

**NATASHA SUELLEN CROSEWSKI**

**POLÍTICA COMERCIAL DA EMPRESA GRUPO DGT**

**Análise Crítica da Política de Endomarketing**

**Prof. João Baptista de Paula Vilhena Soares, Me.**

Coordenador Acadêmico

**Prof. Silvio Roberto Fernandes Costa, Me.**

Orientador do TCC

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  
TURMA Gestão Comercial 02/12

**Curitiba-PR**

2016

O Trabalho de Conclusão de Curso

## **POLÍTICA COMERCIAL DA EMPRESA GRUPO DGT**

### **Análise Crítica da Política de Endomarketing**

Elaborado por Natasha Suellen Crosewski 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 \_\_\_\_\_

---

Prof. João Baptista de Paula Vilhena Soares, Me.  
Coordenador Acadêmico

---

Prof. Silvio Roberto Fernandes Costa, Me.  
Orientador do TCC

## DECLARAÇÃO

O Grupo DGT, representado neste documento pelo Sr. Bruno Cichon, diretor, autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: POLÍTICA COMERCIAL DA EMPRESA GRUPO DGT - Análise Crítica da Política de Endomarketing, realizado pela aluna Natasha Suellen Crosewski, do MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management.

Curitiba, 15 de agosto de 2016

---

Bruno Cichon

## TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Natasha Suellen Crosewski, abaixo assinada, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE Brasil, localizada em Curitiba / PR, no período de agosto de 2012 a agosto de 2016, declara que o conteúdo de seu Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: Política Comercial da Empresa Grupo DGT: Análise Crítica da Política de Endomarketing, é autêntico e original.

Aquiraz, 25 de agosto de 2016.

---

Natasha Suellen Crosewski

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>SUMÁRIO EXECUTIVO .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>VISÃO, MISSÃO E DESCRIÇÃO DA EMPRESA .....</b>	<b>5</b>
2.1	VISÃO .....	5
2.2	MISSÃO .....	6
2.3	DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO .....	6
2.4	VALORES .....	6
2.5	DESCRIÇÃO DA EMPRESA .....	6
<b>3</b>	<b>OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS .....</b>	<b>9</b>
<b>4</b>	<b>MERCADO .....</b>	<b>10</b>
4.1	HISTÓRICO DO MERCADO .....	10
4.2	TAMANHO DO MERCADO .....	10
4.3	CICLO DE VIDA DO MERCADO .....	11
4.4	SAZONALIDADE .....	11
4.5	IMPACTO DA TECNOLOGIA .....	12
4.6	CONCORRENTES .....	12
4.7	PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS PRINCIPAIS MARCAS .....	13
4.8	SEGMENTAÇÃO DO MERCADO .....	13
4.9	CARACTERÍSTICAS DO P DE PRODUTO .....	15
4.10	CARACTERÍSTICAS DO P DE PONTO (DISTRIBUIÇÃO) .....	15
4.11	CARACTERÍSTICAS DO P DE PROMOÇÃO (COMUNICAÇÃO) .....	15
4.12	CARACTERÍSTICAS DO P DE PREÇO .....	16
4.13	PROJEÇÕES DE MERCADO E COMENTÁRIOS .....	16
<b>5</b>	<b>CONSUMIDORES .....</b>	<b>17</b>
5.1	PERFIL DO CONSUMIDOR .....	17
5.2	DESEJOS E NECESSIDADES DO CONSUMIDOR .....	18
5.3	HÁBITOS DE USO E ATITUDES DO CONSUMIDOR .....	18
5.4	PAPÉIS DE COMPRA .....	18
<b>6</b>	<b>POLÍTICA COMERCIAL .....</b>	<b>19</b>
6.1	DEFINIÇÃO DAS SUPOSIÇÕES FUNDAMENTAIS .....	19
6.2	ESTIPULAÇÃO DAS METAS DE VENDAS .....	20

6.3 ATIVIDADES QUE PRECISAM SER EXERCIDAS PARA SEREM ALCANÇADAS AS METAS .....	23
6.4 CLASSIFICAÇÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO .....	24
6.5 POLÍTICA DE PREÇOS.....	24
6.6 POLÍTICA DE DETERMINAÇÃO DE SERVIÇOS COMPLEMENTARES.....	25
6.7 POLÍTICA DE RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES .....	26
6.8 POLÍTICA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PROFISSIONAIS DA ÁREA COMERCIAL .....	28
6.9 POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO .....	32
6.10 POLÍTICA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	34
6.11 POLÍTICA DE TREINAMENTO .....	34
6.12 PROGRAMAS DE ENDOMARKETING.....	36
6.13 ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS .....	38
6.14 ORÇAMENTO .....	41
6.15 CONTROLE, ANÁLISE E AVALIAÇÃO .....	41
<b>7 ANÁLISE CRÍTICA DA POLÍTICA DE ENDOMARKETING .....</b>	<b>42</b>
7.1 INTRODUÇÃO.....	42
7.2 ENDOMARKETING .....	43
<b>7.2.1 Entendendo o conceito .....</b>	<b>43</b>
<b>7.2.2 Motivação .....</b>	<b>45</b>
<b>7.2.3 Comunicação interna .....</b>	<b>48</b>
<b>7.2.4 Implantação de programas de endomarketing .....</b>	<b>49</b>
7.3 CONCLUSÃO .....	54
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>56</b>

## 1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O propósito deste trabalho é a criação de uma política comercial para uma empresa de Logística de abrangência nacional, com sede em São Paulo, e que surgiu da unificação de empresas distintas, com culturas e focos diferentes.

A missão atual do grupo é distanciar-se da imagem de uma simples transportadora e passar a ser vista como uma solução integrada de transporte, atuando principalmente com logística promocional para grandes instituições.

O mercado de atuação movimenta mais de 300 bilhões de reais por ano e está em expansão, fortemente impulsionado pelo e-commerce.

Existem inúmeros concorrentes atuando neste mercado, e que tornam as margens cada vez menores. Este é o motivo pelo qual a DGT busca ampliar sua atuação no segmento de logística promocional que gera margens médias de 22%, enquanto que o transporte puro gera apenas 5%.

A força de vendas atua de forma um pouco diferente em cada segmento no qual a empresa atua, pois trouxeram as práticas de suas empresas quando eram independentes. A possibilidade de trabalhar com um novo formato de key account pode tornar o trabalho mais racional e eficiente.

O relacionamento com os clientes já alcançou uma qualidade razoável, mas necessita de padronização e maior controle no sistema interno, pois as informações acabam ficando muito centralizadas nos vendedores, e às vezes, nos gerentes, dificultando a pesquisa e emissão de relatórios. É importante que a DGT procure um software que unifique os vários sistemas que hoje funcionam paralelamente com o objetivo de gerar mais eficiência da força de vendas e maior qualidade no serviço prestado ao cliente, priorizando a gestão do relacionamento.

As bases para formulação da comissão e premiação precisam ser revistas para privilegiar negócios mais sustentáveis e acabar com algumas situações de conflitos na equipe e de acomodação dos vendedores. O valor calculado permanece o mesmo e continua tendo como base a rentabilidade do negócio. Entretanto, a forma de pagamento deve ser alterada. As comissões variáveis deverão ser pagas de forma única, ou em um período máximo de seis meses, e não mensalmente durante a duração do contrato com o cliente. Esta ação é tida como urgente, pois evita passivos jurídicos no caso de desligamento de vendedores. Reduz os

problemas de baixa produtividade e falta de motivação da equipe para buscar e efetivar novas oportunidades.

A avaliação de desempenho da área comercial é realizada trimestralmente e tem como base a rentabilidade gerada pelo colaborador. Para estimular a melhoria de performance da equipe é importante elaborar e implementar um programa de gestão de desempenho, com periodicidade anual e que possibilite a todos os membros da equipe o pagamento de um bônus extra, com base no seu salário fixo e que varia de acordo com o alcance dos objetivos pré-estabelecidos no início de cada ano.

Os treinamentos são considerados importantes para o resultado da DGT, e precisam apenas ser mais estruturados e customizados de acordo com as necessidades individuais de cada pessoa. Devem ser estruturados tendo sempre em vista o estímulo e desenvolvimento das competências de cada um.

O endomarketing está presente na empresa, mas através de ações isoladas. Um programa deve ser implantado com o propósito de informar, envolver e motivar a todos os funcionários. Além disso, deverá levar a todos os objetivos e informações sobre a política comercial da DGT.

Os líderes devem estar preparados para aplicar e acompanhar técnicas de coaching e mentoring, que são muito importantes para o desenvolvimento das pessoas.

Para garantir que os objetivos e estratégias da área comercial sejam atingidos, deve haver eficiência e frequência adequada nos processos de controle, análise e avaliação dos resultados. Planos de prevenção e correção devem ser utilizados para garantir o desempenho projetado e manter todos unidos e motivados em busca dos mesmos objetivos.

## **2 VISÃO, MISSÃO E DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

### **2.1 VISÃO**

Ser reconhecida pela excelência dos serviços e no relacionamento com colaboradores e clientes, direcionando-os para o melhor caminho dentro dos seus interesses e alcançando plenamente seus objetivos.

## 2.2 MISSÃO

Oferecer soluções inteligentes de logística com qualidade e informações precisas, gerando valor a todo o ciclo de parceiros envolvidos: acionistas fornecedores e colaboradores.

## 2.3 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

A empresa transporta e armazenagem de materiais em geral, principalmente artigos promocionais, atendendo necessidades de padronização de pontos de venda, entregas de malotes, cargas fracionadas, artigos educacionais etc.

### a) Competência distinta

A DGT unifica todos os processos de logística promocional e assume junto aos clientes a responsabilidade de entregar a solução completa, desde preparação de materiais, distribuição, instalação etc.

### b) Mercados-alvo que visa a atender

Elaborar projetos integrados de logística para atender clientes como grandes instituições financeiras, redes de ensino e agências publicitárias, elaborando todo o estudo de viabilidade de logística e armazenagem para agregar valor ao serviço oferecido ao cliente.

## 2.4 VALORES

- Respeito
- Transparência
- Ética

## 2.5 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

O Grupo DGT é uma empresa de atuação nacional, de natureza Ltda, com sede em São Paulo. Atua nos ramos de logística promocional, transporte e expedição de malotes e distribuição de cargas fracionadas.

Fundado em 1984, o grupo já se encontra bem estabelecido no mercado e desfruta de boa reputação entre grandes empresas como instituições financeiras.

A empresa atua basicamente em três nichos de mercado:

- Logística promocional, que compreende atividades como armazenagem, transporte aéreo e rodoviário, manuseio de kits promocionais, padronização de pontos de venda.
- Transporte rodoviário e aéreo de malotes.
- Distribuição e-commerce: peso acima de 10 kg.

As empresas que originaram o grupo foram DGT Promolog com logística promocional, DGT Express com transporte de cargas, DGT Serviços com transporte de malotes.

O negócio original da empresa foi o transporte de malotes. Com o passar do tempo, as pessoas e empresas começaram a operar com digitalizações de documentos e assinaturas eletrônicas, gerando a perspectiva de redução deste segmento. Em contrapartida, a empresa buscou novas oportunidades, aproveitando sua expertise e estrutura, com novo foco em logística promocional.

Opera nacionalmente e possui mais de 10 mil metros quadrados de espaço para armazenagem, estando os principais Centros de distribuição localizados em Barueri-SP e Araucária PR. A sede fica em São Paulo e possui unidades de negócios atuando em todo o Brasil, sendo as principais Manaus, Mato Grosso e Curitiba.

Conta com 200 veículos, sendo 70 próprios e 130 agregados, sendo uma das principais parceiras a Princesa dos Campos, empresa de Ponta Grossa-PR, com atuação nacional.

Atualmente, o desempenho da empresa encontra-se dentro do esperado pelos donos, e a empresa já conta com boa reputação no mercado. Possui contratos com grandes instituições financeiras que são bastante rentáveis para o grupo. Mas, existem alguns objetivos a serem alcançados. Entre eles, ser líder em serviços logísticos para bancos e tornar a marca ainda mais conhecida.

Para alcançar estes objetivos em médio prazo, serão necessários maiores investimentos em sistemas de controle e segurança em transportes, que são indispensáveis ao processo devido ao gerenciamento de riscos.

Atualmente a empresa conta com um sistema operacional e financeiro chamado ESL. Outros sistemas utilizados são: OMS para gerenciamento de pedidos

e estoque mínimo; WMS-Sistoz para consulta estoque via web; TMS-Sislog para consulta e controle de entregas, relatórios de performance e posituação de entregas; Sispromo para gerenciamento de campanhas promocionais e Roadshow para rastreamento, roteirização, gerenciamento de riscos homologado pela Seguradora.

Os recursos financeiros são razoáveis e suficientes para atender ao planejamento do grupo a curto e médio prazo. De qualquer forma, a empresa não descarta parceria com sócios investidores para alavancar capacidade de investimento.

Opera com 170 colaboradores e mais de 50 clientes ativos.

Os colaboradores são selecionados através de agências especializadas em recrutamento e seleção. A remuneração acompanha a média do segmento e a força de vendas é remunerada de acordo com a rentabilidade dos negócios fechados.

O grupo possui alguns treinamentos regulares para área de vendas e demais colaboradores. O plano de cargos e salários precisa ser redefinido pelo setor de RH, assim como, são necessários maiores investimentos em endomarketing, que já existe, mas há oportunidades de melhorias.

O estilo gerencial valorizado na empresa é o do profissional com formação em Engenharia ou Logística, mas que além de experiência tenha perfil comercial e visão integrada de administração.

O relacionamento entre os clientes internos é razoável e precisa de ajustes para alinhar a comunicação, integrar e padronizar processos e procedimentos. Já com os clientes externos é muito cultivado, pois as contas mais rentáveis possuem contratos longos. A padronização no atendimento é necessária, pois existem diferenças de processos entre as unidades de negócio e mesmo entre colaboradores da mesma unidade. A imagem que a DGT procura passar para a comunidade é a de uma empresa de inteligência logística, que integra soluções para facilitar a vida do cliente.

A empresa é voltada para o marketing, exatamente para fortalecer a marca e deixar para trás a imagem de mera transportadora.

Atualmente, esta imagem já está se consolidando, mas ainda precisa ser reforçada perante clientes e comunidade.

Hoje, existe apenas o sistema de ERP para operacional e financeiro, mas deve-se investir em sistema integrado de inteligência de marketing para agregar

ainda mais valor ao negócio. O atendimento ao cliente é contemplado no sistema já existente.

A força de vendas está passando por reformulações para poder atender cada vez melhor o seu mercado e para ter ainda mais dedicação aos clientes da carteira.

A comunicação com clientes ocorre via força de vendas, através de visitas pessoais, via fone ou internet.

Inovações em tecnologia e gestão estão sendo implantadas e planejadas de forma a atender melhor os clientes e apresentar diferenciais competitivos em relação aos concorrentes.

### **3 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS**

A DGT está focando em negócios rentáveis com grandes empresas, como Banco do Brasil, Caixa Econômica, Positivo entre outras. Por entender que estas são as contas mais rentáveis, a força de vendas emprega muito tempo e dedicação para adequar as ofertas a este público, pesquisando suas necessidades e desejos específicos. A ênfase está nos benefícios oferecidos a eles como forma de fortalecer o relacionamento e a marca. Portanto, a estratégia corporativa da empresa, que influencia diretamente as ações da área comercial é o Enfoque.

O grupo tem faturamento médio anual de R\$ 56.000.000,00. Seu mercado é bastante pulverizado, sendo que cada empresa concorrente detém cerca de 5% de Marketing Share. De forma geral, os Correios são os únicos grandes do mercado, com faturamento anual de treze bilhões no geral, e um bilhão especificamente no segmento promocional. O segundo maior neste segmento tem faturamento anual de 200 milhões.

A rentabilidade média no “transporte puro” é de 5%, enquanto no mercado de logística promocional chega a 22%, e por isso, a DGT prioriza este segmento, por ser mais rentável.

Os objetivos corporativos relacionados a esta estratégia são: tornar a marca mais forte junto aos clientes e mercado, maior gerenciamento do pós-venda visando a retenção e satisfação dos clientes.

A empresa pretende crescer de forma sustentável e com solidez, com foco nas atividades de logística promocional, remessas urgentes (aéreo e rodoexpress) e serviços de transporte com regularidade (STR), ampliando os negócios de

Distribuição e Agenciamento de Cargas Expressas em São Paulo, maior mercado do Brasil na área de Logística, principalmente no segmento promocional.

O objetivo da empresa é chegar a 2018 com faturamento de 100 milhões ao ano.

Existe a possibilidade de novas fusões e aquisições, desde que haja sinergia com as demais atividades da empresa e que as linhas de negócio proporcionem alta rentabilidade.

## **4 MERCADO**

### **4.1 HISTÓRICO DO MERCADO**

O surgimento da Logística não tem uma data definida. Sabe-se que existe desde os tempos mais antigos nas preparações e execuções das guerras

O conceito moderno de Logística existe desde a década de 40, sendo utilizado, primeiramente, pelo exército dos EUA.

No Brasil, foi apenas na década de 80 que as instituições e os profissionais passaram a estudar e aplicar a Logística de maneira mais sistêmica e aprofundada.

Com o crescimento do setor produtivo e do consumo em geral no mundo, o mercado precisou crescer e se adaptar rapidamente às novas tecnologias para poder atender rapidamente as pessoas e instituições.

Os Correios são o grupo de maior destaque neste mercado, com faturamento anual de treze bilhões.

### **4.2 TAMANHO DO MERCADO**

O mercado brasileiro é de R\$ 300 bilhões, incluindo transporte e logística, o que corresponde a 11% do PIB (toda a cadeia – Armazenagem, rodoviário, marítimo, aéreo e ferroviário), sendo que duplicou nos últimos dez anos.

Regionalmente, consideramos que o estado de São Paulo detém 51% da demanda. Em seguida vem Minas Gerais, Bahia, Rio de Janeiro, Manaus, Rio Grande do Sul, Paraná e Pernambuco, perfazendo 42%. Os demais estados juntos correspondem a 7%. Nestes números, excluí-se o Agronegócio.

A pesquisa Tendências do mercado Promocional, realizada pelo IBOPE/AMPRO em 2011, aponta um aumento percentual de empresas que investem mais em promoção do que em publicidade. Há uma tendência de crescimento no planejamento das ações e na verba empregada para estas ações, num percentual de 16%. Segundo o Anuário de Marketing Promocional, este mercado movimenta 40 bilhões de reais por ano, conta com 2000 agências em todo o país, emprega dez mil profissionais e revela a perspectiva otimista de crescimento de 50% até 2016.

De acordo com a E-bit o faturamento com e-commerce no Brasil atingiu 28 bilhões, num mercado que vem crescendo 20% ao ano. Estima-se que o custo de transporte fique entre 2 e 5% do faturamento, o que representa 1 bilhão se considerarmos 3,5%.

#### 4.3 CICLO DE VIDA DO MERCADO

O mercado de transportes e especificamente de logística promocional está em estágio crescente, em plena expansão.

#### 4.4 SAZONALIDADE

No mercado específico de logística promocional, existe um agravante que é a sazonalidade. As campanhas são operações sazonais conquistadas através de orçamentos, diferentemente do mercado de armazenagem que garante faturamento mensal e contratos de médio prazo (1 a 3 anos).

Em datas comemorativas, como o natal e eventos esportivos, as operações crescem até 40%. Em toda mudança de estação também há grande variação e aumento de vendas devido à padronização de lojas e pontos de venda dos mais diversos produtos e serviços.

Com a aproximação de grandes eventos esportivos no Brasil, como Copa do Mundo de Futebol e as Olimpíadas, haverá grande demanda de serviços de logística promocional como padronização de pontos de venda, distribuição de brindes e materiais específicos de campanhas esportivas.

#### 4.5 IMPACTO DA TECNOLOGIA

O impacto da tecnologia é muito forte, pois a empresa deixa de trabalhar simplesmente com transporte e passa a trabalhar com controle, sistemas e tecnologia pura. Qualquer alteração neste sentido obriga a empresa a se modernizar em relação a equipamentos e material humano para poder acompanhar as tendências e exigências do mercado e para gerenciar o risco de seu negócio.

#### 4.6 CONCORRENTES

O Mercado Brasileiro apresenta duas características marcantes: a briga fiscal entre os estados, que obriga as empresas a não seguir a lógica da logística em relação à escolha de locais de armazenagem e formas de transporte para obter ganhos em redução de impostos. Outra característica marcante é a falta de infraestrutura. Por estes motivos, várias empresas mundiais entram no Brasil e acabam ficando um curto período, depois vão embora, ou então acabam focando em Carga internacional.

Os grandes players do mercado (FEDEX, DHL, UPS, EMS, TNT, LAN) já estão no Brasil, entraram comprando empresas nacionais, porém ainda sem sucesso efetivo tendo em vista seus tamanhos. Acreditam que o mercado brasileiro está aberto, pois não tem domínio de nenhuma empresa (ao contrário da Europa, Japão e USA onde três ou quatro empresas detêm mais de 70% do mercado de logística). No Brasil, devido à sua característica continental, cada região é dividida entre pequenas e médias empresas.

As principais concorrentes estão organizadas na sua maioria em unidades de negócios.

As transportadoras atuantes no mercado também estão aumentando sua especialização no segmento promocional devido às altas margens em relação às de transportes simples (entregas).

As equipes de vendas costumam ser próprias e a estrutura de veículos, em grande parte, é terceirizada.

Outras concorrentes importantes são:

- Transportadora Modelo Ltda: Iniciou suas atividades em 2003. Localizada No Vale dos Sinos, Novo Hamburgo RS. Empresa especializada em serviços de

transportes rodoviários de cargas em geral e armazenagem. Presentes no Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e São Paulo com agregados fixos.

- Artservices Soluções e Logística Ltda: No mercado desde 2000, com sede em Jundiaí-SP, a Artservices atende às áreas de marketing, trade marketing, merchandising, tendo como principais clientes Unilever, Procter & Gamble e Diageo.
- Champion Logística Promocional Ltda: Fundada em 1998, está localizada em São Paulo e Rio de Janeiro, além de contar com 45 bases homologadas em todo território nacional. Oferece gestão integrada em logística promocional. Principais clientes são: Agências de Comunicação, Metalurgias, Alimentos, Cosméticos, Instituições Financeiras, etc.
- Meg Logística Promocional Ltda: Empresa especializada em logística promocional e operador logístico, que atua em todo o território nacional, há dez anos, nos modais aéreo e rodoviário, nos setores da indústria, varejo e prestadores de serviços.

#### 4.7 PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS PRINCIPAIS MARCAS

Sobre a participação de mercado das principais marcas, sabe-se que os Correios detém 15% das encomendas até 5 kg, que a maior empresa de transporte rodoviário é a Julio Simões (em número de veículos), a Braspress é maior em faturamento de cargas de médio porte, A Lan é a maior em cargas aéreas e a ALL detém 46% do mercado ferroviário. Porém, como o mercado é muito segmentado não existe um ranking específico.

#### 4.8 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO

Existe grande segmentação no mercado, sendo as principais: Operações Portuárias, Operações Ferroviárias, Transporte aéreo, Logística Integral, Logística Promocional, Cargas fechadas, Courier, Pequenas encomendas, Logística Reversa, SWAP de cargas, COD (Cash on Delivery), Delivery, Serviços de Moto Boy.

Dentre os novos segmentos, o Grupo DGT começou a atuar em logística Multimodal, usando a cabotagem, que é a navegação entre portos marítimos de um mesmo país, sem perder a costa de vista. A cabotagem contrapõe-se à navegação

de longo curso, ou seja, aquela realizada entre portos de diferentes nações. Acredita-se que seja o negócio do futuro no Brasil, tendo em vista a péssima situação das estradas e trânsito no país.

No Grupo DGT, a participação (em volume) de atuação nos segmentos em que atua está dividida conforme Tabela 1:

Tabela 1 – Participação da DGT por segmento

Segmento	% atuação
Rodoviário	58%
Ferrovário	25%
Outros	10%
Aéreo	4%
Cabotagem	3%

Fonte: DGT, 2013.

O mercado brasileiro tem a seguinte divisão no segmento Rodoviário (em percentual) conforme Tabela 2:

Tabela 2 – Divisão do mercado brasileiro no segmento rodoviário

Sul	Sudeste	Norte	Nordeste	Centro Oeste
18%	60%	8%	12%	2%

Fonte: DGT, 2013.

No segmento aéreo, Sul e Sudeste enviando para Norte e Nordeste, correspondem a 80% do mercado brasileiro.

Cabotagem tem 80% do mercado de Sudeste enviando para Norte.

No segmento Ferrovário, composto basicamente por mineração e agronegócios, a participação de Centro Oeste enviando para Sul e Sudeste corresponde a 90% do mercado brasileiro.

Lembrando que o mercado movimenta 300 bilhões de reais ao ano.

As marcas mais importantes de cada segmento estão dispostas no Quadro 1:

Quadro 1 – As principais marcas de cada segmento

Aéreo	TAM
Rodoviário fracionado	Braspress
Rodoviário Fechado	Júlio Simões
Cabotagem	Maestra

Logística Fullfilment	DHL
Encomendas	Correios

Fonte: DGT, 2014.

#### 4.9 CARACTERÍSTICAS DO P DE PRODUTO

No mercado atual, as empresas oferecem serviços logísticos básicos, como os Correios, Transportadora Modelo, Artservices etc. Algumas já tendem a incorporar aos negócios o projeto total de logística promocional.

Estes serviços são oferecidos por modal rodoviário, marítimo, aéreo dependendo da região e da necessidade dos clientes.

A diferenciação do serviço oferecido pela empresa é que se inclui o gerenciamento dos fornecedores de materiais, como gráficas, por exemplo, assumindo os prazos e riscos através de contratos específicos, isentando o cliente de tratar destes assuntos. Depois da etapa de desenvolvimento e fabricação dos materiais, são estabelecidas as operações aéreas, viárias, marítimas, até distribuir e posicionar o serviço, sendo quiosques, stands, padronizações promocionais em pontos de venda etc.

O consumidor é atendido de forma a economizar seus recursos e esforços. É feito um planejamento detalhado e cuidadoso de forma consultiva, demonstrando como pode ser agregado valor ao negócio do cliente e também quanto pode ser economizado com planejamento logístico que na maioria das vezes é uma visão que os clientes não têm, principalmente na figura do comprador.

Hoje, existe carência de oferta destes tipos de serviço no mercado, devido à falta de profissionalização dos concorrentes nesta área.

#### 4.10 CARACTERÍSTICAS DO P DE PONTO (DISTRIBUIÇÃO)

A empresa não possui canais de distribuição. Atua apenas com venda direta ao cliente.

#### 4.11 CARACTERÍSTICAS DO P DE PROMOÇÃO (COMUNICAÇÃO)

Os investimentos em propaganda são muito pequenos neste ramo de atuação, pois os contratos são corporativos. Portanto, a mídia é pouco usada, sendo que as únicas empresas que gastam consideravelmente em mídia são os Correios.

#### 4.12 CARACTERÍSTICAS DO P DE PREÇO

Os preços de venda praticados pelos concorrentes tem grande variação, pois dependendo do serviço solicitado, os contratos são customizados e acabam tendo custos bastante diferentes e em consequência, valores diferentes para cada cliente.

A Margem líquida de lucro neste mercado gira em torno de 8%.

A estrutura da formação dos preços de venda leva em conta: armazenagem, embalagem, leasing, salários, encargos, combustível, manutenção de veículos, custos financeiros, administração, pedágios, infraestrutura, rastreamento, monitoramento, comunicação, gerenciamento de risco, custo de ociosidade. Sendo que todos os operadores trabalham com a mesma estrutura de custos, o que se altera é a proporção de cada item.

No transporte os impostos são: ICMS, Pis, Cofins, IRPJ. Em Armazenagem incidem: ISS, Pis, Cofins e IRPJ.

Nos últimos anos os prazos de pagamento têm aumentado devido ao maior número de operadores. A média, hoje é de 40 dias. Os grandes operadores têm usado como diferencial comercial o maior prazo de pagamento, chegando a 100 dias.

A DGT está reduzindo alguns prazos de pagamento para melhorar seu desempenho. Os bancos, por exemplo, possuíam prazo de 30+30 dias. Hoje, já se trabalha com prazo de 30+5 dias. Para indústrias, o prazo costuma ser maior, em média de 60 dias.

O Grupo trabalha com promoções para rotas já existentes e que exista ociosidade, por exemplo, para um voo que tem muita carga na ida e pouca na volta, é possível gerar um desconto para a carga trazida na volta.

#### 4.13 PROJEÇÕES DE MERCADO E COMENTÁRIOS

Este mercado vem crescendo 15% ao ano nos últimos 12 anos. Porém, devido à precária infraestrutura do Brasil, é provável que não continue crescendo neste ritmo, já que está próximo ao limite da sua capacidade.

O crescimento da DGT não é medido em relação à share, pois o foco do grupo é o resultado e não a maior participação de mercado.

Os grandes operadores têm como objetivo superar os Correios em faturamento.

## **5 CONSUMIDORES**

### **5.1 PERFIL DO CONSUMIDOR**

O perfil dos clientes é de empresas que buscam agilidade e soluções integradas, onde o operador faça todo o processo com o melhor custo, modal e tempo.

Os clientes são basicamente empresas de serviço e não indústrias, nem pessoas físicas. São agências de publicidade, bancos, grandes instituições, entre outros.

Entre os principais clientes da DGT estão: Grupo Positivo, Caixa Econômica Federal, Petrobrás, Banco do Brasil, Bunge, Shell, Santander, além de várias agências de publicidade.

Normalmente, quem efetua o orçamento e compra do serviço neste mercado são os compradores das empresas. Estas pessoas nem sempre tem noção de sistemas logísticos integrados e acabam focando apenas em custo da operação, mas que pode sair mais caro ao final do processo inteiro.

Os compradores costumam ter perfil autoritário e nem sempre estão dispostos a receber críticas ou sugestões de melhoria em seu negócio. Sua principal motivação é conseguir produtos e serviços com menor preço naquele momento. Por isso, muitas vezes é necessário conhecer e negociar com os gerentes, proprietários e pessoas com maior poder decisório, pois costumam ter maior envolvimento sistêmico na empresa, conhecimento social e econômico que permite facilitar o processo de venda.

## 5.2 DESEJOS E NECESSIDADES DO CONSUMIDOR

O consumidor busca cada vez mais redução de custos, agilidade e segurança nas operações logísticas.

Hoje, no mercado como um todo, o consumidor não está satisfeito com prestação de serviços oferecidos. Muito se deve à falta de condições na estrutura brasileira e também à demora do profissional brasileiro para aprender e se adaptar à logística inteligente.

O cliente gosta da ideia de ter qualidade e gestão do seu processo logístico, que é o elemento mais importante neste processo: a tranquilidade de deixar suas operações e imagem nas mãos de um operador responsável e assertivo.

O que o consumidor não aceita são atrasos, falhas na entrega, falta de acompanhamento das etapas do processo e danos à imagem da empresa.

Os consumidores consomem estes serviços cada dia mais devido ao aumento produtivo e de vendas. A economia brasileira proporcionou nos últimos anos um aumento considerável no poder de compra de todas as classes e por isso, as empresas dependem muito de parceiros logísticos.

## 5.3 HÁBITOS DE USO E ATITUDES DO CONSUMIDOR

O consumidor compra através de licitações no caso de órgãos governamentais e de orçamentos no caso das particulares.

Normalmente pesquisa na internet e faz o primeiro contato via telefone agendando visita de um vendedor caso necessário.

A compra é decidida tendo em vista fatores como preço, confiabilidade e segurança na entrega.

Dependendo da empresa os contratos chegam facilmente a sete milhões/ano. Também existem consumidores que fazem pedidos de pequeno e médio porte, dependendo de suas necessidades.

## 5.4 PAPÉIS DE COMPRA

Conforme já descrito acima, quem costuma iniciar o processo de compra são os compradores das empresas, mas quem influencia e define a compra pode ser um

gerente comercial ou de produção, ou mesmo um diretor e no caso das empresas pequenas, até o proprietário.

O usuário do serviço é toda pessoa que estiver envolvida no processo de entrega dos produtos/serviços.

## **6 POLÍTICA COMERCIAL**

### **6.1 DEFINIÇÃO DAS SUPOSIÇÕES FUNDAMENTAIS**

O objetivo deste tópico é esclarecer as premissas fundamentais para ação da área de vendas e como a empresa deverá se estruturar para tomar ações que garantam a conquista de seus objetivos estratégicos.

Deseja-se estruturar as ações, de forma a alcançar a rentabilidade esperada de forma sustentável, focando na qualidade dos novos clientes e não na quantidade.

Essas premissas vão orientar a estrutura da Política Comercial, sua relação com o mercado e clientes, seu processo de vendas e demais valores importantes para os direcionamentos necessários.

A empresa deverá levar em consideração as características específicas de cada segmento de atuação. Com seu conhecimento de mercado já bastante avançado, a opção de trabalhar mais fortemente no mercado promocional foi previamente estipulada como a principal área de interesse do grupo, levando em consideração as maiores margens dentre os demais segmentos que são amplos, mas necessitam de grandes esforços com baixa rentabilidade, por exemplo: malotes, pequenas remessas, etc.

Os principais valores e crenças que orientarão a atuação da força de vendas têm como pilares os valores da empresa que são: respeito, transparência e ética. Sendo o foco principal a orientação para o cliente.

Finalmente, o intuito é apresentar possíveis soluções e ações que possibilitarão que a DGT alcance seus objetivos principais: aumentar sua rentabilidade, minimizar esforços e estruturas materiais e fortalecer a marca. Para isso, será necessário investir no desenvolvimento de novas tecnologias, padronizar a política de relacionamento com clientes, fortalecer o relacionamento com clientes e consolidar sua estratégia corporativa com enfoque em grandes contas, para as quais

serão enfatizadas ofertas com alta tecnologia, gestão de risco, segurança e projetos que agreguem valor ao negócio do cliente.

Para que o planejamento seja alcançado, ressaltamos os fatores críticos que contribuirão substancialmente para o sucesso:

- Fortalecer a marca perante o mercado;
- Padronizar os processos da força de vendas e de atendimento;
- Adequar a estrutura à estratégia de marketing;
- Reduzir os prazos de pagamento concedidos aos clientes;
- Criar política de CRM;
- Rever política de remuneração;

## 6.2 ESTIPULAÇÃO DAS METAS DE VENDAS

Os principais segmentos em que a empresa atua são:

- Promocional- Armazenagem, manuseio e distribuição de materiais promocionais, que representa 60% do faturamento.
- Trade marketing, que significa integração entre armazenagem e transporte aéreo e rodoviário para grandes quantidades de materiais, e que representa 30% do faturamento.
- Transporte rodoviário e aéreo de malotes – 10% do faturamento.

A empresa pretende aumentar a participação no segmento de Trade Marketing porque neste setor estão as grandes contas como Caixa Econômica, Posigraf, Banco do Brasil, que movimentam grandes quantidades de material e geram mais receita.

As metas de venda estão definidas separadamente para cada segmento, conforme abaixo, para o ano de 2014:

- Setor Promocional = R\$ 17.820.000,00;
- Setor Trade Marketing = R\$ 5.670.000,00;
- Setor de malotes = R\$ 11.433.000,00.

As metas da área comercial deverão estar alinhadas ao plano estratégico da empresa. Desta forma, o segmento de trade deve ter metas agressivas, já que é onde a empresa pretende aumentar sua participação.

Em relação à prospecção, cada unidade de negócio será responsável pelas suas metas individualmente, devido às particularidades e focos de cada região.

As prospecções que obtidas através de ligação telefônica ou internet e que partem de possíveis clientes são filtradas para depois serem encaminhadas à força de vendas. Muitas pessoas ligam, por exemplo, para fazer transporte de mudança, sendo que esta não é área de atuação da empresa.

Atualmente, a DGT trabalha com média de 50 clientes fixos na carteira (com contrato de até três anos), e os vendedores não tem o objetivo principal de buscar quantidade de novos clientes, mas sim, manter os atuais com alta rentabilidade e prospectar grandes contas, através de análises de mercado e concorrência.

Os clientes devem ter um perfil de compra contínua. Para identificar estes clientes, é elaborado um estudo preliminar de viabilidade para avaliar se o negócio é rentável e com isso evitam-se os clientes que apresentem características de sazonalidade em compras e volume.

O maior potencial de mercado fica em São Paulo, região que demanda maior esforço da força de vendas.

A evolução mensal das vendas ocorre com o aumento da rentabilidade de clientes que já fazem parte da carteira ativa e em menor participação da entrada de novos clientes.

Em relação às metas de manutenção, conquista e prospecção de clientes destaca-se o fato da empresa ter crescido 50% nos últimos três anos, e por isso, o projetado para 2014 é manter o número médio de clientes e tamanho da empresa, qualificando a receita e reduzindo investimentos, para organizar a estrutura e voltar a crescer nesta proporção a partir de 2015. Foram efetuados grandes investimentos com novos clientes prospectados recentemente.

Portanto, o maior esforço da força de vendas está previsto para a retenção dos clientes existentes.

Embora a estratégia da empresa seja interessante em relação à rentabilidade de grandes contas, é recomendado que permanecesse sempre atenta a novas oportunidades de renovação da carteira e do mix de clientes. Pois se uma grande conta é perdida, gera-se um grande desvio nas previsões de venda, marketing share e resultado geral. Portanto, é necessário ter um mix equilibrado de grandes e pequenos clientes e que as prospecções não parem, apenas sejam mais planejadas visando clientes sustentáveis.

Uma das metodologias que melhor atende a esse objetivo e de crescente uso no nosso mercado é o Pipeline de Vendas ou Funil de Vendas.

As empresas que já utilizam este método entendem que a gestão criteriosa do Funil de Vendas é o fator-chave para manter e melhorar o seu desempenho e atingir suas metas de vendas.

O Funil de Vendas assegura a total visibilidade das oportunidades existentes ao longo do processo de vendas. Sua gestão começa na fase de pré-venda, evolui para a identificação da oportunidade de vendas até chegar ao fechamento ou descarte da oportunidade. Essa visibilidade permite que os gestores concentrem as suas equipes nas oportunidades de maior potencial.

O Funil de Vendas pode ser utilizado tanto para a conquista de novos clientes quanto para a verticalização de vendas na carteira já existente.

Seus principais benefícios são:

- Reduzir o ciclo de venda, isto é, o tempo despendido para percorrer todos os estágios do processo de vendas;
- Serve como fonte de conhecimento para determinar o alinhamento do desempenho de vendas com os objetivos financeiros da empresa para os próximos meses;
- Identificação dos gargalos de vendas. Determina onde as oportunidades morrem e quais são as barreiras mais comuns por segmento, por produtos, por território de vendas e por profissional;
- Geração de relatórios baseados em métricas que permitem a avaliação completa do desempenho de vendas, de forma rápida e simples;
- Possibilidade de previsão de vendas com maior precisão;
- Identificação de fontes de geração de leads<sup>3</sup> mais eficazes (website, serviços a clientes, eventos, feiras, ações de marketing direto). Isto porque permite monitorar cada lead gerado até a sua conclusão.

O início do funil de vendas ocorre com a geração dos leads, ou seja, uma relação das empresas que se encontram no mercado em que a empresa atua. Logo depois, vem a qualificação destes leads, onde são filtradas as empresas que são potenciais compradores. Esta relação qualificada é encaminhada para a força de vendas que identificará os prospects de sua região. Os próximos estágios envolvem a apresentação da proposta/contrato, a sua negociação e o fechamento, que pode

resultar em uma venda ou em uma perda, sendo que esta última pode ocorrer em qualquer ponto do Funil. É possível perceber a perda mais rapidamente e poder investigar as causas. Desta forma, a DGT poderá estudar e desenvolver ações para minimizar perdas de oportunidades por situações similares e monitorar o funil para avaliar permanentemente se a perda se repete e se ações planejadas estão funcionando adequadamente.

É importante que a DGT estime o prazo máximo recomendável para que uma oportunidade permaneça em cada estágio. A importância desta determinação é a possibilidade de monitorar se uma oportunidade está fluindo corretamente ou se está paralisada. Se não estiver fluindo conforme esperado, pode indicar a existência de um concorrente trabalhando neste prospect.

Para assegurar o correto desempenho do Funil de Vendas é importante integrá-lo com os demais sistemas que a empresa já utiliza.

### 6.3 ATIVIDADES QUE PRECISAM SER EXERCIDAS PARA SEREM ALCANÇADAS AS METAS

Por definição, o esforço da área comercial, prioritariamente, deve concentrar-se em clientes que sejam estrategicamente interessantes ao Grupo, como aquelas grandes instituições que demandam muito volume de serviço e que não possuem sazonalidade, ou seja, tem contrato de 1 a 3 anos e que geram receita mensalmente, sem interrupções.

A ênfase das propostas ofertadas pelos vendedores deve estar baseada no know-how adquirido pelo grupo ao longo do tempo, pela estrutura organizacional e física, demonstrando que o serviço prestado não é apenas de um simples serviço de transporte, e sim uma solução integrada de logística voltada a resultado.

Os vendedores devem ter como premissas o respeito, a transparência, a ética, e devem estar comprometidos com a satisfação aos clientes.

Os esforços da área comercial devem estar integrados aos esforços das demais áreas da empresa através de participação dos representantes de cada área em reuniões estratégicas e periódicas, onde todos possam acompanhar o que está sendo feito para o cliente e para a empresa e assim, não gerar conflitos entre as áreas. Todos poderão participar sugerindo e opinando em relação às dificuldades de

cada área, para que cada colaborador, independente da área de atuação tenha os mesmos objetivos macros da empresa.

#### 6.4 CLASSIFICAÇÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

A empresa não atua com canais de distribuição, apenas com venda direta ao cliente.

#### 6.5 POLÍTICA DE PREÇOS

O método de precificação utilizado é basicamente a soma de custos e manutenção da margem mínima de 20%. Além disto, é observada a média praticada pelos concorrentes diretos e o que os clientes estão dispostos a pagar, pois além do custo em si, é importante observar o valor percebido pelo consumidor, já que a maioria das vendas é consultiva. Neste segmento não é comum ter tabelas padrão para precificação, pois os custos mudam muito de cliente para cliente, em virtude da embalagem, distância, periculosidade entre outros fatores.

Os reajustes no preço dos serviços são aplicados anualmente, tendo como base o IGPM e considerando elevação de custos de diesel, dissídios de categoria e demais fatores que onerem os custos da empresa.

Os descontos são aplicados pelos vendedores, após autorização prévia da gerência, de acordo com volumetria, ou seja, quanto maior a quantidade de material para ser transportado ou armazenado, menor o preço. Outro fator que possibilita descontos é a concentração de escala, isto é, serviços para a mesma região, que podem ser otimizados pela empresa, gerando menor custo para a empresa e que podem ser repassados em forma de desconto ao cliente.

Adicionalmente, a DGT poderia estabelecer uma regra para preços e descontos com base no forecast, ou seja, na previsão de compra de cada cliente. Por exemplo: A Caixa Econômica Federal estipula que irá comprar R\$ 150.000,00 em 2014. Trimestralmente, os vendedores podem fazer um comparativo entre o que foi orçado e o que foi gasto pelo cliente no período. Se a compra for maior que a previsão, ganha um desconto proporcional, que seguiria uma tabela padrão, onde estariam considerados o volume, faturamento e o que foi gasto a mais.

As bases de preço são os mesmos para todos os mercados. Ou seja, não há política de preços diferentes para mercado financeiro, institucional, educacional etc.

Os clientes tem prazo de pagamento médio de 40 dias. Porém, a empresa orienta os vendedores a reduzir este número para 30 dias para novos clientes. O que determina a concessão de prazo é a característica de cada cliente, por exemplo, indústrias tem uma maior necessidade de prazo, que na média é de 60 dias.

Em relação aos descontos, recomenda-se que a empresa estude a implantação de uma regra.

## 6.6 POLÍTICA DE DETERMINAÇÃO DE SERVIÇOS COMPLEMENTARES

Para possibilitar a retenção de clientes rentáveis, é necessário que a empresa ofereça serviços complementares aos clientes.

A DGT oferece Seguro para armazenagem, manutenção de depósitos de armazenagem e testes em equipamentos armazenados antes da distribuição. Por exemplo: ao armazenar e transportar computadores, a DGT oferece serviço de teste simples de ligar e desligar o equipamento no local de armazenagem, antes de fazer a entrega, o que evita a devoluções para a empresa contratante, além do desgaste da marca. Os que não estão funcionando são enviados diretamente para a assistência técnica.

Para que a força de vendas possa oferecer estes serviços, é necessário que o cliente apresente condições favoráveis de compra em relação a volume e faturamento, que sejam interessantes e foco de retenção.

Os vendedores efetuam um estudo para saber se é viável apresentar o serviço diferenciado e apresentam ao gerente para decisão em conjunto, principalmente quando estão envolvidos grandes custos.

A oferta dos serviços complementares influencia a política de preços porque a partir do momento que o cliente percebe estas diferenças, tem maior probabilidade de pagar mais por perceber maior valor agregado no serviço, além de ter economia em outras demandas que poderia ter.

Embora a oferta de serviços complementares seja imprescindível para o sucesso de qualquer empresa, a DGT precisa analisar de forma mais criteriosa o custo-benefício das ofertas. É importante observar se os clientes percebem realmente valor nas ações e quantificar o ganho obtido através destas vendas.

Através da gestão dos serviços complementares a DGT poderá identificar o mix de oferta mais adequado e interessante para o cliente, levando em consideração o seu perfil. Para o desenvolvimento destas ofertas, a DGT precisa definir padrões globais para comercialização, regras para a oferta e padronizar alguns serviços mas de forma que pareçam customizados aos olhos do consumidor.

## 6.7 POLÍTICA DE RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

A gerência geral é responsável pela manutenção de cada perfil de cliente específico, seguindo parâmetros como faturamento e complexidade no atendimento.

As grandes contas são atendidas diretamente pelos gerentes de cada área, para poder demonstrar uma atenção especial.

Os demais clientes são mantidos pelos vendedores.

A DGT já conta com um sistema para armazenar histórico e demais informações dos clientes, como rentabilidade, valores e prazos contratuais, sazonalidade de compra, contatos das pessoas responsáveis etc. Os próprios clientes tem acesso às informações através de seu login e senhas. Ali ele consulta seu histórico de compra e atendimento de forma geral.

Os clientes fiéis e mais importantes são beneficiados com atendimento diferenciado, feito pela Gerência. A empresa oferece alguns serviços complementares, já descritos anteriormente, sem custo para estes clientes como forma de recompensa pela fidelidade. Muitas vezes, mesmo depois do contrato fechado, com valores determinados, são efetuados descontos no serviço quando a empresa consegue otimizar e reduzir custo com a operação, sem que o cliente peça. Isto faz com que o cliente tenha credibilidade e veja a DGT como parceira do seu negócio.

Observamos que o formato de trabalho pode ser reestruturado objetivando a racionalização do serviço. Um key account poderia ficar responsável pelas contas maiores, para que o gerente possa ter mais foco em atividades estratégicas. Os vendedores continuariam prospectando novos clientes.

Outra sugestão está relacionada ao sistema utilizado para relacionamento com o cliente, a DGT já possui um sistema, mas que tem algumas deficiências em relação à quantidade e qualidade das informações. Além disto, falta interatividade e

incentivo para que todos os vendedores e gerentes utilizem o máximo da ferramenta.

Sendo assim, a DGT poderia fazer um estudo para instalação do software Sales Force, que proporciona uma visão geral do funil de vendas e dos indicadores-chave instantâneos sobre as vendas, como previsão de receita, funil de vendas e desempenho perante a concorrência. Como resultado, as equipes de vendas podem gerar previsões precisas de receita e demanda do cliente, eliminar a sobrecarga de gargalos e colaborar ativamente para aumentar a rentabilidade dos clientes.

A flexibilidade de personalização permite que as empresas configurem facilmente o aplicativo de modo a se adaptar aos seus próprios processos e metodologias de vendas. Visto que todo lead é registrado, automaticamente direcionado para a organização e rastreado ao longo do funil em tempo real, não se perde nenhuma oportunidade e mais importante no caso da DGT, é um sistema bastante eficiente na gestão do relacionamento.

Além disso, facilita a identificação de oportunidades de venda cruzada e garante que nenhuma consulta de cliente seja perdida. Também seria interessante para a DGT padronizar o tratamento de soluções, melhorar e controlar o tempo de resposta ao cliente.

A facilidade de integração com sistemas de call center e back office viabiliza um atendimento a clientes mais eficiente através de um único ponto de contato. Não importa se os agentes de atendimento estejam no mesmo escritório, em casa ou em outro país, eles podem controlar seu tempo e suas tarefas através deste sistema. Também é possível integrar o funil de vendas, que foi uma sugestão descrita neste trabalho, no item 6.2, Estipulação das Metas de Vendas.

Todos os dados ficam armazenados na nuvem, ou seja, não precisam ser mantidos servidores para armazenamento. O sistema também permite mobilidade para os colaboradores, parceiros e clientes e torna o departamento de TI mais estratégico. Os dados são consultados e imputados via celular, tablets e lan houses. Todos os dados do cliente ficam armazenados na sua conta. É possível armazenar e consultar facilmente todas as informações importantes como: histórico de compras, preços e prazos, contatos, rentabilidade, datas de aniversário do cliente, etc.

E uma grande vantagem é que o sistema é bastante intuitivo, parecido com as redes sociais mais utilizadas, o que incentiva o seu uso, e conseqüentemente maior

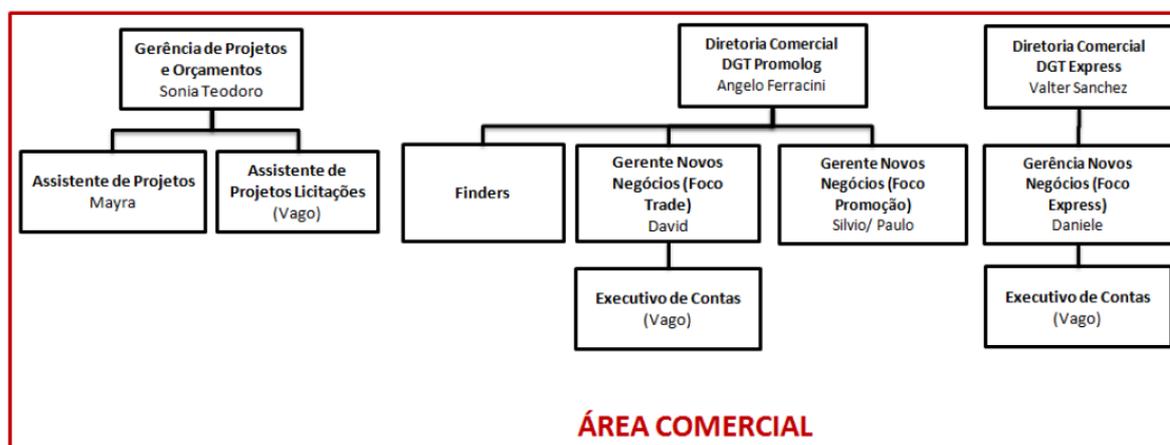
qualidade e quantidade de informações para que a empresa possa controlar e conhecer melhor seus clientes.

A vantagem para os altos níveis hierárquicos, é que conseguem ter maior visibilidade do trabalho da equipe e certificar-se de que estão atendendo adequadamente aos clientes e produzindo ao máximo, através de relatórios e painéis de produtividade em tempo real. É possível, por exemplo, saber a localização, a agenda e a quantidade de visitas de cada vendedor, em tempo real e através disto, otimizar rotas e verificar necessidade de visitas a determinado grupo de clientes, visando garantir a qualidade do relacionamento. Com o acesso instantâneo às informações, é possível aumentar e melhorar o índice de resoluções de casos dos clientes e se antecipar às suas necessidades, superando suas expectativas.

## 6.8 POLÍTICA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PROFISSIONAIS DA ÁREA COMERCIAL

Hoje, conforme na Figura 1, a estrutura da área comercial conta com onze pessoas: um Gerente de projetos e orçamentos; dois Assistentes de Projetos, sendo um voltado a licitações; duas Diretorias Comerciais; uma pessoa com a função de “Finders”, que na DGT é um profissional que identifica e qualifica as oportunidades no mercado; três Gerentes de Novos Negócios, cada um com um foco específico em cada segmento; além de dois executivos de contas.

Figura 1 – Organograma da área comercial



Fonte: DGT, 2013.

A principal atribuição do executivo de contas é realizar a venda, fazer apresentações de vendas, demonstração das vantagens competitivas dos serviços fornecidos pela DGT, estudos de viabilidade para venda a cada cliente e visitas de prospecção.

Entre as atribuições do Gerente de Novos Negócios estão: estudar e acompanhar o potencial do mercado; Elaboração de planos estratégicos de vendas; recrutamento e seleção de profissionais da área comercial; orientar e observar a frequência das visitas nos clientes da carteira; motivar a equipe de forma a alcançar os objetivos planejados.

O gerente de projetos e orçamentos tem entre suas atribuições estudar as necessidades de cada cliente, oferecendo a melhor solução através da elaboração de projetos customizados e orçamentos de viabilidade.

Abaixo do gerente de projetos e orçamentos estão dois assistentes que tem a atribuição de auxiliar e dar suporte à gerência, sendo que um é responsável pelos projetos e orçamentos de licitações.

O profissional chamado de “finder” é responsável por gerar indicações para a área comercial, visita o cliente, apresenta o portfólio da empresa, coleta as informações preliminares e encaminha para os gerentes de novos negócios.

As atribuições da Diretoria Comercial são definir as estratégias de curto de longo prazo, aprovar as metas de venda definidas pelos gerentes comerciais, definir as responsabilidades de cada gerente e cobrar os resultados.

Os atributos esperados dos profissionais a serem contratados pela DGT são, entre outros: perseverança para reagir bem diante de frustrações, ter valores condizentes com os da empresa, ansiedade por melhorar seu padrão de vida, ter um nível saudável de competição para sentir-se estimulado diante das metas.

Em termos de conhecimento, a formação preferencial é em engenharia e logística, mas com experiência ou perfil comercial. Além disto, é importante que tenham conhecimentos de mercado logístico e econômico.

São características importantes dos profissionais a empatia, que propicia a construção e manutenção de bom relacionamento com os clientes, além de persuasão e capacidade de influenciar pessoas.

É importante que tenham habilidades de comunicação com diferentes públicos e conhecimentos em informática para poder acessar e alimentar o sistema e relatórios inerentes ao cargo.

Pode-se dizer que a DGT já utiliza os sinalizadores mais comuns conforme a abordagem da Seleção por Competências:

- Descrição do cargo;
- Principais desafios do cargo;
- Maiores erros cometidos no cargo;
- Projetos a serem desenvolvidos pelo ocupante do cargo;
- Características dos principais clientes e fornecedores internos;
- Cultura da equipe de trabalho;
- Estilo de liderança do superior hierárquico;
- Cultura da empresa;

A principal fonte de informação utilizada processo no recrutamento é a concorrência, sendo que alguns profissionais acabam sendo contratados desta maneira. Também são utilizadas agências de emprego parceiras da DGT.

Os métodos utilizados hoje para recrutar profissionais na DGT são entrevistas com candidatos previamente selecionados por uma agência de empregos, ou então indicados por colaboradores e clientes. Também ocorrem algumas promoções de funcionários antigos, a “prata da casa”, de forma a aproveitar as competências destes colaboradores.

Como sugestão de estruturação e padronização de um processo contínuo para recrutamento, a DGT poderia iniciar com a análise de currículos recolhidos e filtrados através das agências de emprego, seguida de entrevista preliminar, onde o recrutador da DGT poderá observar alguns padrões de comportamento desejados ou não, por exemplo: agressividade, timidez em demasia, capacidade de comunicação, simpatia etc. Logo depois, deve-se checar as referências apresentadas pelo candidato, para então agendar testes e dinâmicas de grupo, que hoje são ferramentas pouco utilizadas e que podem ser mais exploradas pela DGT, tendo em vista que através delas é possível observar como o candidato reage em relação ao grupo, aos outros candidatos e à empresa. Só então ocorre a entrevista final e por fim o exame médico, que pode servir de fator de desempate entre candidatos que tenham apresentado características equivalentes e desejáveis para a empresa.

O gestor comercial deverá se envolver nas fases de testes e dinâmicas de grupo e obviamente nas entrevistas finais.

Em relação às perguntas que devem ser feitas pelo gestor, é sugerido que, estejam fortemente baseadas no conceito de Seleção por Competências, de acordo com os indicadores de competência. Por exemplo: a DGT precisa de candidatos que saibam resolver conflitos com clientes insatisfeitos. Neste caso, a entrevista pode abordar qual a frequência com que o candidato participou de processos de negociação e de conflitos e como resolveu os impasses e conseguiu conquistar a confiança do outro.

No caso de recrutamento interno sugere-se que, mesmo que o colaborador já desfrute de credibilidade e boa performance em seu trabalho, a empresa execute o mesmo processo de seleção externa, com a finalidade de buscar as mesmas competências, habilidades e conhecimentos esperados de um novo candidato. Isto evita que um bom funcionário de backoffice, por exemplo, não consiga desempenhar bem o papel de executivo de contas, por não ter o conjunto desejado de competências, que nada mais é do que a soma de desempenho e qualidade, para executar esta nova função. Além disto, é comum acontecer de outros funcionários que observam colegas sendo promovidos ficarem frustrados e reduzirem sua produtividade e motivação por não terem tido, naquele momento, ou em outro, as mesmas oportunidades de desenvolvimento e promoção.

Entende-se que a fonte de recrutamento interno também possui vantagens, principalmente se a empresa possui um plano de carreira bem definido, que hoje, não é uma característica percebida na DGT. A empresa já conhece o candidato e tem referências de seu comportamento, de forma geral. Por outro lado, o candidato também conhece a empresa, sua cultura organizacional, seus valores, o que facilita o processo de adaptação na nova função.

Então, o ideal é efetuar recrutamentos mistos, de fontes internas e externas, observando caso a caso as vantagens e desvantagens de cada modalidade, com a utilização do conceito de competências, que tem como principal característica a presença dos elementos que serão utilizados para elaboração do perfil de competências. Desta forma, o ponto de partida não é a descrição do cargo, a partir do qual se deduz as competências necessárias, mas sim, a observação do que os candidatos precisam saber, saber fazer e saber ser. Para que isso possa ser implantado, é necessário mapear as competências organizacionais, como: missão, visão e valores; estratégia competitiva; objetivos de curto, médio e longo prazo; competências básicas da organização; sinalizadores de competência; competências

funcionais relacionadas a cada sinalizador; definir conceitualmente as competências funcionais e indicadores observáveis de cada competência.

Os sinalizadores são informações de qualquer tipo sobre um cargo que permitem inferir as competências necessárias para o bom desempenho do ocupante. Os mais comuns são: descrição do cargo; desafios do cargo; maiores erros cometidos; cultura da equipe; projetos a serem desenvolvidos; estilos de liderança e cultura organizacional.

Para que a seleção por competências possa ser implementada, é preciso elaborar uma matriz de competências, que contará com os sinalizadores que são as atividades inerentes ao cargo, a descrição do que o candidato precisa saber, seguida pela definição conceitual da competência e finalmente os indicadores de que o candidato possui aquelas características.

## 6.9 POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO

A empresa conta apenas com o canal de venda direta, onde a remuneração dos profissionais da área comercial é formada por um valor fixo, que acompanha a média de mercado no segmento, acrescido de uma variável, que é estabelecida de acordo com a rentabilidade do negócio fechado.

O parâmetro analisado para obtenção da remuneração variável é a rentabilidade apurada após operacionalização, independente do orçamento/ projeto. Caso ocorra falha comprovada de orçamento/ projeto, o resultado que será considerado para comissão é o valor real apurado.

Cada venda passa por um estudo de viabilidade, onde são considerados os custos, o tempo de retorno e rentabilidade. Através do resultado desta última é que se paga a comissão, parte variável da remuneração. Desta forma, não é o volume de vendas que determina o valor da comissão. Não há limite para a variável, que é paga mensalmente durante a vigência do contrato, com percentuais sobre a receita líquida que variam de acordo com a Tabela 3:

Tabela 3 – Plano de comissões

% Rentabilidade	% Vendedor	% Prospecção	% Gerência	% Total
0 ou Negativo	0	0	0	0
5	0,5	0,25	0,25	1

10	1	0,5	0,5	2
12,5	1,5	0,5	0,5	2,5
15	1,75	0,75	0,5	3
20	2,5	0,75	0,75	4
25	3	1	1	5

Fonte: DGT, 2013.

A rentabilidade usada para calcular a comissão é apurada após operacionalização, independente do orçamento/projeto. Caso ocorra falha comprovada de orçamento, o resultado que será considerado para comissão será o valor real apurado.

Entende-se que, um salário variável oferece duas grandes vantagens: permite a meritocracia, em que os bons funcionários ganham mais, o que ajuda a reter e atrair grandes talentos para a companhia; Estimula todos os empregados envolvidos na remuneração variável a sempre se esforçarem mais em busca dos resultados.

Um estímulo variável que não esteja totalmente alinhado com os interesses da empresa pode gerar problemas. Uma ação importante é não permitir que a quantidade de negócios seja mais importante que a qualidade, o que acaba por diminuir o padrão de atendimento aos clientes e também a lucratividade da empresa. Se a quantidade/ volume de vendas forem utilizados como meta, é importante que esteja atrelado a um indicador de qualidade.

É observado que na DGT os profissionais são premiados de acordo com a rentabilidade do negócio e não com a quantidade de novos negócios trazidos para a empresa. Isto garante que, cada solução será oferecida de forma criteriosa e customizada, aumentando a satisfação do cliente e reduzindo problemas na gestão do Pós venda.

Em relação à atual forma de pagamento da comissão variável, a proposição é que seja alterada para uma nova condição de pagamento. O valor apurado pode ser calculado da mesma forma, mas ao invés de pagar mensalmente um percentual da rentabilidade durante todo o contrato com o cliente, o montante seja pago em uma vez, ou no máximo em um período curto, de no máximo seis meses. Desta forma, entende-se que os vendedores teriam maior estímulo para incrementar a carteira de clientes com novos negócios e também reduziriam os passivos jurídicos, em casos de desligamento dos vendedores. Assim, evita-se também que boas oportunidades de negócios sejam perdidas.

O mesmo conceito se aplicaria a todos os comissionados da área comercial.

## 6.10 POLÍTICA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para avaliar o desempenho da equipe comercial, são utilizadas informações extraídas do sistema interno, que mostram índices de crescimento de cada conta, eficácia operacional, número de reclamações/índices de satisfação dos clientes, rentabilidade por cliente, etc.

O indicador com maior relevância para a avaliação de desempenho é a rentabilidade gerada pelo colaborador.

As avaliações de desempenho formais para todos os vendedores tem periodicidade de 90 dias. Os gerentes tem reuniões diárias sobre performance, onde acabam passando por uma avaliação informal diária e dinâmica.

Hoje, não existe exatamente uma integração entre a avaliação de desempenho e política de treinamento.

Para incentivar o alcance das metas, sugere-se a criação de um programa de gestão de desempenho, onde o colaborador receba uma premiação extra ao atingir as metas estipuladas anualmente.

Estas metas são alinhadas junto ao gestor e devem ser acompanhadas trimestralmente. São elaboradas quatro metas tendo como base as demandas diárias do cargo, objetivos individuais e gerais da área comercial e da empresa. Para cada meta, é estabelecida uma escala de pontuação de 1 a 5, sendo a nota máxima 20 pontos. Sendo que, se o colaborador atingir nota abaixo de 10 não há premiação. A cada ponto acima de 10, se ganha 10% do salário fixo. Por exemplo: Se receber nota 12, ganhará 20%, se receber nota 13, ganhará 30% e assim por diante. Logo, se atingir os 20 pontos, ganhará 100% do salário fixo.

Algumas metas são individuais e outras coletivas para estimular a integração e trabalho em equipe.

## 6.11 POLÍTICA DE TREINAMENTO

Na DGT os treinamentos são vistos como ferramentas importantes para melhorar a performance da área de vendas. Através deles é possível treinar a equipe para conhecer melhor os serviços da empresa, o que melhora a abordagem

e resultado das vendas. Também são essenciais para entender e atender melhor o cliente.

Os objetivos principais do treinamento devem ser preparar o profissional para execução imediata das tarefas pertinentes à organização, oferecer oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional e mudar as atitudes das pessoas.

As situações que determinam a necessidade de treinamento são quedas de faturamento e situações atípicas como greve dos Correios, por exemplo. Nestas ocasiões, as pessoas precisam ser treinadas rapidamente para poder atender à elevação brusca da demanda dos clientes.

Os métodos aplicados são basicamente treinamentos presenciais e alguns pelo computador (e-learning).

Normalmente, quem ministra e prepara os treinamentos é o gerente de qualidade. Os gerentes comerciais definem o escopo, as metas a serem tratadas e auxiliam na elaboração da parte prática.

Os critérios para orientar a utilização dos métodos de treinamento são os tipos de assuntos abordados e recursos disponíveis para aplicação. Também são consideradas a localização e deslocamento dos participantes, assim como o tempo a ser empregado.

Hoje, a periodicidade da avaliação de treinamentos ocorre a cada 90 dias, mas já existem treinamentos programados a cada 3 meses, somando quatro treinamentos fixos ao ano.

Sugere-se que, aos treinamentos periódicos sejam incorporadas pesquisas com a finalidade de mapear os estágios de conhecimento e atualização dos colaboradores, e desta forma poder direcionar melhor os investimentos em treinamento de acordo com a necessidade de cada um. As pesquisas contínuas e regulares servem para observar a melhora no desempenho individual.

O gerente de qualidade é um funcionário antigo e responsável pela ISO, que acaba elaborando e aplicando todos os tipos de treinamento. Seria interessante se os gerentes comerciais se envolvessem mais em cada etapa do processo para poder ter um melhor aproveitamento das informações, do tempo e dos recursos, pois muitas vezes, colaboram apenas com algumas apresentações de números de metas e orçamentos.

Recomenda-se também que utilizem mais recursos externos como empresas especializadas em treinamento e motivação. Através delas, a empresa pode contar

com mais interesse e curiosidade dos participantes, por ser um estímulo novo, com ideias de fora da empresa. Mas, deve-se tomar cuidado na hora de escolher a empresa, para que esta ofereça um treinamento customizado de acordo com a realidade da empresa, e que fale a “linguagem da DGT”. Caso contrário, o discurso pode parecer vazio e sem sentido para o público.

No caso de treinamentos desenvolvidos pela própria empresa, o gerente comercial deverá primeiramente analisar as necessidades dos colaboradores e determinar quais os objetivos do treinamento. Logo após, deverá decidir que tipo de treinamento deverá escolher entre os modelos já utilizados e outros novos para estimular a equipe. Poderão ser palestras com funcionários ou empresas contratadas, e-learning ou então on the job, onde o gerente pode acompanhar a rotina da equipe e se certificar e corrigir que o trabalho está sendo executado da melhor forma.

O apoio tecnológico é importante para a política de treinamento. Os métodos de e-learning através de intranet devem ser intensificados, pois tem baixo custo e facilitam a vida e rotina do colaborador. É possível ministrar treinamentos em pequenas doses diárias ou semanais, e desta forma, torná-los mais dinâmicos, interessantes e menos cansativos, sem tirar o funcionário de suas funções por dias ou horas a fio.

A política de treinamento deve apoiar-se no conceito de competências já descrito na Política de Recrutamento e seleção. Desta forma, pode-se utilizar o C.H.A (conhecimentos, habilidades e atitude) do vendedor, onde serão desenvolvidos aspectos ligados a cada um destes três componentes. Por exemplo: em termos de conhecimentos, devem ser abordados temas relevantes quanto aos produtos/serviços, clientes, mercado, processos, estratégias e planejamento. No que diz respeito às habilidades, a comunicação, relacionamento, negociação e gerência do tempo devem ser explorados. Por fim, sobre atitude, os treinamentos devem estimular e desenvolver o entusiasmo e vontade de crescimento, a proatividade, comprometimento, integridade, ética, postura e imagem.

## 6.12 PROGRAMAS DE ENDOMARKETING

A DGT entende que todos os colaboradores da empresa devem ser atingidos pelos programas de endomarketing.

As pessoas possuem necessidades e interesses distintos conforme a área de atuação e nível cultural e hierárquico.

De uma forma geral, os colaboradores da área comercial tem interesse em assuntos ligados à motivação. Já as pessoas do escritório e operacional preferem treinamentos mais voltados a processos, pois entendem que melhoram as condições diárias de trabalho.

Os principais objetivos são disseminar a informação de forma transparente, motivando as pessoas para o alcance dos objetivos e satisfação no trabalho. Além de garantir que a área comercial e demais áreas estejam comprometidas com as práticas da política comercial e acima de tudo, integradas.

Os programas utilizados hoje são eventos de integração e disseminação de informações utilizando ferramentas como blog interno, eventos com palestras e confraternizações.

As práticas da política comercial são comunicadas ao público interno através de encontros trimestrais, onde são expostas as metas, resultados e tendências. Devido a isso, todos os funcionários da empresa estão conscientes dessa política, de suas características das principais ações da empresa no mercado.

Os funcionários dispõem de incentivo da empresa para tomar algumas decisões porque de maneira geral, a cultura da DGT é participativa, onde todos podem participar das decisões diárias.

É observado e cobrado que cada funcionário se envolva no processo de melhora dos serviços prestados aos clientes, pois são poucos funcionários em cada unidade e isto facilita este controle.

A empresa ainda não conta com um orçamento definido para endomarketing.

Assim como nos treinamentos, a responsabilidade pela condução dos programas de endomarketing é do gerente de qualidade.

Recomenda-se que a DGT passe a considerar e quantificar um orçamento para ações de endomarketing e que estas ações sejam estruturadas em um programa de endomarketing, que poderá ser elaborado por uma consultoria externa ou então pelo gerente de qualidade em conjunto com a área de marketing e RH. O programa deve conter ações que vinculem informações sobre as políticas da empresa, notícias sobre novos e antigos clientes, cronograma de treinamentos e eventos etc. A frequência deve ser observada, no caso de impressos podem ser

semanais ou mensais. O blog que já está em uso precisa ser atualizado com maior frequência, diariamente para estimular a interatividade de funcionários e clientes.

### 6.13 ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS

O Gerente Comercial, hoje, tem a responsabilidade de gerenciar as atividades de vendas, estabelecer metas, estudar as estratégias comerciais e desenhar as diretrizes de como comercializar os serviços da empresa. Além destas responsabilidades, precisa administrar os recursos humanos e financeiros da empresa, assegurando seu crescimento e lucratividade, bem como suprir os sócios com informações gerenciais, subsidiando-os com análises estratégicas e tomadas de decisões. Também deve coordenar serviços de marketing e vendas na empresa, através do desenvolvimento de novas ofertas de serviços, propondo ações de vendas e auxiliando na elaboração de programas de publicidade e propaganda.

Suas funções, considerando sua característica de liderança são:

- Apresentar Integridade e coerência, fato este que revela a capacidade que o profissional tem de se relacionar e fazer com que outras pessoas se comprometam e cooperem com ele. Para tal é preciso que transmita confiança à organização, bem como potencie alguns pontos profissionais, como: analisar as situações em que houve falta de comprometimento com alguma tarefa; informar aos interessados quando não puder cumprir com uma tarefa para que não haja perda de credibilidade; aplicar os feedbacks em suas ações; reconhecer os próprios erros perante os demais; elaborar um planejamento, como um fluxograma dos compromissos adquiridos que devem ser cumpridos.
- Ser proativo, que significa antecipar-se a problemas e/ou necessidades, agindo com eficiência e inovação, fato este que resulta na habilidade dos colaboradores em resolver situações difíceis e imprevisíveis. Um exemplo de pró-atividade percebido na DGT é a ação de estudar o cliente, antecipando-se e propondo-lhe novas soluções.
- O gerente comercial deve preparar sua equipe com intuito de potencializar a habilidade de controle emocional dos colaboradores para que tenham equilíbrio para relacionar-se com os diversos tipos de pessoas.

O grande desafio no processo de gerar motivação é descobrir o estímulo mais

adequado. Sendo um fenômeno intrínseco, absolutamente pessoal, o líder tem a responsabilidade de entender qual relação entre recompensa e reconhecimento que motiva a equipe e considerar em sua análise.

A DGT já utiliza o feedback, ainda que não de modo sistemático e contínuo. Todos os envolvidos devem ter capacidade de dar e receber opiniões, sugestões e/ou críticas sobre as suas atitudes, desempenho e comportamento. O gerente avalia o objetivo a ser alcançado e o comprometimento da sua equipe perante esta meta, delegando atividades aos seus subordinados e conduzindo o trabalho para que sua equipe atinja maturidade pessoal e técnica.

A DGT deve padronizar o processo de feedback e elaborar um programa contínuo, em que todos possam participar e que tenha periodicidade mínima anual, garantindo um processo contínuo de aperfeiçoamento, tanto para gestores quanto para os demais colaboradores.

Para isso, o gestor deve preparar-se, refletir sobre o tema a ser abordado, levantar dados que justifiquem seus argumentos e destacar tópicos a serem dialogados de maneira específica e concreta; deve escolher um ambiente favorável e agradável, onde não haja interrupções externas. É necessário estar atento ao tom de voz e as expressões corporais para que a outra pessoa não se sinta acuada. Ao finalizar sua explanação, deverá saber ouvir o ponto de vista do seu subordinado perante as informações passadas.

A empresa também precisa observar que os gestores pratiquem o Empowerment, que significa descentralização de poderes, cuja importância é melhorar o espírito empresarial, visando maior participação e autonomia das pessoas. Na empresa DGT todos os líderes precisam conhecer as peculiaridades dos seus subordinados para aproveitar ao máximo as suas qualidades e colocá-los em condições de sair da zona de conforto em que se encontram. Já existe uma realidade de autonomia na empresa, mas ainda precisa melhorar e alcançar todas as pessoas.

Ainda em relação a desenvolvimento pessoal e profissional, sugere-se a prática de Coaching e Mentoring que hoje não é comum no dia a dia da empresa.

A palavra coach em português significa treinador, mentor. Quem tem a habilidade de “coaching” é aquela pessoa capaz de observar o trabalho em equipe e identificar quais os indivíduos são mais adequados para executar determinada tarefa; consegue abranger as necessidades pessoais de cada um com as

necessidades da empresa como um todo e se preocupa para que toda equipe se desenvolva e cresça profissionalmente. Para aprimorar sua capacidade de coach, é preciso primeiramente se espelhar em outro coach, que ajude a identificar suas forças e fazer com que o indivíduo desenvolva-se profissionalmente, cada vez mais.

A palavra mentoring em português significa tutoria, mentoria. O mentor é uma guia, uma pessoa de vasta experiência profissional que possui a incumbência de passar seus conhecimentos e valores aos novos talentos de uma determinada área da empresa, com intuito de desenvolver suas carreiras.

A DGT poderá escolher entre um programa de coaching interno ou externo. Sendo que ambos possuem vantagens e desvantagens. Entre as vantagens do processo interno estão o conhecimento da cultura organizacional, maior visibilidade dos jogos de poder da empresa, custo reduzido e valorização dos recursos e talentos internos. Algumas desvantagens são autonomia limitada, diferenças entre os interesses da empresa e do aplicador e dificuldade de manter a isenção. É necessário mapear se os líderes da DGT estão preparados para este processo, e isto pode ser feito através da avaliação de um especialista, que poderá validar sua atuação como coach.

Sobre o coach externo, deve-se considerar que existem vantagens como neutralidade, liberdade de ação, tendência de gerar menor resistência, além de trazer visões externas das situações. Porém, as desvantagens existem, como por exemplo: maior risco na seleção do coach ideal, dificuldade de controle do processo e o maior custo.

De qualquer forma, diante da situação atual da empresa, o coaching interno seria mais conveniente devido ao custo. Formas de minimizar os possíveis problemas seriam estabelecer com clareza o papel do coach interno, formação especializada na área de coaching e definição de foco da atuação, se voltado para o coach ou para a organização.

Dentre as muitas características necessárias em um líder (gerente), como por exemplo: comprometimento, senso de justiça, imparcialidade e saber ouvir, pode-se destacar quatro valores que devem ser promovidos na equipe comercial da DGT através de suas ações cotidianas: respeito, confiança, foco em resultados e boa comunicação. Estes fatores unidos permitem a um gestor trabalhar e desenvolver a equipe como um todo facilitando assim alcançar as metas determinadas.

## 6.14 ORÇAMENTO

Na DGT as previsões de despesas administrativas são feitas no início de cada ano e incluem-se valores com processos de vendas e de recursos humanos.

Mensalmente, há uma análise entre o previsto versus o realizado: é feita uma abertura analítica das contas para que haja o detalhamento e conhecimento do dinheiro gasto e se os investimentos estão alinhados com o planejamento. Ações corretivas de desvio de rota também são tomadas.

Trimestralmente, os interessados organizam uma reunião para apresentar à diretoria os balancetes e resultados do período.

Consideramos os custos totais, que são a soma dos custos do processo de venda (prospecção, conquista e manutenção de clientes), somados às despesas para remuneração (incluindo comissões) e os investimentos em recrutamento, seleção e treinamento.

Na Tabela 4 apresenta-se parte da planilha utilizada para orçamento da área de vendas, que no exemplo apresenta os últimos quatro meses:

Tabela 4 – Orçamento área comercial

	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março
Salários	36.000	31.500	27.000	27.000
Encargos	31.320	27.405	23.490	23.490
Publicidade	9.680	350	273	273
Viagens comerciais	14.310	2.831	3.400	9.312
Verba de representação	6.000	3.000	3.000	3.000
Comissões e afins	23.600	21.941	27.918	37.400
Materiais de apoio	630	1.281	-	2.000
Blog	1.500	1.500	1.500	1.500
Site	1.500	1.500	1.500	1.500
Custos sites BIDS	223	223	223	223
Brindes	8.400	-	-	-

Fonte: DGT, 2014.

## 6.15 CONTROLE, ANÁLISE E AVALIAÇÃO

Mensalmente, os resultados obtidos por vendedor/região são comparados aos projetados, assim como a previsão de custos. A ferramenta utilizada para avaliação é o sistema interno, que trás as informações operacionais e financeiras. Quando as avaliações apontam para números insatisfatórios, o plano de prevenção deve ser colocado em prática. Caso seja tarde, a equipe deve tomar ações corretivas com o intuito de recolocar o planejamento nos eixos e retomar o desempenho nos meses sucessivos. Estas variações ocorridas (GAPs) são analisadas pela gerência, onde cada caso é estudado para que sejam evitados ou não se repitam. Dentre possíveis soluções utilizadas estão a oferta de preços e condições de pagamento diferenciados, promoções sazonais, revisão das metas e outros.

## **7 ANÁLISE CRÍTICA DA POLÍTICA DE ENDOMARKETING**

### **7.1 INTRODUÇÃO**

Estudar as ações direcionadas de marketing de uma empresa é algo que demanda muito empenho e nos mantém atentos a situações que cotidianamente nos passam despercebidas. Mas quando essas ações precisam ser dirigidas a um público diferente do habitual isso torna-se ainda mais complexo e de difícil mensuração, e é dentro desse emaranhado de possibilidades que estaremos a partir de agora.

O Endomarketing ou Marketing Interno é a área do Marketing que se dedica exclusivamente ao estudo e ao direcionamento de ações para o público interno das empresas. Em outras palavras, é a área de conhecimento que visa, através de ações pontuais e efetivas, conquistar aquela parcela de pessoas que participam todos os dias da realização do produto ou serviço da empresa mas que nem sempre contribuem efetivamente para seu engrandecimento. Assim, o endomarketing busca "ganhar" esse público como ponto fundamental na concretização de seus objetivos.

Vale ressaltar que a intenção desse trabalho não é de forma alguma esgotar o assunto acerca dos pontos fundamentais que podem levar a empresa ao sucesso com seu público interno, mas conhecer cada um deles, sua aplicação e sua consequência no todo. Para isso, veremos brevemente quais são essas ações, qual o impacto que elas têm na manutenção de um ambiente mais próspero do ponto de vista organizacional.

Mais importante que isso é, sem dúvida, quais são os resultados esperados e atingidos com esse direcionamento e de que forma ele pode ser aplicado nas organizações.

Iremos também conhecer conceitos e modelos de aplicação motivacional, importantíssimos nesse processo, deixando claro que para que ele aconteça nem sempre é necessário que esteja atrelado à recompensa financeira, mas a outros fatores normalmente esquecidos nas organizações; o poder da comunicação e a forma mais efetiva de direcionamento e atendimento de anseios corporativos quando dado a possibilidade de exposição de opiniões pelos funcionários e o impacto disso na automotivação e; enfim a aplicação prática desses conceitos em uma empresa real com grande possibilidade de êxito quando aplicado da forma correta.

Importante salientar o papel fundamental que a disciplina cumpre nesse âmbito. Veremos que sem ela não será possível aplicar, manter e tampouco mensurar resultados, pois para que tudo saia como esperado deverá haver um grande esforço de todos os envolvidos na empresa, seja empregador ou empregado.

Assim, espera-se que o assunto desperte o interesse de sua aplicabilidade através de seu método organizado, sistêmico e, certamente, seus resultados.

## 7.2 ENDOMARKETING

### 7.2.1 Entendendo o conceito

Estamos acostumados a estudar o tradicional marketing externo, que aqui vamos resumidamente denominar como uma combinação de ferramentas estratégicas usadas a fim de criar valor para os clientes e alcançar os objetivos da organização.

Para atingir este objetivos as empresas viram a necessidade de abranger o uso do marketing, utilizando-o internamente, voltado para o treinamento e motivação dos funcionários. Estas ações de marketing direcionadas para o público interno recebem o nome de Marketing Interno ou Endomarketing.

O nome Endomarketing, foi criado e patenteado por Saul Faingaus Bekin em 1995. A palavra tem origem grega *éndon*, que significa “para dentro, dentro de”, dando o sentido de marketing voltado para uma ação interna, o que traduz o conceito da expressão.

Para Cerqueira (2005), endomarketing são ações e projetos promovidos pela empresa com o intuito de criar a cultura de comprometimento nos funcionários, visando: melhoria na produtividade e qualidade, redução de custos, melhoria nos relacionamentos interpessoais, prática dos valores estabelecidos, manutenção de um clima de valorização e eliminação de conflitos e insatisfações.

Bekin (1995) enfatiza que o endomarketing consiste na realização de ações de marketing voltadas ao público interno, com a finalidade de fazer com que os diversos departamentos compartilhem os objetivos da empresa, melhorando assim seu valor de mercado. Ele define assim o termo:

[...] podemos dizer que o Endomarketing consiste em ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre os funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente. Esta noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa. O comprometimento implica a adesão aos valores e objetivos da empresa por meio do Endomarketing e pressupõe o trabalho em equipe, num contexto marcado pela cooperação e pela integração dos vários setores da empresa. (BEKIN, 1995, p. 2)

Brum (2010) afirma que as definições para o endomarketing “são muitas e possuem, como pano de fundo, a importância de se trabalhar em um ambiente interno para que se reflita no relacionamento com o cliente”. (Brum; 2010, p. 22)

Desta maneira, podemos considerar o endomarketing como uma filosofia que trata funcionários como “clientes”, propiciando melhoria na qualidade com aumento da produtividade, trazendo como frutos destas ações resultados superiores.

Dando continuidade a este pensamento, podemos ainda considerar que o objetivo do marketing é atrair e reter clientes, em paralelo, o objetivo do endomarketing é atrair e reter funcionários, pois estes irão reter os clientes, trazendo ganhos para empresa.

Lovelock (2001) deixa evidente a importância de manter uma equipe motivada, pois segundo ele, os clientes externos julgarão a qualidade do produto ou serviço que recebem pela avaliação das pessoas que estão fornecendo o serviço.

Mas, de que forma a empresa poderá atrair esses funcionários afim de atingir seus objetivos? Isso é o que veremos agora. Algumas ações são fundamentais nesse processo e sua aplicação exige muito esforço e disciplina por parte de todos os envolvidos, mas os resultados certamente são bastante positivos.

## 7.2.2 Motivação

Pela definição de Heller (1999, p.6), “motivação é a força que nos estimula a agir”. No entanto, cabe à empresa “libertar” essa força nas pessoas através de constantes estímulos, e isso será determinante para o sucesso dos objetivos traçados por ela.

Um dos meios para melhorar o relacionamento com o cliente, atingindo melhores resultados é a motivação do público interno.

Costa (2010 p.17) possui uma frase que resume este conceito “Quer encantar o seu cliente? Encante primeiro o seu colaborador.”

Neste contexto, fazer com que o funcionário “compre” uma ideia, um produto ou um serviço se torna tão importante quanto “vender” para o cliente. Isso transforma o público interno em um aliado, ampliando o alcance das ações e trazendo melhores resultados.

Desta forma percebe-se que a intenção do endomarketing não é atingir a motivação do público interno como objetivo final, mas utilizá-la como uma poderosa ferramenta para alcançar patamares superiores de resultados de forma concreta e efetiva.

Defende COSTA,

A motivação não é o objetivo principal do endomarketing, e sim um dos meios pelos quais se atingem melhores resultados. As empresas existem para produzir resultados, sejam econômicos, humanos, sociais e até mesmo políticos. Dessa forma, é preciso compreender que não se faz endomarketing para que as pessoas sejam mais felizes, mas sim para que elas produzam melhor, logo, e consequentemente, se realizem profissionalmente, ficando mais próximas do seu ideal de felicidade. (COSTA, 2010 p.51)

Cerqueira (2005) menciona que as empresas devem buscar ações para motivar o comprometimento dos funcionários, sendo necessário deixar claro sua base de valores que deverá ser fundamentada no crescimento da autoestima, empatia e afetividade, afim de suprir as necessidades de reconhecimento de cada indivíduo.

Deste modo o comprometimento do funcionário não depende somente da empresa, pois necessita do comportamento adequado de cada indivíduo, com base nos valores pré-estabelecidos.

Completando o pensamento de Cerqueira, Bekin (2004) afirma que o objetivo principal da motivação é comprometer o público interno com os objetivos da empresa, integrando-o à cultura organizacional. Desta maneira o funcionário se sentirá valorizado, como parte da organização, tornando seu desempenho superior.

Ainda de acordo com Bekin (2004) todo processo de motivação precisa seguir as seguintes etapas: estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento. Por conseguinte, conclui-se que este processo requer o reconhecimento do trabalho, a valorização do indivíduo e sua recompensa.

Segundo ele, todas essas etapas devem estar integradas aos objetivos da empresa. Além disso, precisa ter um efeito integrador, pois o resultado esperado não será possível de ser atingido se parte da empresa estiver alinhada aos objetivos anteriormente traçados e a outra parte estar desmotivada por qualquer que seja a razão. Unir o grupo, propor recompensas e mostrar seu interesse no desenvolvimento de cada um trará, segundo o autor, o resultado que se espera.

Seria o dinheiro a principal forma de motivação profissional? Segundo Heller, não. Para o autor, “as pessoas não precisam somente de dinheiro e recompensa, mas também de respeito e reconhecimento dos outros”. (Heller, 1999, pg 9).

Deepröse (1995) confirma o pensamento acima e ressalta que a recompensa financeira é somente uma das geradoras desse estímulo motivacional, mas a principal delas é a construção de um ambiente favorável ao desempenho de suas aptidões.

Por conseguinte, o Programa de Incentivos se torna uma ferramenta importante e essencial para motivação do público interno, pois é uma forma de reconhecimento do comprometimento dos funcionários. Esta ferramenta, contudo, precisa ser adequadamente utilizada por se tratar de uma ação isolada.

Os benefícios oferecidos pelas empresas também se enquadram nesta linha de recompensa, no entanto, estes nem sempre são percebidos pelos funcionários.

Brum (2003) enfatiza que uma das maneiras do público interno reconhecer estes benefícios é utilizar da comunicação interna para sua divulgação.

Cerqueira (2005) cita também a empatia como uma grande facilitadora no processo motivacional, pois garante o que ele denomina como “segurança psicológica”, suprimindo as carências do ser humano, preservando sua autoestima nas relações e garantindo assim o seu desenvolvimento motivacional.

Sabemos também que não existe uma fórmula pronta para atingir plenamente a motivação de todos os integrantes de uma empresa. Suas necessidades pessoais são variáveis, assim como o tipo de abordagem que deve ser adotada para cada tipo de organização.

Uma das melhores estratégias para atingir a motivação é a informação. O compartilhamento das informações com o público interno permite maior integração do funcionário com a empresa, fazendo com que o mesmo se sinta valorizado aumentando sua confiança e como consequência a automotivação. Brum (2003, p.42) relata que:

[...] no momento em que uma empresa decide democratizar a informação internamente, permitindo que seu público interno saiba mais sobre gestão, processos, produtos, mercados, desafios, etc., acaba fazendo com que todos se sintam parte do processo. Isso determina um nível maior de motivação pelo simples fato de colocar as pessoas numa posição de importância.

A informação deve ser transmitida tanto dos colaboradores para a gerência, como da gerência para os colaboradores, sendo uma via de mão dupla, desenvolvendo a autoestima e afetividade.

Cerqueira (2005, p. 52) afirma que esta prática “melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional.”

Brum (2010) salienta que através da informação obtemos a integração dos funcionários, e que o primeiro foco deve ser a informação, pois como citado pela autora “ninguém luta por uma meta sem saber que ela existe.” (Brum; 2010, p.140).

Podemos perceber que a adoção de práticas de socialização de informações traz grande estímulo aos funcionários que deixam de ser apenas uma parte integrante da cadeia de produção e percebem que são fundamentais para a plena satisfação do cliente e atingimento dos objetivos organizacionais.

Conforme defende Heller (1999), a situação ideal é todos saberem do que os afeta direta ou indiretamente, em detalhes e de modo completo, o mais rápido possível. Ainda idealmente, o excesso de dados costuma ser melhor do que a falta deles. (Heller, 1999, pg 20).

### 7.2.3 Comunicação interna

A comunicação interna é a ferramenta mais evidente do Endomarketing. Sem ela não existe a menor possibilidade de troca de informações nem tampouco a efetivação do processo motivacional dos funcionários, fundamentais para se atingir os objetivos organizacionais. Ela deverá ser realizada de acordo com o posicionamento e o Planejamento Estratégico de Endomarketing, levando em consideração as características próprias da organização e dos funcionários para se escolher as ações mais apropriadas.

Costa (2010), dá a seguinte conceituação para o tema:

Comunicação interna é um processo organizacional interativo e contínuo de troca de informações, opiniões e percepções que decorre por meio de um conjunto diversificado de canais, diálogos, relacionamentos e dinâmicas sociais constituídas por atributos de linguagem, estéticos e discursivos, pertinentes à cultura dessa organização, que visa promover identificação e cooperação entre seus membros para a consecução de objetivos comuns, com a finalidade de prosperar e perpetuar-se como grupo. (Costa, 2010, p. 86).

Percebemos acerca desse tema uma abrangência muito grande em sua aplicação, e por esse motivo uma atenção especial. O importante é entendermos a comunicação interna como a ferramenta capaz de integrar todas as áreas da empresa.

Bekin (2004, p.67), nos dá uma boa explicação a respeito da importância da comunicação interna. Explica o autor:

A linha de informação deve estabelecer um amplo sistema de informações capaz de dar subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas com eficiência. Todos - do gerente ao servente - precisam de informação sobre expectativas do cliente, o que a publicidade está prometendo aos clientes, sobre rotinas de serviços etc. Mas todo este esforço de informação pode se perder, por melhor que seja a campanha, se não houver feedback, se a informação não se transformar em diálogo, em troca.

Brum (2003) afirma que toda informação deve ser decorrente de uma decisão tomada pela direção da empresa, e então disseminada aos demais níveis. Desta maneira as informações devem ser originadas no topo da pirâmide, e esta deve selecionar as informações e escolher os instrumentos de distribuição.

A autora ainda salienta que um programa de comunicação interna deve ser coerente com a cultura da empresa. Sendo assim, é necessário que as empresas

tomem cuidado na escolha dos instrumentos utilizados para transmissão de ideias, pois além do comprometimento com as mudanças implantadas, há o comprometimento com a cultura de quem os cria.

Quando a comunicação interna não utiliza adequadamente estes instrumentos de comunicação, os objetivos e prioridades não serão claros, logo, não atingem o resultado esperado.

Quanto ao conteúdo veiculado, Bekin (2004) salienta que deve prevalecer na comunicação a credibilidade e confiança, gerando envolvimento do público interno. Criando assim uma reação em cadeia: “se houver envolvimento, haverá comprometimento; se há comprometimento, há motivação.” (BEKIN, 2004, p.99)

## **7.2.4 Implantação de programas de endomarketing**

Com o intuito de que o programa tenha o retorno esperado, é necessário que o mesmo seja baseado em planejamento estratégico.

Costa (2010) sugere que seja seguido os seguintes passos: pesquisa, diagnóstico, projeto, continuidade e manutenção.

### **7.2.4.1 Pesquisa**

Para implantação de um programa de endomarketing, é necessário primeiramente entender o que se passa na empresa, levantando informações para compreender características, prioridades e pontos vulneráveis que possam existir na organização. Estas informações podem ser adquiridas através de técnicas de conversação, ou dependendo da complexidade, em pesquisas de clima. Após este levantamento, a empresa estará munida de informações necessárias para iniciar a execução do plano de ações.

Apesar de parecer impossível mensurar itens como motivação, engajamento e comprometimento, pois cada pessoa possui sua percepção, com uma pesquisa de clima organizacional bem elaborada é possível levantar estas informações com grande precisão.

Brum (2003, p.117) destaca que como cada pessoa possui um conceito, uma concepção e uma percepção a respeito de cada assunto “a pesquisa de clima

mostra a percepção e não realidade. Portanto, o que precisa ser mudado é a percepção das pessoas e não os aspectos pesquisados”.

As empresas devem se atentar que toda pesquisa de clima gera, no público interno, expectativas de melhoria, desta forma, seus resultados devem ser divulgados assim que possível.

De acordo com Brum (2000, p. 121), uma boa pesquisa de clima deve oferecer à empresa a possibilidade de “verificação de dados, diagnóstico, feedback, benchmarking, comunicação, treinamento e estabelecimento de novas estratégias corporativas”.

#### 7.2.4.2 Diagnostico

Neste momento, com as informações adquiridas através de conversas ou pesquisa de clima, a empresa irá identificar os pontos que necessitam de um projeto de melhoria.

Segundo Costa (2010), uma pesquisa bem realizada, levando em consideração itens quantitativos e qualitativos, realizada entre executivos e colaboradores deverá ser capaz de:

- Reunir a relação de oferta e demanda por comunicação entre a empresa e os colaboradores;
- Percepção deles sobre a imagem da empresa;
- A motivação pelo trabalho, o engajamento e o compromisso com os resultados;
- Apontamento de dissonâncias entre posicionamento de mercado e as atitudes individuais;
- Nível de entendimento das estratégias da organização;
- Indicar as necessidades de abordagem do Endomarketing e da comunicação interna.

Segundo Bekin (2004) nesta fase a organização deverá mensurar de acordo com as informações obtidas, qual a percepção dos funcionários sobre a empresa, quais são as necessidades não atendidas e o quanto a cultura da organização entra em conflito com os objetivos estratégicos da empresa.

### 7.2.4.3 Projeto

Esta etapa para Bekin (2004), possui uma importância decisiva. Para ele a criação do projeto de Endomarketing deve considerar os três pontos abaixo:

- Deve integrar a estratégia global da empresa;
- Requer conhecimento, informação e apoio da alta direção;
- Deve levar em consideração os pontos fortes e fracos da estrutura organizacional.

Costa (2010) defende que para construção de um programa de Endomarketing de forma objetiva, são necessários 8 passos:

1. Premissas estratégicas e políticas: O projeto deve possuir um alinhamento estreito com o planejamento estratégico da empresa, levando em consideração seus valores culturais;
2. Estrutura e processo de trabalho: É necessário definir como os gestores irão capacitar as pessoas para execução do programa, quais profissionais serão envolvidos, com qual escopo de atuação;
3. Rede interna de comunicação e grade de mídia: Com base no público da empresa serão definidos os canais de comunicação, tipo de conteúdo e maneira de veiculação.
4. Propaganda interna e estrutura de mídia fixa: Definição de um posicionamento institucional para propaganda interna.
5. Ações de relacionamento, reconhecimento e marketing de benefícios: Normatiza como serão reconhecidos os méritos dos colaboradores e como será fortalecida a mutualidade entre empresa e empregados.
6. Indicadores de mensuração de resultados: Definido como será a medição tanto dos esforços de implantação, como de manutenção do programa.
7. Cronograma e orçamento: Determinação de quanto e quando a empresa irá gastar para atingir os objetivos.
8. Fontes de financiamento: Define quanto a organização pode visar de retorno financeiro.

Para construção de um bom projeto, é possível destacar a necessidade do envolvimento de todos, inclusive aqueles que não possuem contato direto com o

cliente, pois o Endomarketing requer mudança de cultura organizacional, e para isso todos os funcionários são considerados “agentes de mudança”.

#### 7.2.4.4 Continuidade

Durante a execução do programa de Endomarketing a empresa pode ter visto a necessidade de implantar ou alterar alguns projetos para alcançar novos objetivos.

Brum (2010) afirma que periodicamente a empresa deve realizar pesquisas para levantamento de resultados, revendo de acordo com as informações obtidas, seu posicionamento interno, conceitos adotados e a eficácia do programa.

Costa (2010) enfatiza que não é a qualidade das ações realizadas que irão garantir a continuidade do programa, mas sim a mentalidade dos empresários e executivos que são responsáveis por iniciar e incentivar estas ações. Desta maneira, podemos dizer que sem o apoio e envolvimento constante da diretoria e gerencia, não existirá continuidade no programa de Endomarketing.

#### 7.2.4.5 Indicadores de desempenho

O programa de Endomarketing, assim como todos os programas implantados na empresa, devem ser frequentemente acompanhados e avaliados de tempos em tempos, afim de verificar sua eficácia, levantar a necessidade de ajustes de projetos, ou até mesmo criação de novos.

Brum (2010) evidencia que o maior desafio das empresas é mensurar o retorno das ações de Endomarketing referente as campanhas internas. Já a mensuração dos resultados do processo podem ser feitas através de métricas quantitativas medindo a eficácia de cada processo.

Em seu livro, Costa (2010) apresenta um quadro-resumo com os principais indicadores de resultado.

Quadro 2 – Indicadores diretos e indiretos

<b>INDICADORES DIRETOS</b>	
Processo	Mede a afetividade da comunicação interna a partir da retenção e do entendimento das mensagens, coerência, simetria, permeabilidade.
Estrutura de canais	Avalia a efetividade dos canais internos de comunicação, sua penetração, volume e periodicidade, estética, distribuição, pertinência, entre outros atributos.
Efeito Motivacional	Analisa o impacto da comunicação interna para o engajamento das pessoas no trabalho e sua motivação pela empresa.
Produtos (ou pontuais)	Mede a efetividade da comunicação no curto prazo para ações e campanhas pontuais a partir de critérios diretamente vinculados ao objetivo da atividade.
<b>INDICADORES INDIRETOS</b>	
Resultados do Negócio	Analisa a contribuição da comunicação interna para o desempenho do negócio a partir da influência que ela exerce sobre vendas, satisfação do cliente, custos, por exemplo.
Resultados de Gestão	Avalia o grau de impacto exercido pela comunicação na forma como as pessoas percebem as práticas de gestão da empresa, que se manifestam no clima organizacional, segurança, qualidade, valores, entre outras políticas corporativas.
Papel das Lideranças	Analisa o impacto da comunicação interna para o engajamento das pessoas no trabalho e sua motivação pela empresa.

Quadro 1: Fonte: Costa, Daniel – 2010 - Pag 128

Cada organização deverá identificar os melhores critérios para medição do desempenho, lembrando que nem tudo que é importante pode ser medido.

Assim sendo, percebe-se que o processo de marketing interno, desde sua concepção até a mensuração de seus resultados, traz consigo um emaranhado de

informações que não têm um padrão pré-estabelecido. Em outras palavras, não existe uma fórmula de aplicação do conceito que sirva para todas as empresas, mas o contrário, sendo necessário um estudo aprofundado do nível em que cada organização se encontra e onde deseja chegar, para que então as medidas necessárias sejam tomadas da forma mais assertiva possível.

Isso não quer dizer que a partir da implantação do programa não se possa voltar atrás para alterar os rumos e objetivos organizacionais, mas o desgaste com ações e a geração de expectativas nos funcionários que não tragam resultados efetivos pode comprometer definitivamente todo o processo motivacional e, conseqüentemente, os objetivos traçados pela empresa.

### 7.3 CONCLUSÃO

Atualmente a DGT possui uma política de endomarketing, que por não ter sido estruturada adequadamente, acaba não sendo assertiva reduzindo oportunidades de crescimento do público interno e com isso deixando muitas vezes de “encantar” novos clientes.

Com aproximadamente 170 funcionários, e em grande ritmo de crescimento e expansão, o grupo possui uma grande oportunidade de acelerar este crescimento utilizando o marketing interno de maneira mais eficaz, melhorando sua comunicação interna e o comprometimento das equipes de trabalho.

Para que a empresa alcance melhor desempenho, seria necessário fazer uma reestruturação da política que hoje não possui metas nem indicadores de desempenho definidos.

Esta implantação deverá seguir os conceitos estudados acima, seguindo uma sequência lógica de ações, para obtenção de resultados.

É importante que a empresa quantifique um orçamento para realizar esta estruturação, e posteriormente as ações internas que serão necessárias ao longo dos períodos.

O primeiro passo seria o levantamento de informações, para assim determinar quais são os pontos deficientes que precisam ser revertidos para atingimento das metas esperadas.

Para realização deste levantamento, seria adequado a contratação de uma empresa especializada para realização de uma pesquisa de clima, que fará o

levantamento de informações quantitativas e qualitativas, buscando mensurar o comprometimento, a percepção que os funcionários possuem da empresa, o nível de entendimento das estratégias, entre outros pontos que irão direcionar os próximos passos.

Somente após o levantamento e análise destas informações é possível iniciar a execução do projeto, sem este direcionamento o projeto de endomarketing não seria assertivo.

Neste momento, a DGT deverá definir quais pessoas serão envolvidas neste processo e qual será a atuação de cada uma. Será definido também quais canais de comunicação interna serão utilizados, ações de reconhecimento, benefícios, cronograma e orçamento.

A comunicação interna é a ferramenta mais evidente no projeto de endomarketing, e acredito que é uma das mais importantes, já que sem ela não conseguiríamos atingir a motivação do público interno.

Saliento que para que a comunicação seja eficiente, ela deverá ser feita nos dois sentidos, da diretoria para os funcionários e dos funcionários para a diretoria.

Essa troca de informações aproximará o público interno do grupo DGT, fazendo com que os funcionários se sintam valorizados e assim mais motivados. Comprometidos com a organização, seu desempenho será superior, tanto no atendimento ao cliente, quanto melhoria da eficiência em trabalhos internos, por exemplo. Fazendo com que a empresa atinja resultados superiores.

Ações de reconhecimento e benefícios também são fundamentais para atingir a motivação.

Vale lembrar, que o programa deverá ser continuamente medido, para que novas ações sejam tomadas, buscando sempre a melhoria em atendimento ao público interno, para assim, atingir melhores resultados.

## BIBLIOGRAFIA

BEKIN, SAUL Faingaus. Conversando sobre Endomarketing. São Paulo: Ed. Makron Books, 1995. 150 p.

\_\_\_\_\_. Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. 186 p.

BRUM, ANALISA de Medeiros. Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. São Paulo: Integrare Editora, 2010. 250 p.

\_\_\_\_\_. Respirando Endomarketing. Porto Alegre: L&PM, 2003. 144 p.

\_\_\_\_\_. Um Olhar Sobre o Marketing Interno. 3 ed. Porto Alegre: L&PM, 2000. 160 p.

CERQUEIRA, Wilson. Endomarketing: educação e cultura para a qualidade. Porto Alegre: Qualimark, 1999. 161 p.

COSTA, Daniel. Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora. Porto Alegre: Dublinense, 2010. 144 p.

DEEPROSE, Donna. Como valorizar e recompensar seus funcionários. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 132 p. (Série Trabalho Eficaz).

HELLER, Robert. Como motivar pessoas. 2 ed. São Paulo: Publifolha, 1999. 72 p. (Série sucesso profissional - seu guia de estratégia pessoal).

LOVELOCK, Christopher & WRIGHT, Lauren. Serviços: Marketing e Gestão. São Paulo: Saraiva, 2001. 416 p.