem conhecimento específico e produtos distintos.

3.9 ANÁLISE DO COMPOSTO DE MARKETING (4P's)

MARKE TING- MIX	CUPOLA	MIRUM	110	THE WEDGE	ROOM 33	DNA DE VENDAS	GUILHERM E MACHADO
Produto	Pacotes com soluções de marketing digital e consultoria para o mercado imobiliário	Trabalham com pacotes de marketing digital e pacotes baseados em performance	Trabalham com pacotes de marketing digital e off-line	Pacotes de marketing digital e pacotes para qualificação dos <i>leads</i> gerados	Trabalham com serviços de social branding, mídias sociais, inbound marketing e marketing imobiliário	Oferecem consultoria de vendas e workshops de vendas, negociação, liderança e gestão	Ministra palestras e oferece workshops para corretores de imóveis e imobiliárias
Preço	Acima da média do mercado. Se posiciona como autoridade no segmento de marketing	Acima da média do mercado	Média do mercado	Média do mercado	Acima da média do mercado	Acima da média do mercado de consultorias	Média do mercado para palestras e workshops

	imobiliário						
Praça	Nacional	Curitiba/PR	Curitiba/PR	Nacional	São Paulo/SP	Nacional	Nacional
Promoção	Divulgação em seu próprio site e redes sociais, participação de eventos como Conecta Imobi e compra de mídia no Google e Facebook Ads	Divulgação em seu próprio site e redes sociais e ampla compra de mídia no Google e Facebook Ads	Divulgação em seu próprio site e redes sociais e compra de mídia no Google e Facebook Ads	Participação em eventos como Conecta Imobi e compra de mídia no Google e Facebook Ads	Divulgação em seu próprio site e redes sociais e compra de mídia no Google e Facebook Ads	Divulgação em seu próprio site e redes sociais, participação de eventos como Conecta Imobi e RD Summit e compra de mídia no Google e Facebook Ads	Divulgação em seu próprio site e redes sociais, participação em eventos como Conecta Imobi, compra de mídia no Google e Facebook Ads

3.10 PROJEÇÕES DE MERCADO

A perspectiva é que o mercado de marketing digital cresça ainda mais nos próximos anos. Segundo pesquisa realizada pelo IAB Brasil (Interactive Advertising Bureau), em parceria com a ComScore, o investimento em marketing digital terá aumento médio de 12% ao ano até 2021. Em 2017, o investimento em marketing digital cresceu 26%, representando $\frac{1}{3}$ do total investido em todas as mídias. O crescimento do investimento segue a tendência de amplo acesso dos brasileiros à internet, pois, atualmente, mais de 6% das residências brasileiras têm acesso à internet e mais de 90% dos lares brasileiros possuem pelo menos um celular.

CAPÍTULO 4: CONSUMIDORES

4.1 PERFIL DO CONSUMIDOR

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

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

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

4.2 NECESSIDADES E DESEJOS DO CONSUMIDOR

Os consumidores adquirem os produtos, pois necessitam de ajuda na operação de *marketing* (desde planejamento até execução e ativação de estratégias de *marketing* digital) e a CUPOLA oferece uma visão especialista e consultiva do setor imobiliário. As imobiliárias, construtoras e incorporadoras que estão há muito tempo no mercado precisam se atualizar e os produtos de agências generalistas não as atendem. Além disso, muitos clientes não possuem *marketing* interno e buscam uma empresa que execute as demandas. Entre as principais necessidades que os consumidores querem suprir está o alinhamento das estratégias de *marketing* com a atuação da equipe comercial das imobiliárias, construtoras e incorporadoras, atração de novos clientes para alugar ou comprar os imóveis e inovar a operação que muitas vezes está defasada. Os consumidores elogiam a capacidade de entendimento das demandas, pois como a agência CUPOLA atende esse nicho, fica mais fácil a compreensão das necessidades. Mas, alguns ficam incomodados com a precificação dos produtos. Muitas vezes, os consumidores pedem para a agência incluir serviços de *marketing* promocional no escopo,

como organização de eventos e panfletagens, mas como o foco da empresa é o *marketing* digital, a CUPOLA não inclui e indica parceiros.

4.3 HÁBITOS DE USO E ATITUDES DO CONSUMIDOR

O perfil do consumidor é bastante diversificado, mas são clientes exigentes que pesquisam muito antes de fechar o negócio, principalmente porque a CUPOLA trabalha com contratos de 12 meses, com pagamentos mensais.

São negócios normalmente muito planejados, que levam em média de 1 a 3 meses para serem fechados, considerando o tempo desde o pedido de orçamento até a assinatura do contrato. É comum o cliente conversar e pedir cotações a outras agências antes de fechar com a CUPOLA. Por esse motivo, o relacionamento com o cliente deve ser muito bem construído, e a confiança e o conhecimento sobre o mercado imobiliário tornam-se os pontos-chave dessa relação.

4.4 PAPÉIS DE COMPRA

A negociação pode ocorrer de maneira ativa (vendedor oferecendo os produtos da CUPOLA para as imobiliárias, construtoras ou incorporadoras) ou reativa (cliente comprador entra em contato com a agência) e ambos serem iniciadores. Do ponto de vista do comprador, o influenciador pode ser o marketing interno da empresa, que tem a necessidade de desenvolver ações mais amplas e não consegue fazer isso sozinho, amigos do mesmo ramo que participam de associações imobiliárias e indicam o nome da CUPOLA e ações de *marketing* desenvolvidas pela própria agência, que também têm o papel de influenciar os consumidores. Cabe aos proprietários ou diretores das empresas os papéis de decisores e compradores, pois após serem apresentadas as propostas, são eles que terão o poder de definir pelo fechamento ou não do negócio. E os usuários dos produtos também podem ser iniciador ou influenciador, bem como decisor, dependendo do organograma da imobiliária, construtora ou incorporadora. Ele terá o papel de acompanhar ativamente as estratégias e estar conectado com a evolução das entregas e dos resultados.

CAPÍTULO 5: POLÍTICA COMERCIAL

UNIDADE 5: REMUNERAÇÃO, AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E MOTIVAÇÃO

A CUPOLA, por ter um portfólio focado em serviços, entende que escolher, desenvolver e avaliar seus colaboradores utilizando ferramentas que promovam autoavaliação, engajamento, criatividade e colaboração, pode fazer toda a diferença no alcance dos seus objetivos e principalmente do seu propósito social.

Atualmente, além de utilizar ferramentas de gestão situacional, adequando a orientação e o suporte ao nível do conhecimento e destreza que o profissional tem no cumprimento das suas atividades, também utiliza ferramentas de avaliação de resultados trimestrais e uma anual, pautada na filosofia de avaliação 360 graus.

Individualmente ou interpoladas, essas ferramentas influenciam diretamente nos quesitos remuneração, avaliação do desempenho e determinam as ações para que sejam estimulados ajustes e/ou novos comportamentos que culminarão na convergência de propósitos e consequente motivação.

5.1 Análise Crítica: Remuneração

Os desafios gerados pela globalização, amparados pelos avanços tecnológicos, imputaram dinâmicas jamais vistas nos diversos mercados produtores e consumidores mundiais.

O aumento da competitividade, as grandes fusões, a necessidade do aumento de *performance* com a redução, ao máximo, dos custos e despesas, o aperfeiçoamento dos processos e a necessidade de profissionais cada vez mais qualificados, vem quebrando o paradigma do binômio “Cargo & função”, promovendo uma verdadeira revolução no quesito remuneração, principalmente, quando contratar e reter profissionais torna-se estratégico para a manutenção e/ou desenvolvimento do negócio.

Tais pontos são tão importantes que o escritor Thomaz Wood Jr. (2004, p. 34) chega a classificá-los em dois fatores, tal como segue:

“Um estudo da *American Compensation Association*, envolvendo 46 empresas de grande porte de 21 setores diferentes, mostra os dois fatores que mais influenciam mudanças nos sistemas de remuneração:

- Pressões originadas pelo mercado: novas condições competitivas determinando um realinhamento da organização e de seus sistemas;
- Mudanças na estrutura: fusões e aquisições, *downsizing* ou crescimento,

reestruturação e mudança na organização de trabalho.”

Um ponto importante a se destacar neste contexto diz respeito aos avanços que o Brasil vem conseguindo graças à conquista de uma maior estabilidade econômica, contudo ainda enfrentando fortes entraves devido ao chamado “custo Brasil” seguido de perto pelas altas cargas tributárias, os altos índices de desemprego, a instabilidade cambial, a má distribuição de renda, a falta de segurança e principalmente os desafios no campo da educação.

Frente a estes cenários, a definição de uma política de remuneração sintonizada com o seu mercado, com as condições da empresa e anseios dos colaboradores, torna-se determinante para o sucesso e longevidade do empreendimento.

Segundo a escritora Carvalho (2014, p. 102):

“Falar sobre remuneração não é apenas apresentar recomendações de modelos técnicos ou sugerir estrutura salarial tecnicamente adequada ao negócio. É necessário perceber e considerar alguns fatores. São eles:

- Cenário econômico/social;
- Características do segmento de atuação da empresa;
- O conhecimento necessário aos cargos para o desempenho do negócio;
- Filosofia, política e procedimentos adotados pela empresa;
- As relações sindicais e os acordos sindicais.”

Conclui-se então que o modelo de remuneração a ser adotado tem que ser bem definido, e isto para que ele não gere um efeito contrário do que se espera desmotivando os colaboradores.

Segundo a mesma escritora (2014, p. 131), a elaboração de um modelo de remuneração vai muito além de contemplar a combinação de todos os componentes financeiros utilizados para remunerar e recompensar os resultados obtidos pelos empregados (Remuneração Total), atualmente o modelo de compensação total (CT) utilizado pela remuneração estratégica tem se demonstrado um diferencial na captação e retenção de talentos. A combinação de salário fixo e variável, benefícios mais oportunidades de desenvolvimento e aprendizado, clima de trabalho, ambiente de criatividade estimulada e participativa, oportunidades de carreiras, os valores da empresa e até mesmo o produto ou serviços são quesitos importantes e motivacionais.

Assim, e pelos motivos expostos acima, atualmente o método mais utilizado pelas empresas é o de remuneração estratégica, formato que leva em conta os conhecimentos, habilidades, atitudes, conhecimento, competência, desempenho, resultados e plano de carreira de cada indivíduo que será englobado.

Segundo Thomas Wood Jr (2004, p. 37):

“A Remuneração Estratégica é uma ponte entre os indivíduos e a nova realidade das organizações.”

Para o escritor Marras (2002, p. 169):

“Remuneração estratégica é, pois, aquela que representa um modelo de compensação que permite premiar aqueles empregados da empresa que, por uma razão ou por outra, se destacaram dos demais em um determinado período.”

O fato é que atualmente, preocupados com a competitividade e com a necessidade de um maior engajamento de toda a equipe com a visão, missão, valores e objetivos, as empresas estão se preocupando em criar possibilidades que reconheçam o esforço, o cultivo de boas práticas e principalmente a *performance*. Isto com o objetivo de reconhecer, valorizar e estimular quem promove a melhoria constante dos seus negócios.

A CUPOLA, estrategicamente, utiliza os seguintes modelos indicados pela remuneração estratégica:

- A Remuneração Funcional;
- O Salário indireto;
- A Remuneração variável;
- As Alternativas criativas.

Para Wood Jr (2004, p. 38), a remuneração funcional seria aquela vinculada a um plano de cargos e salários. Modelo determinado através de uma análise de mercado, critérios de formação, tempo, bem como das condições gerais da empresa.

Já o salário indireto, pelo conjunto de benefícios oferecidos. Podendo estes ter características mais tradicionais ou flexíveis, este último possibilitando que o colaborador escolha seu próprio pacote de benefícios.

A remuneração variável, por uma parcela da remuneração total vinculada a metas de desempenhos individuais, da equipe e até da organização. Este modelo, em particular, tem grande vantagem por estimular os funcionários a focar nos resultados e a desenvolver características empreendedoras.

O escritor Wood Jr (2004, p. 103) cita como vantagens deste modelo, os seguintes pontos:

- Incentiva a busca de inovações;
- Melhora a coordenação do grupo;
- Reforça a cultura participativa;
- Reduz a resistência a mudanças;

- Aumenta a pressão dos funcionários por sistemas de gestão mais eficazes;
- Redução de custos;
- Flexibilidade;
- Espírito empreendedor;

Finalizando, e segundo o mesmo autor, as alternativas criativas são formadas pelos prêmios, gratificações ou outras formas de reconhecimentos especiais. Este modelo em particular tem se demonstrado bastante estratégico quando se necessita atingir objetivos estratégicos.

Segundo o escritor Wood Jr (2004, p. 132) a implementação de um sistema de remuneração estratégica demanda seis passos. São eles:

1. Onde estamos?
2. Aonde queremos chegar?
3. Definindo o modelo conceitual de remuneração;
4. Construindo o sistema de remuneração estratégica;
5. Implantando o sistema de remuneração estratégica;
6. Melhorando continuamente o sistema.

Enquanto o primeiro passo tem por objetivo conhecer o contexto da empresa no qual se deseja implementar o novo sistema, o segundo tem a importante missão de unir a história à projeção futura da empresa.

O terceiro passo pela definição do modelo de remuneração atentando-se às categorias de pressupostos, ou seja, à base da remuneração, ao salário indireto, à parte do salário vinculada ao desempenho, à comunicação, às comparações internas e ao posicionamento em relação ao mercado.

O quarto passo terá a responsabilidade do teste de consistência e o quinto pela implementação em si atentando-se às etapas de planejamento, preparação dos líderes, treinamento dos facilitadores, comunicação e por fim, pela construção do sistema de medição.

Por fim, no sexto passo, a garantia da melhoria contínua no processo implementado atentando-se ao cuidado básico de selecionar períodos adequados para avaliação e sugestões de mudanças.

Mudar o modelo não é fácil, digamos que existem várias dores envolvidas neste processo, dores com diferentes custos e impactos. Custos diretos, indiretos, psicológicos, enfim, custos que demandam atenção e um planejamento eficiente, principalmente pelas diferenças existentes nos dois lados envolvidos. Enquanto a empresa enxerga na implementação da remuneração estratégica uma forma de transformar custos fixos em variáveis, os funcionários tendem a perceber nessas implantações uma erosão do salário, uma perda que precisa ser recuperada por um esforço extra.

O fato é que, frente à realidade dos impositivos dos negócios atuais, a remuneração estratégica é um imperativo para as organizações que desejam sobreviver e prosperar.

5.2 Política Comercial: Remuneração

A remuneração dos vendedores na CUPOLA é dividida em três partes, cada uma com os seus critérios. São elas:

I. Salário Fixo (SF): Valor fixo do salário.

II. Salário Variável (SV): Valor variável do salário.

III. Bonificação trimestral (BT): Bonificação trimestral definida pela avaliação de *performance* trimestral.

Sendo o salário total mensal e o salário total médio trimestral calculados conforme as fórmulas a seguir.

Salário Total Mensal (STM) = SF + SV.

Salário Total Médio Trimestral (STT) = (3x(STM) + BT)/3.

Salário Fixo (SF): Parcela da remuneração de valor fixo, definida utilizando três critérios básicos: a formação do colaborador, a experiência profissional dele e o salário de referência (SR) definido pela CUPOLA para a região - base do colaborador.

Na tabela a seguir exemplificamos os critérios.

Tipo	Formação	Tempo de Experiência	Salário
Júnior	Graduando	Sem experiência	1 SR
Pleno	Graduado	Mínimo de dois anos	1,5 SR
Senior	Pós-Graduado	Mínimo de quatro anos	2,0 SR

Salário Variável (SV): Parcela da remuneração de valor variável definida conforme tabela e regras gerais descritas a seguir.

Regras Gerais:

I. O percentual da comissão a ser pago ao vendedor obedecerá à regra de escalonamento descrita na tabela.

Comissão	Desconto máximo permitido na negociação
----------	---

	do contrato
20%	Até 5%
15%	5,1% a 7%
10%	7,1% a 9%
5%	9,1% a 10%

II. O pagamento da comissão sempre acontecerá no recebimento e na proporção paga pelo cliente conforme acordo fechado no contrato de prestação de serviços/consultoria;

III. O valor da comissão será calculado tendo como base o valor da primeira parcela fechada no contrato de prestação de serviços/consultoria.

IV. A comissão será paga em única parcela durante todo o tempo de validade do contrato de prestação de serviços/consultoria.

Bonificação Trimestral (BT): O bônus trimestral será fornecido ao colaborador conforme os resultados obtidos nas avaliações de WHAT - O que fazer? (Resultados) e HOW - Como fazer? (Avaliação de Competências).

A junção dessas duas análises fornecerá um número que, multiplicado pelo salário de referência (SR), irá definir o valor em reais a ser fornecido ao colaborador. Essa análise também permitirá ao gestor acompanhar os resultados e compreender os níveis de engajamento, organização, capacidade de interação, colaboração e motivação do colaborador na execução das suas tarefas.

A fórmula para cálculo da bonificação trimestral é indicada a seguir.

$$BT = (\text{Pontuação WHAT} \times \text{Pontuação HOW}) \times SR$$

Limites das pontuações:

WHAT	HOW	Fator máximo
1,0	1,3	1,3

5.3 Análise Crítica: Avaliação do Desempenho

Dentro das relações humanas, avaliar o outro ou mesmo julgá-lo é um ato relativamente comum. Fazemos isto, de forma consciente ou não, constantemente.

Contudo nas empresas, esta atividade ganha uma singular complexidade visto que os

resultados destas avaliações podem interferir diretamente no desenvolvimento, comprometimento e até permanência dos funcionários em suas respectivas funções.

Auxiliando neste processo, iniciou-se alguns anos atrás a discussão sobre o que seria competências e o desenvolvimento de métodos que possibilitasse sua gestão.

Mas o que seria competência?

Segundo o escritor Leme (2009, p. 2) citando Scott B. Parry, competências são:

“Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.”

Utilizando da definição apresentada, retiramos as colunas estruturais do método de identificação de competências designado por CHA (Conhecimento (C), Habilidades (H) e Atitudes (A)).

Sendo o conhecimento definido como o saber, o acervo aprendido e apreendido das nossas experiências de trocas com pessoas, escolas e universidades.

A habilidade como o saber fazer, ou a capacidade de aplicar, no dia – a – dia, os conhecimentos que temos.

E finalmente a atitude, característica que nos leva a exercitar nossas habilidades, ou seja, que nos motiva a colocar em prática determinado conhecimento.

Em geral, a literatura especializada, separa o CHA em dois grupos. Estes dois grupos são:

- Competências técnicas;
- Competências comportamentais.

Enquanto o primeiro prima pelo aperfeiçoamento das competências (saber) e habilidades (saber fazer), o segundo pelas atitudes (querer fazer).

De mãos destes conceitos, a avaliação de desempenho começa a se encorpar de critérios que permitam uma real leitura e, principalmente, um direcionamento no desenvolvimento das pessoas envolvidas.

O fato de uma empresa mapear as competências dos seus funcionários, não implica que os mesmos serão capazes de agregar valor à organização, contudo possibilitará, através da união com outras ferramentas, o desenvolvimento de ações que permitam, com mais objetividade, traçar caminhos para tal.

Poucas ferramentas de recursos humanos são tão revestidas de tanta polêmica quanto a chamada avaliação de desempenho.

O escritor Wood Jr. (2004, p. 201) relata o seguinte:

“O evento da avaliação é um acontecimento subjetivo revestido de objetividade. Uma de suas finalidades principais é alavancar o desenvolvimento profissional, uma vez que redireciona desvios, aponta dificuldades e promove incentivos em relação a pontos fortes individuais.”

Segundo este mesmo autor, por objetivo da avaliação de desempenho, podemos citar:

- Melhora no desenvolvimento individual e grupal;
- Motivar o liderado;
- Explicitar expectativas do líder em relação ao liderado e do liderado em relação ao líder;
- Aprimorar o relacionamento entre as partes;
- Melhorar a comunicação;
- Ajudar a desenvolver habilidades;
- Relacionar o desempenho à remuneração.

Em geral e por regra, abaixo cito algumas recomendações sugeridas pelo autor Leme (2009, p. 13) na elaboração de uma avaliação de desempenho. São elas:

- Não é possível implantar a avaliação iniciando pela avaliação;
- É necessário que haja um período razoável entre a implantação do processo da avaliação e o momento da avaliação;
- É preciso deixar claro qual o resultado esperado e como acontecerá a avaliação;
- O avaliador precisa estar preparado para avaliar;
- É necessário apresentar o resultado ao avaliado;
- Não assumir o que é não é possível de ser cumprido;

Já Wood Jr. (2004, p. 204) complementa reforçando com as seguintes diretrizes nesta elaboração:

- Focar no processo, não a avaliação;
- Relacionar os objetivos da empresa aos objetivos individuais;
- Focalizar os sistemas e processos;
- Tornar o feedback uma prática do dia-a-dia;
- Usar o evento de avaliação de desempenho para analisar e melhorar a relação líder – liderado;
- Recompensar resultados e reforçar comportamentos.

Selecionado e desenvolvido a metodologia que será aplicada na avaliação de desempenho, atualmente esta responsabilidade é destinada ao gestor direto do funcionário envolvido, isto para que se trabalhe uma redução da diferença hierárquica promovendo possibilidades de crescimentos para ambas as partes.

Observa-se a divisão deste processo de avaliação em duas etapas. Uma primeira aonde o funcionário faz sua autoavaliação segundo os critérios previamente definidos e uma segunda em que os pontos abordados por ele são tratados com o seu gestor sofrendo alterações ou não. Este processo de feedback amparado em critérios claramente definidos e discutidos, em geral, apresenta resultados bastantes satisfatórios.

Tal formato, se incentivado e desenvolvido, tende a reduzir a tensão de um momento específico tornando – o mais diário, estreitando as relações, facilitando a comunicação e possibilitando eventuais ajustes em tempo hábil.

O escritor Chiavenato (2014, p. 215) cita o seguinte sobre este tema em específico:

“[...] O envolvimento do indivíduo e do gerente na avaliação é uma tendência muito forte. Nessa alternativa, o gerente funciona como o elemento de guia e orientação, enquanto o colaborador avalia o seu desempenho em função da retroação fornecida pelo gestor. O gerente fornece todos os recursos ao colaborador – Informação, metas e objetivos a alcançar, orientação, treinamento, aconselhamento – e cobra resultados, enquanto o colaborador entrega o desempenho e os resultados e cobra recursos do gerente. Um intercâmbio no qual ambos contribuem para a obtenção de resultados. A avaliação interativa é não estruturada e flexível, realizada pelo gerente por meio do contato direto e cotidiano com o subordinado. A avaliação resulta de um entendimento entre gerente e colaborador, e não mais um ato julgamento definitivo e superior a respeito do comportamento da pessoa.”

Na CUPOLA foi adotado um sistema bem interativo de avaliação de desempenho. Atualmente ele é dividido em duas partes e realizado trimestralmente. Um com foco em indicadores vinculados ao atingimento das metas de vendas e gestão de custos comerciais denominado de WHAT e um segundo com foco comportamental e principalmente na capacidade de criar e gerar possibilidades para que tanto a primeira parte quando o desenvolvimento individual aconteça. Esta segunda etapa recebeu o nome de HOW.

Ambos os processos são feitos a quatro mãos possibilitando total interação entre o binômio “Colaborador – Líder”.

Enquanto o primeiro (WHAT) tem foco técnico nas determinações de metas e custos conforme as características da carteira sob a responsabilidade do colaborador, o segundo

(HOW) trata especificamente das competências necessárias para que o mesmo alcance seus objetivos dentro da corporação. Este, particularmente, é composto de duas etapas. A primeira pela estruturação do PDI (Plano de Desenvolvimento Individual), documento aonde o gestor e o colaborador traçam seus objetivos junto à corporação, e a segunda pela estruturação do FAC (Ficha de Avaliação de Competências), documento de uso trimestral que mede e possibilita ao gestor formatar e fornecer os feedbacks necessários para que os objetivos do PDI sejam trabalhados e alcançados.

O modelo adotado pela CUPOLA foi especialmente desenvolvido para que o processo de avaliação de desempenho caminhe de forma estruturada com o crescimento da empresa possibilitando aos colaboradores, independente do nível de responsabilidade, possibilidades plenas de entendimento das necessidades da empresa bem como a dos mesmos, e isto para que o foco esteja no crescimento conjunto.

A empresa, cada vez mais, tem acreditado e investido no modelo de gestão do desempenho humano, buscando pessoas engajadas, motivadas, e dispostas a fazer a diferença.

O escritor Chiavenato (2014, p. 230) faz o seguinte comentário sobre este modelo:

“A avaliação do desempenho está se estendendo para uma ação mais ampla e abrangente. As organizações estão migrando para a denominada gestão do desempenho humano, ou seja, o valor mensurável que a força de trabalho da organização traz para a organização em termos de habilidades e competências coletivas e a motivação das pessoas.”

5.4 Política Comercial: Avaliação do Desempenho

Conforme introdução feita no item 5.1.3, a CUPOLA divide a avaliação de desempenho em duas etapas, nas avaliações de WHAT - O que fazer? (Resultados) e HOW - Como fazer? (Avaliação de Competências).

Avaliação WHAT

Nessa etapa da avaliação o colaborador é avaliado comparando os resultados obtidos no período com as metas individuais fornecidas.

O critério de pontuação segue na tabela.

Atingimento da Meta	Pontuação
> 105%	1,0

95,1% à 105%	0,9
90% à 95%	0,6

Avaliação HOW

Avaliação composta pelos procedimentos denominados de plano de desenvolvimento individual (PDI) e pela ficha de avaliação de competências (FAC).

O PDI tem preenchimento anual e contém na estrutura o perfil DISC atualizado do colaborador, bem como uma análise SWOT indicando os pontos e as principais ações que serão trabalhadas pela parceria entre empresa e colaborador durante o ano fiscal.

Já, a ficha FAC, tem preenchimento trimestral e avalia dez indicadores de performance cujo objetivo é dar execução ao PDI com diálogos regulares entre ambas as partes.

A pontuação máxima possível na avaliação de competências é apresentada a seguir.

Ficha de Avaliação de Competência – FAC	
Pontuação Máxima	1,3

5.5 Análise Crítica: Motivação

O escritor Pink (2010, p. 97) inicia o seu quinto capítulo fazendo referência ao seguinte texto do escritor W.H. Auden:

“Não é preciso ver o que alguém está fazendo
Pra saber se é sua vocação,
Repare apenas seu ângulo de visão:
A cozinheira apurando um molho,
Um cirurgião, ao realizar a primeira incisão,
O funcionário preenchendo um recibo de emissão,
Todos, no rosto, a mesma expressão,
Esquecidos de si, mergulhados na função,
Que beleza, isso, não?
O olhar em uma só direção.”

Talvez o grande segredo de sucesso na gestão de pessoas e negócios seja isto, seja a capacidade de sintonizar pessoas e empresas motivadas e que por disponibilizar possibilidades de conexão, conseguem somar esforços em direções comuns, prazerosas e rentáveis para ambos.

A palavra motivação, etimologicamente, tem sua origem no latim nas palavras motus (movido) e motio (movimento).

Para a filosofia e a psicologia, a motivação é aquela força que impulsiona uma pessoa a realizar determinadas ações e a persistir nelas até que os seus objetivos tenha sido alcançados. É de ciência que a sua existência denota uma necessidade e que fatores tais como os racionais, os emocionais, os egocêntricos, os altruístas, de atração ou até de repúdio o impulsiona.

A escritora Mendonça (2013, p. 102) diz que:

“Motivação refere-se aos fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo.”

O fato é que a motivação, principalmente no trabalho, é um conjunto de motivos que se manifestam e influenciam fortemente o comportamento aumentando sua disposição pela busca do resultado e da performance.

O propósito é, sem dúvidas, umas das forças mais poderosas da motivação é o propósito. O autor Pink (2010, p. 119) faz o seguinte comentário sobre quando trata deste tema:

“As primeiras duas pernas do tripé do Tipo I, autonomia e excelência, são essenciais. Para o equilíbrio adequado, porém, precisamos da terceira perna – propósito, que provê o contexto para as duas companheiras. Gente autônoma trabalhando pela excelência apresenta um desempenho de alto nível. Aqueles, no entanto, que o fazem em nome de um objetivo maior podem alcançar ainda mais. As pessoas mais motivadas – para não falar das mais produtivas e satisfeitas – atrelam seus desejos a uma causa maior do que a si mesmas.”

Atualmente, e principalmente no campo gerencial, é de consenso geral que motivação é algo intrínseco, de cunho interno, resultado de buscas e objetivos íntimos, e que cada um a desenvolve de forma muito particular. E que por isto, motivar alguém seja uma tarefa muito difícil, mas que influenciá-la para que trabalhe com mais entusiasmo é perfeitamente possível.

Assim, faz-se essencial para o gestor, identificar os anseios individuais do grupo sob sua responsabilidade para que uma sintonia fina aconteça entre os seus propósitos motivadores e os da empresa.

A escritora Bruce (2006, p. 8) comenta:

“A realidade é que pessoas só ficam motivadas a fazer o que é de seu interesse. Seu objetivo como gerente, portanto, é fazer com que encontrem pontos de identificação entre o seu próprio bem – estar e o da organização. Quando isto acontece, os colaboradores demonstram um entusiasmo natural para trabalhar com mais afinco

porque isso representa a realização de alguma meta ou desejo pessoal.”

Durantes vários anos, várias teorias foram desenvolvidas para tentar explicar e orientar ações neste campo.

Abaixo cito os comentários da escritora Vergara (2014, p. 43) enumerando tais teorias:

“Da literatura sobre motivação, que é extensa, destaquei aqui, para você, as principais teorias existentes. [...] Vou destacar as seguintes teorias: teoria das necessidades, de Maslow; teoria da motivação/higiene, Herzberg; teoria das necessidades secundárias, de McClelland; teoria da expectativa, de Vroom; e a teoria da equidade, de Adams.”

Na década de cinquenta, Abraham Maslow desenvolveu uma teoria tomando por referência as necessidades humanas. Para ele, estas necessidades estão organizadas hierarquicamente e divididas em dois grupos, as primárias (base) e as secundárias (topo).

Segundo o autor, as primárias seriam as fisiológicas e as de segurança enquanto as secundárias as afetivas – sociais, de estima e autorrealização.

Maslow afirma que, à medida que as necessidades mais baixas da hierarquia vão sendo satisfeitas, dão lugar às mais altas, ou seja, estando necessidades tais como de moradia, alimentação e saúde satisfeitas, a busca por questões tais como formação, crescimento profissional, empreendedorismos, começam a fazer sentido.

Já na década de sessenta, Frederick Herzberg, levantou a questão da satisfação para estruturar seu trabalho. Para ele, dois fatores explicariam o comportamento das pessoas no meio profissional: os higiênicos e os motivacionais.

Enquanto o primeiro, os higiênicos estariam presentes no ambiente de trabalho, extrínsecos às pessoas, o segundo seria totalmente intrínseco, resultado da estruturação psíquica da pessoa.

Já a teoria de McClelland tem forte similaridade com a teoria de Maslow, a diferença básica estaria em dois pontos. McClelland não as arranjou hierarquicamente e afirmou ser possível aprendê-las.

Ainda na década de sessenta, Victor Vroom apresentou sua teoria relacionando desempenho com recompensa. Para ele, a pessoa se motivará a fazer alguma coisa quando acreditar que será bem avaliado e que esta avaliação resultará em algumas recompensas que venham a atender suas metas pessoais.

Dez anos depois, Geertz apresenta a teoria que diferencia motivação de disposição. Ele coloca que enquanto a motivação seria um vetor com uma direção e tempo de duração maior, a

disposição não levaria a lugar nenhum, que ela seria como uma neblina que surge e desaparece.

É fato que independente da teoria que se tome, concluímos que os fatores motivações, realmente, são internos, e que se identificados, podem ser direcionados para que somem forças criando uma sinergia interessante entre os propósitos das partes, empresa – colaborador.

Que além de políticas de remuneração contemplando possibilidades de ganhos flexíveis, pacote de benefícios atrativos e ajustáveis, ambientes adequados e possibilidade de carreira, ambos os lados necessitam aglutinar suas relações sistemicamente para que o resultado disto seja positivo para ambos os lados.

Na CUPOLA, a escolha foi por flexibilizar e investir em mecanismos que identifiquem, nos seus futuros parceiros, se seus propósitos são passíveis de sintonia com os da empresa.

A empresa entende que se ambos estiverem alinhados, então o ambiente será resultado deste estado, e que todo o restante, será consequência do desejo de crescimento que ambos os lados planejam alcançar.

Atualmente na empresa, este processo está sendo iniciado através de treinamentos aonde funcionários da empresa são colocados, simultaneamente, com candidatos que estão passando por um processo de seleção. Esta ação tem por objetivo promover a interação e iniciar o dialogo sobre proposito antes mesmo da efetivação destes convidados.

Além disto, foi criado um canal para apresentação de ideias inovadoras e a possibilidade do colaborador poder contar com um coaching, escolhido por ele, para orientá-lo nas ações combinadas para o ano.

Independente do que a empresa possa oferecer, ela entende que o principal fator de seu sucesso, bem como dos seus parceiros, sempre será a natureza da liderança somada à forma como ela é desenvolvida e aceita pelo grupo.

O escritor Clegg (2002, p. 31 e 32) cita:

“[...] A liderança é um requisito indispensável para a motivação do grupo. Um líder sentirá que faz parte da equipe, mesmo estabelecendo as diretrizes. Um líder estabelecerá princípios claros e estará certo de que todos entendem exatamente quais são suas prioridades – porém permitirá que a equipe desempenhe o trabalho da maneira que achar melhor. Um líder se concentrará nos resultados – o que é feito e quando, e não na fórmula usada para atingi-los – quem trabalha durante o expediente usando o uniforme certo. Eu ousaria dizer que você efetivamente não pode motivar uma equipe sem uma boa liderança.

5.6 Política Comercial: Motivação

A CUPOLA entende que aspectos motivacionais são externados, desenvolvidos e multiplicados quando propósitos estão em sintonia. Sendo assim, além de investir em processos de seleção, ambientes que permitam integração e desenvolvimento da criatividade, ela também oferece aos colaboradores serviços de *coaching* e disponibiliza um pacote flexível de benefícios para que os mesmos selecionem a melhor composição que se adeque às necessidades deles nos quesitos *ticket* refeição, combustível ou voucher para táxi/uber, plano de saúde, odontológico e de treinamentos.

- Processo de seleção SMART

Por meio da oferta de treinamentos regulares de cursos de *marketing* digital para colaboradores e convidados (indicados de colaboradores e/ou currículos selecionados), a CUPOLA aproveita o ensejo para observar e pré-selecionar candidatos para vagas disponíveis.

- Canal de ideias transformadoras

Programa interno da CUPOLA cujo principal objetivo é recolher ideias que promovam a transformação dos vários ambientes da empresa, melhora nos processos internos e de estratégias. As duas melhores ideias do trimestre, escolhidas pelo grupo gestor, são colocadas em votação e a ganhadora entra no planejamento de execução do próximo trimestre, além de o responsável ser premiado e concorrer a um bônus de fim de ano, caso a sugestão seja escolhida como IDEIA TRANSFORMADORA do ano.

- Programa CUPOLA COACHING

Programa disponível aos colaboradores por meio do PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL (PDI) e com avaliação trimestral por meio da FICHA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS (FCA). O colaborador é convidado a selecionar um dos gestores (exceto o gestor do setor dele) indicados pela CUPOLA para que o auxilie no desenvolvimento das ações apontadas no PDI e na FCA.

- Pacote de benefícios CUPOLA FLEX

Cada colaborador da CUPOLA recebe mensalmente um pacote de 500 CUPs (Moeda interna) para que, em todo começo de ano fiscal, ele defina como o mesmo deverá ser distribuído entre os benefícios disponíveis, divididos em dois blocos. Os blocos são:

I. FIXO obrigatório: Plano de saúde e odontológico;

II. FLEX: Treinamentos externos e tickets refeição, alimentação e de combustível.

O pacote FIXO obriga o colaborador a utilizar até 200 CUPs, enquanto o FLEX dá total livre arbítrio para a distribuição dos 300 CUPs restantes entre as opções oferecidas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DIGITAL AdSpend 2018. Iab Brasil, 2018. Disponível em: <<https://iabbrasil.com.br/infografico-iab-brasil-pesquisa-digital-adspend-2018-2/>>. Acesso em: 17 de março de 2019.

PANORAMA DAS AGÊNCIAS DIGITAIS EM 2017. Inteligência Corporativa Rock Content, 2017. Disponível em: <<https://pesquisas.rockcontent.com/agencias-digitais/>>. Acesso em: 06 de março de 2019.

PANORAMA DAS AGÊNCIAS DIGITAIS EM 2018. Inteligência Corporativa Rock Content, 2018. Disponível em: <<https://materiais.resultadosdigitais.com.br/panorama-agencias-digitais>>. Acesso em: 07 de março de 2019.

PNAD Contínua do IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2017. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/habitacao.html>>. Acesso em: 08 de abril de 2019.

RETROSPECTIVA & PERSPECTIVA 2017. Kantar Ibope Media, 2017. Disponível em: <<https://www.kantaribopemedia.com/estudos-type/retrospectiva-perspectivas-2017/>>. Acesso em: 20 de março de 2019.

BRUCE, Anne. Como Motivar Sua Equipe. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

CARVALHO, Iêda Maria V. Cargos, carreira e remuneração. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Remuneração, benefícios e relações de trabalho. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. Barueri, SP: Manole, 2014.

LEME, Rogério. Avaliação de desempenho com foco em competência. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. Administração da remuneração. São Paulo: Thomson, 2002.

MENDONÇA, Márcia F. de. Gestão e Liderança. Rio de Janeiro: FGV, 2013.

PINK, Daniel H. Motivação 3.0. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

VERGARA, Sylvia C. Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2014.

WOOD JR. Thomaz. Remuneração estratégica: A Nova Vantagem Competitiva. São Paulo: Atlas, 2004.