

ALEXANDRA LAFIS

POLÍTICA COMERCIAL DA MARTIAÇO:

Análise Crítica das Políticas de Serviços Complementares, Relacionamento com Clientes e Programas de Endomarketing

João Baptista de Paula Vilhena Soares
Coordenador Acadêmico

Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello
Professor Orientador

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

TURMA GC 2/15

CURITIBA – PR

2017

O Trabalho de Conclusão de Curso

POLÍTICA COMERCIAL DA MARTIAÇO

Análise Crítica das Políticas de Serviços Complementares, Relacionamento com Clientes e Programas de Endomarketing

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

Data da aprovação: _____ de _____ de _____

João Baptista de Paula Vilhena Soares
Coordenador Acadêmico

Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello
Professor Orientador

DECLARAÇÃO

A Empresa MARTIAÇO representada neste documento pelo Sr. (a) Marcos Martins, Diretor Comercial, autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: Política Comercial da Martiaço: Análise Crítica do Mercado de Metalúrgicas do Paraná, realizado pelos alunos Alexandra Lafis, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 16 de Julho de 2017

MARCOS MARTINS
Diretor Comercial
Martiaço

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Alexandra Lafis, abaixo-assinado, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de Outubro de 2015 a Julho de 2017, declara que o conteúdo de seu Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: Política Comercial da Martiaço: Análise Crítica das Políticas de Serviços Complementares, Relacionamento com Clientes e Programas de Endomarketing é autêntico e original.

Curitiba, 16 de Julho de 2017

Alexandra Lafis

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: SUMÁRIO EXECUTIVO	6
CAPÍTULO 2: VISÃO, MISSÃO, VALORES E DESCRIÇÃO DA EMPRESA	8
CAPÍTULO 3: OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVOS.....	15
CAPÍTULO 4: MERCADO.....	18
CAPÍTULO 5: CONSUMIDORES	24
CAPÍTULO 6: POLÍTICA COMERCIAL	25
UNIDADE 6: SERVIÇOS COMPLEMENTARES, RELACIONAMENTO COM CLIENTES E PROGRAMAS DE ENDOMARKETING.....	25
ANÁLISE CRÍTICA 3.1 SERVIÇOS COMPLEMENTARES	25
POLÍTICA COMERCIAL 3.1 SERVIÇOS COMPLEMENTARES	29
ANÁLISE CRÍTICA 3.2 RELACIONAMENTO COM CLIENTES.....	29
POLÍTICA COMERCIAL 3.2 RELACIONAMENTO COM CLIENTES.....	34
ANÁLISE CRÍTICA 3.3 PROGRAMAS DE ENDOMARKETING	38
POLÍTICA COMERCIAL 3.3 PROGRAMAS DE ENDOMARKETING	43
REFERÊNCIAS	44

CAPÍTULO 1: SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente plano comercial foi desenvolvido com vistas a apresentar uma nova política comercial a metalúrgica Martiaço. Para facilitar o entendimento, a nova política comercial foi dividida em 6 unidades que retratam as proposições a serem avaliadas e implementadas pela empresa.

Seguindo a divisão proposta, serão tratados os aspectos do mercado, tais como: ciclo de venda, sazonalidade, fatores críticos de sucesso e diferencial competitivo da Martiaço. Será apresentada análise detalhada da relação de venda com o cliente, bem como as metas de vendas definidas como objetivo a ser alcançado. Ainda nesta unidade serão detalhadas as atividades de vendas.

Foram propostas alterações no organograma da equipe de vendas, a fim de aumentar a área de cobertura e alavancar resultados. A forma de contratação e os treinamentos também foram revistos, a fim de tornar a equipe mais consonante com os valores e propósitos da empresa. O papel do gerente foi redesenhado e o perfil de competência do vendedor foi aprimorado.

Foram propostas ações atuais de programas de marketing, que buscam oferecer alguns diferenciais para cada perfil de cliente, visando a satisfação e fidelização dos mesmos, além de incrementados outros benefícios para reforçar o posicionamento da empresa e serviços complementares personalizados. Nas políticas de relacionamento com clientes será priorizado o acompanhamento do CRM por todas as áreas da empresa, sempre visando como beneficiário final o cliente. Não podemos deixar de destacar as políticas de endomarketing que serão implementadas com o propósito de atingir todas as categorias de colaboradores, pois um funcionário motivado desempenha seu papel de forma muito melhor.

A proposta de remuneração da equipe de comercial foi ajustada, com o objetivo de aumentar a motivação e o sentimento de justiça no pagamento de comissões e bônus. Foi estabelecida uma política de avaliação de desempenho que leva em consideração a adaptação ao trabalho, o interesse, o relacionamento social e a capacidade de aprendizagem. Para aumentar a motivação, serão realizadas campanhas de venda ao longo do ano.

Abordaremos como a complexidade dos produtos produzidos pela Martiaço, somado ao fato de trabalhar exclusivamente com uma produção puxada, levam naturalmente a escolha do canal de venda direta. São atributos e responsabilidade

deste canal, cuidar da margem, faturamento do negócio e zelar pela imagem da empresa frente aos clientes. Também será tratado, como o novo modelo proposto para a força de vendas, ajudará a empresa a atingir os seus objetivos para os próximos anos.

Referente ao método de custeio utilizado pela Martiaço, que é o de absorção (preço hora máquina x tempo de produção), foi proposta uma revisão dos valores hora máquina, por estarem desatualizados e também de interligar automaticamente o custo indireto através do sistema ERP.

Com relação às vendas, a empresa utiliza as metas definidas no plano de negócios, formulado pela alta gestão da empresa, com todos os líderes envolvidos. Apresentaremos as metas de faturamento geral anual, meta de rentabilidade e metas por vendedores. Para maior agilidade no acompanhamento dos resultados, sugerimos reuniões rápidas semanalmente com a diretoria.

CAPÍTULO 2: VISÃO, MISSÃO, VALORES E DESCRIÇÃO DA EMPRESA

VISÃO
Ser reconhecida pelo mercado como uma empresa sólida e modelo em parceria, proporcionando resultados de excelência em produtos e serviços de metalurgia para nossos clientes.
MISSÃO
Crescer continuamente através da conquista da lealdade de nossos clientes, gerado por uma busca incansável de excelência em solução completa, de qualidade e entregas no prazo de produtos e serviços de metalurgia.
VALORES
<ul style="list-style-type: none">▪ Satisfação do Cliente - Se pretendemos crescer continuamente através da lealdade dos nossos clientes, conforme descrito na nossa missão, esta deverá estar pautada na plena satisfação dos mesmos.▪ Digno de Confiança - Digno significa merecedor de confiança, é a esperança firme, um sentimento de segurança, de certeza, tranquilidade, daquele que confia na honestidade de alguém.▪ Ser cooperativo - Ser aquele que coopera, ou seja, aquele que opera juntamente com alguém de forma colaborativa.▪ Valorização das pessoas - Valorizar é aumentar o valor, é fazer o colaborador prosperar, crescer e atingir seu potencial. Este valor é a base de qualquer organização que queira um estado desejado de prosperidade.▪ Respeitar o meio ambiente - Entendemos que o cuidado com o meio ambiente é um valor que deve ser um princípio de qualquer empresa, é dever de todos zelar pelo futuro do nosso planeta.
DESCRIÇÃO DA EMPRESA
<ul style="list-style-type: none">▪ Martiaço Indústria de Artefatos Metálicos Ltda.▪ Indústria Metalúrgica▪ Colombo - PR▪ Ativa - Lucro Real▪ 85 funcionários▪ 6.000 metros quadrados

HISTÓRICO DA EMPRESA

A Martiaço foi fundada em maio de 1990 na cidade de Colombo, PR, atuando inicialmente como fabricante de racks para televisão e vídeo. Em 1996, com o intuito de se aprimorar tecnologicamente e diversificar sua área de atuação, a empresa adquiriu sua primeira máquina de corte a laser. Com essa nova expansão de mercado, começou a fornecer materiais para a CNH Global e Dana Corporation.

Sempre preocupada com a qualidade e aperfeiçoamento de seus produtos, a Martiaço conquistou em 2003 a Certificação de Qualidade Norma ISO 9001, no ano de 2007, a Certificação da Qualidade ISO TS, pela Certificadora BV - Bureau Veritas, e está se preparando para obter a Certificação Ambiental ISO 14001.

Atualmente, a empresa conta um parque fabril completo, que inclui corte a laser, puncionadeira, guilhotina, dobradeiras, serras para tubos, prensas de 110, 200 e 600 toneladas, calandra, centro de usinagem, tornos, solda ponto, soldas mag robotizadas e manuais e pintura eletrostática com fosfato tricatiônico. Todo esse maquinário permite que 100% dos produtos sejam fabricados internamente.

1987



1991



1997



2004



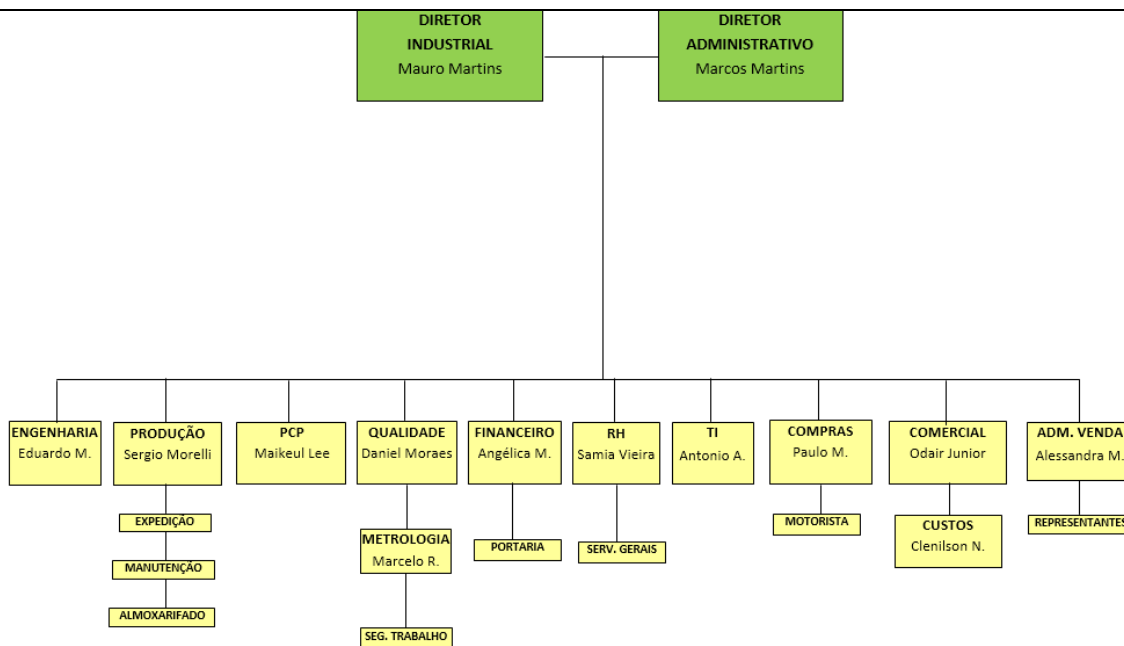
2017



CULTURA ORGANIZACIONAL

A Martiaço tem origem familiar e suas decisões são centralizadas nos diretores. Ela valoriza o relacionamento interpessoal, preza pela confiança e é orientada para resultados e fidelização dos seus clientes.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



PRODUTOS E SERVIÇOS

Atua na fabricação de peças e implementos para segmentos agrícola, automotivo, telecomunicações, linha branca, montadoras e sistemistas, entre outros.

Oferecemos os seguintes serviços:

- Dobra de chapas
- Puncionadeira

- Usinagem
- Torno CNC
- Prensa
- Curvadora de Tubo
- Pintura Automotiva

OPERAÇÕES

A produção é feita através da demanda do cliente, ou seja, não existe estoque. O processo produtivo é puxado. O cliente envia o desenho técnico a ser produzido, a engenharia desenvolve o processo, o departamento de planejamento e controle de produção (PCP), planeja o processo fabril e encaminha para a produção.

Os processos produtivos são divididos da seguinte forma: corte a laser, punção da chapa, dobra da chapa, usinagem e solda. Todas as máquinas possuem comando numérico computadorizado (CNC), prensas hidráulicas e curvadoras de tubo. Apenas os serviços de pintura e zincagem, são terceirizados.

Para buscar a redução de custos e garantia da qualidade, utilizamos dispositivos de soldagem e montagem industrial (poka yoke)¹. Trabalhamos com as programações internas e externas através das técnicas JIT² e Kanban³.

CAPACIDADES E LIMITAÇÕES

A Martiaço tem capacidade para trabalhar em 3 turnos ininterruptos. Hoje trabalha 2 turnos em horário comercial e 1 turno a noite (apenas para os processos de corte laser e dobra). Na tabela abaixo, apresentamos a capacidade atual instalada da Martiaço, em horas.

¹ Segundo Wikipédia - Poka-yoke (pronuncia-se poka-iôque) é um dispositivo a prova de erros destinado a evitar a ocorrência de defeitos em processos de fabricação e/ou na utilização de produtos.

² JIT, abreviação do tremo, Just In Time, que é um sistema de administração da produção que determina que tudo deve ser produzido, transportado ou comprado na hora exata.

³ Kanban, e uma metodologia usada em administração da produção, trata-se de um cartão de sinalização que controla os fluxos de produção ou transportes em uma indústria.

Descrição	Horas totais / mês	Horas utilizadas	Horas Disponíveis
Corte Laser	1188	660	528
Dobradeiras	1584	792	792
Usinagem	396	132	264
Torno	396	132	264
Solda	3564	976	2588
Prensas	792	264	528
Dobradeira de Tubo	396	80	316
Puncionadeira	396	40	356
Pintura	396	132	264
TOTAL GERAL	8712	3076	5636

Analisando as questões logística e comercial, atualmente a Martiaço tem capacidade de atender ao Brasil e Mercosul, contudo em algumas situações o frete pode inviabilizar o preço de venda do produto. Quanto a questão comercial, as vendas são praticadas de forma reativa, o que acaba limitando a participação de mercado ao mercado do Paraná onde a Martiaço é conhecida.

ANÁLISE DOS RECURSOS DA EMPRESA

Os recursos da Martiaço são geridos de maneira estratégica, sendo este um dos seus diferenciais competitivos. A empresa busca constantemente manter o seu parque de máquinas atualizado, portanto, realiza provisões para tornar possível estes investimentos e mais, tem o seu fluxo de caixa ajustado aos recebimentos dos clientes. Na parte de pessoal, se mantém atenta aos movimentos de mercado, realizando contratações temporárias em tempos de pico de produção e mantém programa contínuo de capacitação do seu capital humano. Recentemente, optou por terceirizar a área de pintura, porém o processo é realizado pela empresa contratada nas instalações da Martiaço, o que garante a qualidade e proporciona agilidade ao processo, além é claro, da economia com tempo e custo de transporte. Quanto aos insumos necessários para produção, a empresa não necessita de estoques, uma vez que produz sob encomenda do cliente.

ADMINISTRAÇÃO

Com 76 colaboradores efetivos e 9 colaboradores terceirizados, a Martiaço realiza o processo de recrutamento e seleção para os efetivos, através do RH interno da empresa, e para os terceirizados é realizado através de uma empresa de RH externa.

Anualmente, é feito o planejamento dos treinamentos. São realizados treinamentos

como: *solid works*, gerenciamento de compras, desenho técnico, técnicas de soldagem, entre outros. Periodicamente, o RH faz o acompanhamento para verificar a eficácia dos treinamentos através de testes e feedback dos gestores. Está em análise, pela diretoria, um projeto para desenvolvimento do plano de carreira.

A alta administração faz reuniões semanais com os gestores, referente a assuntos diversos, e uma reunião mensal chamada de GRI, onde são apresentados os resultados mês.

A comunicação com os demais colaboradores da empresa é feita através de edital/quadro de avisos, ou pelo gestor.

ORIENTAÇÃO PARA O MARKETING

Atualmente a empresa não tem um departamento de marketing internamente. As ações de marketing são realizadas por empresa terceirizada que cuida do site e das mídias sociais, além da equipe comercial, que apresenta a empresa por meio de portfólio.

CAPÍTULO 3: OBJETIVOS E ESTRATÉGIA CORPORATIVOS

OBJETIVOS			
	2017	2018	2019
Volume de Vendas Mensal	R\$2.000.000	R\$ 2.500.000	R\$ 3.000.000
Lucratividade	10%	11%	12%
Clientes / Mercado	Aumentar em 10% a base de novos clientes	Aumentar em 13% a base de novos clientes	Aumentar em 15% a base de novos clientes
Marca / Imagem	Ser reconhecida pelos clientes como a melhor metalúrgica do Paraná	Ser reconhecida pelos clientes como a melhor metalúrgica do Brasil	Ser reconhecida pelos clientes como a melhor metalúrgica do Mercosul

ESTRATÉGIA

- Investir 1% do faturamento bruto mensal em treinamentos;
- Diversificação na atuação, buscando ampliar e iniciar em segmentos mais lucrativos, como indústria aeroespacial, linha branca e telecomunicações;
- Intensificar a atuação da área comercial
- Fortalecer a marca Martiaço no mercado B2B com foco na confiança. (27 anos no mercado)

DIFERENCIAÇÃO / LIDERANÇA DE CUSTO / ENFOQUE

A estratégia está estabelecida com enfoque no segmento, visto que a Martiaço direcionou a sua produção para os segmentos automotivo, agrícola, linha branca e elétrico.

CADEIA DE VALOR

Logística Interna

- Estoque zero de produto acabado – sistema puxado;
- Planejamento de estoque de matéria prima de acordo com histórico x provisionamento de vendas.

Operações

- Utilização de gerador a diesel em horário em que as taxas de energia são mais caras, para reduzir gasto com energia elétrica;
- As principais máquinas são: corte a laser, punção da chapa, dobra da chapa, usinagem e solda.
- Para buscar a redução de custos e garantia da qualidade, utilizamos dispositivos de soldagem e montagem industrial (poka yoke). Trabalhamos com as programações internas e externas através das técnicas JIT e Kanban.
- Venda de todo resíduo metálico proveniente da produção para empresas que fazem sua correta destinação.

Logística externa

- Embalagem personalizada de acordo com a necessidade do cliente;
- Transporte da mercadoria utilizando frota própria para redução de custos.

Marketing & Vendas

- Qualidade dos produtos superior ao mercado;

- Baixo índice de devolução por não conformidade;
- Testemunho de grandes clientes;
- Vendas reativas.

Serviços Pós-Venda

- Tratativa de produtos não conformes.

Infraestrutura da Empresa

- Processos principais: comercial, engenharia de processo, produção e PCP;
- Processos de apoio: RH, compras, financeiro, almoxarifado e TI.

Gerência de Recursos Humanos

- Plano de treinamento anual.

Desenvolvimento de Tecnologia

- Automatização dos processos via sistema ERP;
- Departamento de soluções customizadas.

Aquisição

- A Martiaço possui um manual de fornecedores, o qual deve ser seguido por todos;
- Compras de matéria-prima realizadas de acordo com a demanda informada pelo setor de PCP.

CAPÍTULO 4: MERCADO

HISTÓRICO DO MERCADO

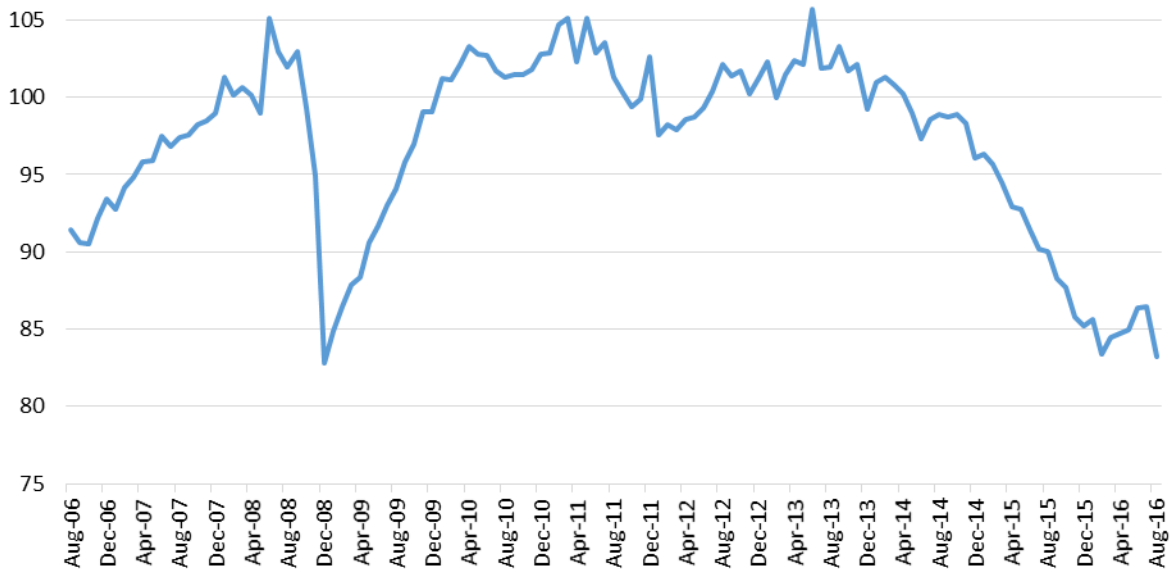
Desde muito cedo, o homem aproveitou os metais para fabricar utensílios, materiais como o cobre, o chumbo, o bronze, o ferro, o ouro e a prata tiveram amplo uso na antiguidade. Os primeiros altos-fornos apareceram no século XIII. A indústria metalúrgica teve novo impulso no século XVIII com a revolução industrial.

No Brasil, as primeiras décadas do século XX foram de avanços para a siderurgia brasileira, impulsionados pelo surto industrial verificado entre 1917 e 1930. Após esta época, a criação de novas indústrias se deram de forma tímida, mas entre 1940 e 1980, aconteceram novas fundações de grande expressão nacional, consolidando a nossa posição perante ao mercado e ao mundo como produtor, exportador e criador de tecnologias voltadas para a metalurgia, com ênfase na fabricação de aços.

Atualmente o Brasil pode se orgulhar de possuir uma indústria metalúrgica capaz de colocá-lo em destaque no cenário mundial. Fruto de um trabalho árduo que resultou em mão-de-obra altamente especializada, matéria-prima e produtos de altíssima qualidade, além de cidades inteiras que foram brotando ao redor dessas indústrias que, embora sujeitas à instabilidade da economia do país, mais do que produzir metais e derivados, possibilitam conhecimento e oferecem trabalho e sustento a centenas de milhares de brasileiros.

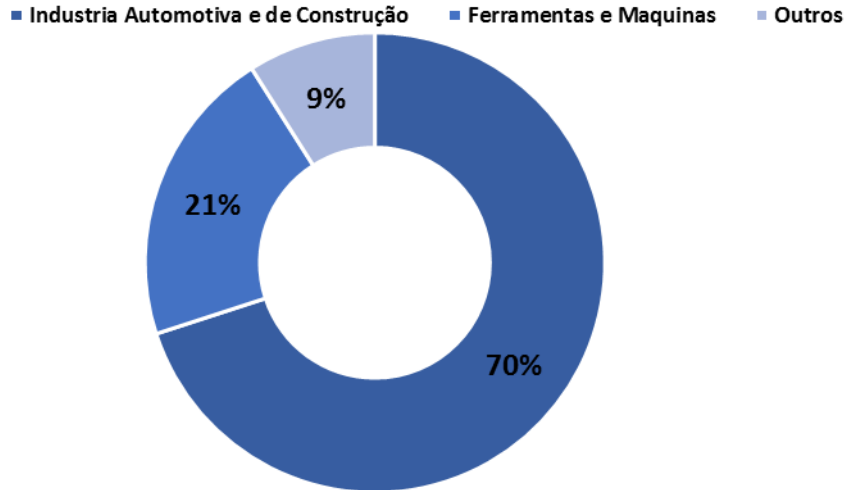
TAMANHO E EVOLUÇÃO DO MERCADO

Produção Industrial do Brasil



Fonte: Guia FIEP 2017
Toneladas/ano

Distribuição do Mercado de Metalurgia no Paraná



Fonte: Guia FIEP 2017

ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

Ambiente Político

Tendência: Tende a se manter instável (impeachment, lava jato, carne fraca);

Oportunidades: Valorização da ética, seriedade e transparência (empresa com 27 anos de mercado);

Ameaças: Elevação dos impostos.

Ambiente Econômico

Tendência: Ambiente de recessão;

Oportunidades: Redução dos juros para aceleração da economia;

Ameaças: Redução de investimentos e redução da produção do aço.

Ambiente Social

Tendência: Ambiente de desconfiança;

Oportunidades: Destacar os valores da empresa para os colaboradores atuais e futuros;

Ameaças: Ação dos sindicatos.

Ambiente Tecnológico

Tendência: Inovação;

Oportunidades: Novas máquinas com maior produtividade;

Ameaças: Custo de renovação dos equipamentos.

ANÁLISE DO MICROAMBIENTE

Rivalidade entre os concorrentes atuais: É relativamente baixa. Porque é um mercado com poucos participantes.

Ameaça de novos entrantes: A ameaça de novos entrantes também é igualmente baixa, pois o mercado pratica margens baixas e com grande investimento em tecnologia.

Ameaça de produtos substitutos: Quanto a produtos substitutos também pode-se dizer que é uma ameaça baixa, pois não se observa produtos que possam vir a cumprir o mesmo papel e/ou função, nesta área de atuação.

Poder de barganha dos fornecedores: Como trata-se de uma matéria prima commodity, o preço é padrão e sem muita barganha.

Poder de barganha dos compradores: Nesta questão os compradores têm bastante poder de barganha, uma vez que outras empresas podem oferecer o produto dentro das mesmas especificações.

CONCORRENTES

Empresas	Produtos/ Serviços	Alguns Clientes	OBS
Magius	Peças estampadas e de conjuntos montados, atuação nacional	CAT, CNH, AGCO, IVECO, Volvo, Renault	45 anos de mercado, certificações ISO 9000 e 16949

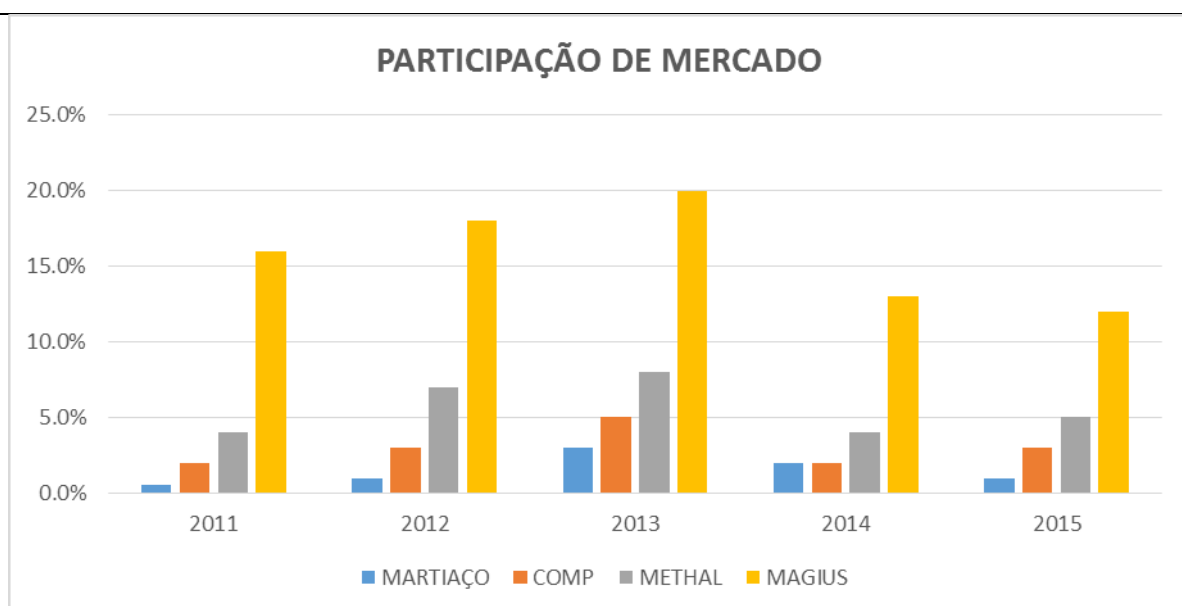
Comp	Corte a laser 3D, fabricante de peças, atuação nacional	NI	NT
Ime´s	Peças estampadas e de conjuntos montados, atuação nacional	NI	NT
Maxestampo	Peças estampadas e de conjuntos montados, atuação nacional	NI	30 anos de mercado
Mikrons	Peças estampadas e de conjuntos montados, atuação nacional	NI	28 anos de mercado, não tem ISO
Ardan	Peças estampadas e de conjuntos montados, atuação nacional	NI	41 anos de mercado
BC Industrial	Peças estampadas e de conjuntos montados, atuação estado do paraná	NI	ISO 9000, 10 anos de mercado
Metalcompan	Peças estampadas e de conjuntos montados, atuação estado do paraná	FIAT, MWM, MAN, VW, Valtra, IVECO, CNH	ISO 9000, 1400 e TS, 12 anos de mercado
FMI	Caldeiraria, soldagem, estruturas metálicas, estamparia	NI	17 anos de mercado
Nilko	Aquecedores, armário de aço, caixas elétricas, gabinete de PC, entre outras	NI	30 anos de mercado

ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE

FATORES ESTRATÉGICOS	PESO (%)	Martiaço	Metalcompany	COMP	Magius
Disponibilidade de Capital	25	3	15	5	4
Grau Tecnológico	20	3	4	5	3
Economia de Escala	10	2	4	3	3
Qualidade de RH	3	2	3	3	2
Market Share	5	2	4	4	4
Vendas	15	2	3	4	3
Capacidade de Retaliação	1	1	1	1	2
Inovação	5	2	3	5	3
Restrições Governamentais	0,5	0	0	0	0
Patentes	0,5	0	0	2	0
Parcerias Estratégicas	15	3	5	4	3
Outros:					
TOTAL	100	51,40	67,00	86,20	57,00

Face aos principais concorrentes, a Martiaço tem uma posição inferior, porém apenas COMP possui um destaque acentuado. Com relação a Magius e a Metalcompany, existe uma diferença, no entanto não acentuada.

PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DAS PRINCIPAIS MARCAS



SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

A Martiaço atua na fabricação de peças e implementos para segmentos agrícola, automotivo, elétrico, linha branca, entre outros.

- Setor automotivo – tendência tecnológica e disruptiva;
- Setor agrícola – tendência de crescimento;
- Setor linha branca – mercado sazonal e margens muito baixas;
- Setor elétrico – tendência a estabilidade.

ANÁLISE DO COMPOSTO DE MARKETING (4P's)

MARKETING-MIX	Martiaço	Comp	Metalcompany	Magius
Produto	Nível de qualidade elevado	Tecnologia elevada	Qualidade normal	Qualidade elevada
Preço	Baseado em custo	Baseado em custo	Baseado em custo	Baseado em custo
Praça	Brasil/ Mercosul	Território Nacional	Paraná / Argentina	São Paulo / Paraná / Santa Catarina
Promoção	Venda pessoal	Venda pessoal	Venda pessoal	Venda pessoal

PROJEÇÕES DE MERCADO

Devido à crise econômica brasileira, sobretudo na indústria automobilística e de linha branca, desde 2014 o mercado está em desaceleração crescente. Contudo, analistas preveem uma retomada de crescimento a partir do ano de 2018.

A Martiaço, em face a este cenário econômico do Brasil está direcionando os seus esforços de novas captações de clientes em seguimentos que estão apresentando crescimento, mesmo neste período de crise, alguns deles são: aero espacial, equipamentos médicos hospitalares, máquinas e equipamentos agrícolas, entre outros.

CAPÍTULO 5: CONSUMIDORES

PERFIL DO CONSUMIDOR
Pessoas jurídicas de médio e grande porte, exigentes, localizadas dentro do território nacional, usuárias contínuas de produtos e serviços metalúrgicos, incluindo engenharia. Valorizam e buscam parcerias duradouras, soluções completas, de qualidade e com entregas no prazo.
NECESSIDADES E DESEJOS DO CONSUMIDOR
O consumidor opta pela Martiaço devido ao fornecimento da solução completa em metalurgia com custo baixo, e pela garantia da qualidade das soluções oferecidas, devidamente certificadas pela ISO 9.001 e ISO/TS 16.949. Além de receber serviços superiores de engenharia e cumprimento do prazo de entrega.
HÁBITOS DE USO E ATITUDES DO CONSUMIDOR
Venda B2B, portanto o cliente (empresa) compra direto da Martiaço sempre que exista a necessidade de um novo projeto. Confiabilidade que a Martiaço fará a entrega do produto com as devidas especificações. O preço e o prazo de entrega são fatores determinantes
PAPÉIS DE COMPRA
O setor de engenharia de projetos é quem inicia, influencia e decide quem será o fornecedor. O departamento de compras é quem efetiva a compra. O usuário é o departamento de produção, pois é ele quem utiliza as peças fornecidas pela Martiaço para montar o seu produto final.

CAPÍTULO 6: POLÍTICA COMERCIAL

UNIDADE 6: SERVIÇOS COMPLEMENTARES, RELACIONAMENTO COM CLIENTES E PROGRAMAS DE ENDOMARKETING

ANÁLISE CRÍTICA 3.1 SERVIÇOS COMPLEMENTARES

Passamos recentemente por uma transformação do mercado, antes tínhamos o foco na oferta de produtos ou serviços de qualidade considerando apenas o custo baixo. Com essa evolução em que o foco mudou do produto para o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes. Esse é um novo posicionamento que prioriza um íntimo relacionamento com o cliente, em que ganham destaque os valores, a missão e o compromisso real da empresa com o cliente.

Então, é possível afirmar que o nível de influência dos serviços complementares na satisfação do cliente, é um fator muito importante.

Em vários tipos de segmentos, os serviços complementares ofertados não estão relacionados ao serviço central da empresa cliente. Mesmo assim, têm mais influência no nível de satisfação do cliente do que os processos relacionados ao próprio serviço fim.

Contudo, será consistente a premissa, de que os elementos secundários do composto geral do serviço são fundamentais para a composição do nível de satisfação do cliente? Então, é necessário identificar o nível de influência dos elementos do universo de serviços complementares na busca eterna pela satisfação do cliente.

Existem elementos que influenciam o processo de satisfação do cliente. Lovelock e Wright (2004, p. 103) apresentam a seguinte fórmula para definir a satisfação do cliente:

$$\text{Satisfação} = \text{Serviço percebido} / \text{Serviço}$$

esperado

Com essa análise, teremos dois fatores que esclarecem o conceito da satisfação. A formação da expectativa e a percepção do cliente. Esses dois fatores estão relacionados, porém com distinções bem claras. Segundo Correa e Caon (2002, p. 97), quando o gestor de serviços foca sua atenção no grau de satisfação do cliente, ele deve estar atento à expectativa do cliente *a priori* e à percepção do cliente *a posteriori* da experiência do serviço.

Dessa forma, percepção do cliente está mais relacionada à entrega do produto e ou serviços propriamente ditos, sendo uma função muito mais de operações.

Já a esfera expectativa, está totalmente relacionada à função do marketing.

Vale ressaltar que todo esse processo não se dá em uma única dimensão.

Zeithaml e Bitner (2003, p. 119) afirmam que os clientes percebem e formam sua satisfação de acordo com o conjunto total de suas experiências com o serviço prestado. De acordo com Zeithaml, Parasuraman e Berry (1993), as avaliações da qualidade do serviço prestado incluem percepções de múltiplos fatores.

Dessa forma, o cliente vai construir a sua percepção com base nas diversas interfaces que terá com seu fornecedor. Essa percepção será global, e a cada acerto do fornecedor o cliente credita na “conta satisfação” um ponto positivo para aquele fornecedor e dessa forma vai se estabelecendo uma cadeia de valores que diferenciam um fornecedor do outro. Mas também é importante observar que existe o “débito” na conta satisfação e a cada erro do fornecedor esse “ponto” será debitado. A importância da experiência do cliente com os diversos elementos do serviço prestado, pode ser observada segundo Langeard *et al.* (1981) desenvolveram o modelo *servuction*.

DINÂMICA DO MODELO SERVUCTION



Fonte: Adaptado DILSON, Francisco, Apud
HOFFMAN, Douglas K. 2011

O modelo busca mostrar o conjunto de fatores que influenciam a percepção do consumidor. Por meio desse conceito, os autores afirmam que a experiência do cliente é influenciada por dois tipos de elementos: o que é visível ao cliente (ambiente inanimado, provedores de contato pessoal e outros clientes) e o que não é (a organização e os sistemas invisíveis). Correa e Caon (2002, p.103) têm um conceito alinhado com o anterior, pois também colocam o foco nas interfaces do cliente com as diversas etapas do serviço, ao afirmarem que “é da resultante das várias percepções que o cliente vai acumuladamente tendo ao longo da sequência de momentos de contato por que passa que sairá sua percepção geral de satisfação com o serviço prestado”.

Com base nesses conceitos, é possível afirmar que a satisfação do cliente é resultado do processo como um todo, não apenas de sua interação com o serviço essencial, mas com toda a prestação do serviço. É fundamental que se analise o composto geral do serviço. Todo o percurso do cliente e suas interações com os diferentes momentos da verdade

Atualmente os serviços complementares são importantes diferenciais competitivos no mercado. Um serviço complementar é algo a mais que a empresa pode oferecer a seus clientes.

Ratificando esta afirmação Oliveira (2001, p. 10), destaca que os serviços complementares aumentam significativamente a percepção de “valor” para o consumidor, levando-o a aquisição de determinado produto ou serviço, que ao seu entendimento irá lhe oferecer benefícios mais vantajosos e conseqüentemente atendendo suas expectativas e necessidades de maneira mais assertiva.

Dessas acepções, é possível ressaltar ainda que os diferenciais competitivos nos dias atuais em virtude da alta competitividade “não bastam ter princípios e estratégias estáticas para uma administração evolutiva. Princípios básicos como ética, credibilidade, criatividade, comprometimento, entre outros se tornaram apenas pré-requisitos (SPINATO, 2009. p. 72)”.

Diante do cenário atual a área comercial possui um papel fundamental para o sucesso da empresa, tanto com a diferenciação dos serviços agregados, compreendendo a real necessidade do seu cliente, como também prestando um atendimento excelente. Atuando de forma mais objetiva e clara.

Para alcançar um novo patamar em excelência de atendimento, muitas vezes é necessário investir em programas de capacitação e treinamento aos colaboradores.

De acordo com Las Casas (2002), o treinamento de vendas é algo muito importante e precisa ser compreendido pelas empresas como um meio de desenvolver e formar pessoas mais preparadas. Sua efetividade pode contribuir significativamente para os resultados organizacionais.

É importante destacar também que existe a necessidade de ações voltadas à melhoria dos serviços e do atendimento prestados, que podem significar muito para o consumidor em termos de percepção da qualidade e do valor atribuído à relação custo/benefício da compra. Tais ações vão desde medidas simples e de custo reduzido, nem sempre adotadas, até serviços mais complexos e de maior custo.

POLÍTICA COMERCIAL 3.1 SERVIÇOS COMPLEMENTARES

Diante de um mercado altamente competitivo e exigente, a área comercial desempenha um papel fundamental para o sucesso e longevidade da empresa. A diferenciação de serviços agregados tem o intuito de entregar valor, como este é algo singular e de interpretação individual, sendo o que é valor para um, pode não ser para o outro, é vital compreender a real necessidade do cliente, atuando de forma mais objetiva em suas necessidades e expectativas. Desenvolver os projetos personalizados de acordo com a necessidade do cliente, fazendo uma peça teste para aprovação e validação sem custo adicional.

Exemplo: se for uma peça que necessite de manutenção, incluir no contrato que iremos acompanhar e avisar ao cliente a data de manutenção necessária.

O projeto que o cliente necessita será desenvolvido sem custo adicional se o modelo e tipo do projeto estiver dentro dos padrões da utilização dos maquinários atuais da empresa, ou seja, sem a necessidade de terceirização da elaboração do projeto.

A decisão fica na alçada do gerente comercial e em alguns casos da diretoria comercial.

Por se tratar de um grande diferencial no mercado, sem a execução do projeto e avaliação e testes não é possível participar da cotação do cliente. Pois o mesmo, na hora da contratação vai analisar a qualidade de precisão dos serviços entregues. Portanto, esse custo de execução do projeto já está no orçamento da empresa.

ANÁLISE CRÍTICA 3.2 RELACIONAMENTO COM CLIENTES

A importância do investimento do relacionamento com o cliente é fundamental.

Reichheld & Sasser (1990), ressaltam que uma empresa pode chegar a

melhorar seus lucros entre 25% e 85% ao reduzir a taxa de abandono de seus consumidores em apenas 5%.

O marketing de relacionamento deve ser praticado prevendo-se a sustentação de suas estratégias. Para que seja viável, é necessário um processo contínuo de identificação e criação de novos valores com os clientes, através do compartilhamento de seus benefícios durante toda a parceria. Isso envolve compreensão, concentração e administração de uma rede de criação de valores entre fornecedores, clientes e colaboradores. Para tornar possível esse processo, é necessária a interdependência, isto é, cada indivíduo trabalha dentro de sua competência, porém conectado a outras pessoas, para construir de forma colaborativa processos de agregação de valor.

Para Kotler (1999), as empresas de hoje estão se esforçando mais para reter seus clientes, o que é justificado pelo fato de que o custo de atrair novos clientes pode chegar a ser cinco vezes o custo de manter um cliente fidelizado.

Buscando sempre a proximidade, manutenção e relacionamento com seus clientes, a Martiaço desenvolveu uma estratégia de políticas de vendas direcionada de acordo com a necessidade de cada cliente, adequando o seu projeto de forma personalizada.

Como ferramenta para gestão e conhecimento de seus clientes, a Martiaço implantou o sistema de CRM que permite identificação do perfil de seus clientes, assim, trabalhando de maneira estratégica seus projetos personalizados, classificando seus perfis em A, B, C.

O parâmetro utilizado para essa estratégia é o comportamento de compra dos clientes, através do banco de dados que a empresa possui. Com estas informações é possível identificar os perfis de maneira clara e objetiva. Esta base permanece com o departamento de marketing

Através dessa percepção as organizações buscam satisfazer as necessidades dos seus clientes, tendo o marketing como um pilar estratégico, desempenhando uma função importante tanto internamente como externamente,

procurando uma maneira diferente de trabalhar o relacionamento entre a empresa e seu mercado consumidor. Diante deste cenário, o direcionamento estratégico foi modificado, onde a atuação do marketing passou do tradicional com uma visão apenas de produto, para uma visão de relacionamento, com o foco no cliente.

Vejamos a seguir, uma análise de Kotler (1999, p. 222) sobre a necessidade de relacionamento.

Há cada vez mais uma necessidade de relacionamento. A maioria das pessoas está se afastando do marketing de transação, cuja ênfase é fazer vendas, para praticar o marketing de relacionamento, que enfatiza a construção e manutenção de relacionamentos lucrativos a longo prazo com os clientes, oferecendo-lhes maior valor e satisfação. (KOTLER, 1999, p. 37).

O marketing de relacionamento objetiva estabelecer parcerias mutuamente satisfatórias de longo prazo com partes-chave: Clientes, fornecedores e/ou distribuidores, de maneira a ganhar e reter sua preferência no longo prazo. Estes relacionamentos estabelecem sólidas ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes, resultando na construção de um patrimônio corporativo singular, denominada rede de marketing. (KOTLER, 1999, p. 172).

Criando benefícios mútuos é o que se espera a desse tipo de relacionamento produtivo entre clientes, parceiros e empresas. O foco deve ser voltado para entregar valor ao cliente e para atender às suas necessidades. Os benefícios proporcionados pela aplicação do marketing de relacionamento e CRM devem ser de longo prazo, isto é, a empresa não deve pensar na venda apressada. Isso significa que a Martiação agora detém formas, estratégias, recursos e tecnologia para identificar quais são esses benefícios e determinar, então, estratégias para que eles sejam alcançados. Os benefícios são mútuos pois podem ser gerados tanto para a Martiação quanto para as empresas clientes a partir das estratégias bem estruturadas. Com os projetos de marketing de relacionamento realmente focados no cliente têm condições de gerar alguns benefícios mútuos (MADRUGA, 2010, p.15)

Aumento da longevidade do relacionamento
Aumento da produtividade dos canais de relacionamento e vendas
Redução do gap entre os produtos e as expectativas do consumidor
Redução da barganha de preço
Redução do timing do negócio
Redução de decisões incorretas
Redução dos custos de relacionamento
Sustentação de vantagens competitivas

Uma ferramenta muito utilizada nesse processo de implantação do marketing de relacionamento é a personalização em massa, a qual deve seguir alguns critérios, através de uma série de passos tais como: identificar, diferenciar, interagir e personalizar clientes.

Identificar: O primeiro passo para o estabelecimento de uma relação duradoura com os clientes é conhecê-lo individualmente e com o maior número de detalhes possível. Desse modo a empresa precisa estar preparada para conhecer e diferenciar uma grande parte dos seus clientes;

Diferenciar: uma das maneiras de diferenciar os clientes é pelo nível de valor e necessidade de que tem por seus produtos e serviços.

Interagir: interagir significa relacionar-se, E os contatos com os clientes devem ser registrados de modo a recomeçar pelo anterior;

Personalizar clientes: através da interação é possível acumular uma quantidade muito grande de dados sobre as preferências e necessidades individuais de cada cliente. Uma das maneiras de se fazer isso com baixo custo é nortear o processo de produção e distribuição centrado no cliente de modo que o projeto do produto ou do serviço seja executado de várias formas de modo a atender as expectativas individuais de cada cliente.

Segundo Mckenna (2000, p. 45), os consumidores não querem ser classificados como alvos ou segmentos de mercado, grupos de pessoas com necessidades praticamente idênticas. E esperam que seja perguntado quais são

suas preferências. Assim, os consumidores desejam que suas necessidades e expectativas sejam conhecidas, respeitadas e atendidas.

O avanço da área da informática tem proporcionado às empresas desenvolver grandes bancos de dados com várias informações de seus clientes, agrupando-os por dados de similaridade, de modo a permitir o contato direto independente da presença física. O CRM ou Customer Relationship Management (Gerenciamento de Relacionamento com Consumidores) é uma ferramenta poderosa a qual estabelece um relacionamento com os clientes de forma individual e personalizada.

O CRM é um conceito novo de banco de dados, e reúne o telemarketing, setores de vendas, comércio eletrônico, ferramentas de marketing e serviço de atendimento, no qual o cliente é o centro das informações e resultados. Tal relacionamento entre empresa e cliente gera benefícios para ambos à medida que eles recebem serviços personalizados para atender as suas necessidades.

Segundo Bretzke (2000, p. 57), o CRM pode ser utilizado para conquista de novos clientes:

Um sistema de prospecção de novos clientes baseado num envolvimento intenso pré-venda com o objetivo de colocar o vendedor diante de um prospect já predisposto à compra é uma das aplicações do CRM, com possibilidade de rápida expansão. Programas desse tipo buscam identificar os prospects: os seus nomes, telefones, interesses especiais, estilos de vida, preferência de compras e histórico de compras recentes. A seguir, utilizam a habilidade da comunicação dirigida e integrada para alcançar os prospects por diferentes mídias, inclusive a Internet, e comunicar-se com pertinência e individualmente com base nas informações relevantes do banco de dados. No caso do business-to-business é possível comprar listas de empresas dentro do perfil com maior propensão de compra e realizar ações integradas de telemarketing e mala direta tradicional ou digital (e-mail). Porém, muitas vezes no business-to-consumer, e mesmo em alguns casos no business-to-business, é preciso usar mídia de massa, pois a relação custo-

resposta é mais favorável. Porém, existem formas de usar a mídia de massa para identificar os clientes interessados no produto ou serviços, gerar tráfego para o site ou construir relacionamento: essa técnica é chamada de propaganda de resposta direta. (BRETZKE 2000, p. 57).

Vejamos a seguir, como Bretzke (2000, p. 46) descreve o CRM de modo a se tornar um diferencial competitivo:

Hoje as pessoas desejam fazer negócio com empresas que ofereçam serviços agregados a seus produtos antes, durante e após a venda. A empresa conquista um diferencial quando oferece a perspectiva de um relacionamento de longo prazo, onde as necessidades individuais dos clientes possam ser atendidas não somente hoje, mas também no futuro. A promessa de um relacionamento gratificante administrado convenientemente se torna mais exequível pela tecnologia do CRM, que possibilita o gerenciamento das relações, tanto em quantidade como em complexidade de um número de dados sobre os clientes e prospects que cresce exponencialmente. Portanto, no processo de analisar e interpretar os relacionamentos de milhões de indivíduos ou de um pequeno grupo de clientes, esses dados podem fazer uma grande diferença na posição competitiva e nos lucros, para quem estiver mais apto a usá-los ativamente no processo de atendimento, vendas de campo e comunicação multicanal. (BRETZKE 2000, p. 46).

POLÍTICA COMERCIAL 3.2 RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Cada vendedor deverá ter uma área de atuação, podendo ser separada por região. Dessa forma, através de sistemas de CRM o vendedor irá alimentar os dados de forma muito detalhada e completa dos seus clientes e com ajuda desse sistema manterá um relacionamento muito próximo, estando a frente dos concorrentes. Agendar visitas frequentes nos maiores clientes, podendo usar o critério da Lei do Pareto 80-20. Ou seja, classificar os 20% maiores e mais importantes clientes para

visitas mais frequentes.

É necessário mapear todos os pontos de contato com seu cliente, identificar de que forma cada cliente prefere ser abordado (e-mail, telefone, mensagens de celular e visitas presenciais.)

A rotina de atendimento deverá ser documentada, os vendedores e demais envolvidos no processo devem ser capacitados continuamente para garantir a consistência de todo o processo da venda como um todo. As melhorias dos processos também devem ser contínuas.

A empresa deverá adotar uma estratégia de marketing que, aos olhos do cliente, todos os canais de venda e pontos de contato com o cliente pareçam único, ou seja, que todos estejam totalmente integrados, transparecendo ao cliente uma experiência personalizada, dando a ele total confiança.

Um importante objetivo é fortalecer a marca da empresa, dessa forma uma das estratégias da Martiaço será estar presente nos grandes players do mercado nacional.

Outro ponto importante é identificar os 20% dos seus maiores clientes, ou seja, os que representam cerca de 80% do seu faturamento e para esses desenvolver projetos personalizados de acordo com a necessidade de cada um.

O critério para manutenção dos clientes estará voltado para uma parceria saudável, o cliente deverá ser bom para a empresa, fortalecimento da marca, lucratividade.

A empresa terá um CRM, nesse sistema todas as áreas deverão alimentar as informações dos clientes. Com isso a diretoria comercial terá uma fotografia real de cada um dos seus clientes e poderá tomar decisões estratégicas embasado em informações comprovadas, visando uma maior assertividade de suas ações e otimização dos custos.

A questão de preços nesse segmento é bastante acirrada, existe grandes concorrentes no mercado e não conseguimos nos manter com lucratividade se o ponto importante for preço.

Então, para se tornar o fornecedor principal do cliente iremos desenvolver parcerias

com outras empresas e ofertar ao cliente algum serviço de valor agregado que faça sentido para o seu negócio. Exemplo: ofertar ao cliente um parceiro que preste uma consultoria em alguma área da sua empresa que esteja com alguma necessidade específica (RH, Marketing, Financeira) ou na área de manutenção. Iremos desenvolver parceiros que irão entrar no nosso cliente e ao desenvolver um projeto de qualidade, apontando as reais necessidades da empresa e propor soluções, poderão ser contratados pelos mesmos. Esse custo de avaliação e identificação do problema o nosso cliente não terá, será pago pela Martiaço.

ANÁLISE DAS AÇÕES DE RELACIONAMENTO PARA DIFERENTES GRUPOS DE CLIENTES		
Cientes	Perfil	Ações de Relacionamento
A	Grandes Contas	Visitas presenciais, projetos personalizados, parcerias com outras áreas da empresa, constante manutenção e acesso ao CRM
B	Middle	Contato frequente com o cliente, podendo ser presencial ou não, projetos personalizados, constante manutenção e acesso ao CRM.
C	Pequenos	Contato frequente com o cliente, análise das informações do CRM

ANÁLISE DAS AÇÕES DE RELACIONAMENTO PARA DIFERENTES GRUPOS DE CLIENTES		
Cientes	Perfil	Ações de Relacionamento
Automotivo	Mercado em retração	Agente de qualidade acompanhando montagem das peças na fábrica do cliente.

Agrícola	Mercado em expansão	Permite que o cliente acompanhe a produção das peças <i>in loco</i> .
Linha Branca	Mercado estagnado	Personalização de pintura.

ANÁLISE CRÍTICA 3.3 PROGRAMAS DE ENDOMARKETING

O endomarketing refere-se às ações de marketing dirigidas ao público interno da organização, visando conscientizá-los e motivá-los para o alcance dos objetivos e implementação das estratégias organizacionais.

Atualmente, conforme pontuado, a empresa não possui um programa de endomarketing estabelecido e para promover uma mudança no âmbito cultural futuramente, algumas ações foram sugeridas com objetivo de promover a motivação, engajamento e compreensão dos objetivos organizacionais.

Segundo Bekin (2004, p. 47), “Endomarketing consiste em ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações em empresas focadas no lucro (...), observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental”.

Nesse sentido é preciso garantir que a área comercial e as demais áreas da empresa comprem efetivamente a ideia, estejam comprometidas com as práticas da política comercial, buscando além dos objetivos organizacionais, compreendendo a real importância da união, comunicação e caminhando para mesma direção.

Uma equipe alinhada, preparada, direcionada, engajada, faz toda a diferença na linha de frente com os clientes, pois o colaborador é o espelho da companhia.

O endomarketing são ações de marketing que buscam atrair, escutar, motivar, envolver seus clientes internos (colaboradores), visando atingir as metas organizacionais. O colaborador deseja ser valorizado, ouvido e se sentir parte de todo o processo.

A respeito dessa afirmação, Costa (2010, p. 53), aponta que:

Endomarketing é um processo gerencial, cíclico e contínuo, direcionado ao propósito da organização, que é integrado aos seus demais processos de gestão e utiliza eticamente ferramentas

multidisciplinares de incentivo, com o objetivo de promover a motivação das pessoas com seu trabalho a garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos, contribuindo para obtenção de melhores resultados, econômicos e humanos, a partir de desempenhos superiores (Costa, 2010, p. 53).

O programa precisa ter direcionamento e acompanhamento, para que não perca seu foco e se torne em algo banal do ponto de vista do colaborador e fazer com que todos os esforços empregados sejam desperdiçados.

Para Dotto e Silva (2007), com meios adequados e processos sistematizados, o endomarketing aumenta e fortalece o vínculo e relações internas, levando a maior satisfação dos funcionários e conseqüentemente otimização dos resultados.

Estes tipos de ações possibilitam aos colaboradores sentirem-se parte de tudo que a empresa é e almeja para o futuro, propiciando de maneira objetiva o que se espera do ponto de vista organizacional. Atuando de forma sincronizada dos interesses entre empresa e seus colaboradores, utilizando técnicas eficazes de comunicação e de motivação, através de incentivos tangíveis e intangíveis, o endomarketing é uma importante ferramenta para o sucesso de curto e longo prazo.

As ferramentas utilizadas tem o intuito de promover de maneira clara, em canais de comunicação com maior efetividade e de fácil acesso como as mídias sociais, WhatsApp, Intranet, cartazes informativos alocados nas lojas e escritório, palestras e reuniões. Estas ações, não fazem distinção de cargos e hierarquias, pois todos precisam estar engajados, sendo que a alta direção é a primeira a “comprar a ideia” e a colocar em prática.

Bonhenberger e Pinheiro (2002), estando preocupadas com a comunicação interna, as empresas têm buscado alternativas para melhorá-la sendo fundamental que os resultados sejam percebidos, não somente no ambiente

interno, mas também pelos seus interlocutores externos, principalmente os clientes. E uma das estratégias para que isto ocorra, é a adoção de um conjunto de instrumentos que caracterizam as práticas do marketing interno.

Silva (2005, p.70) faz referência aos programas de endomarketing da seguinte maneira:

Sabe-se na prática, que não existe uma lista exclusiva de atividades que devam pertencer apenas a um programa de endomarketing. Praticamente qualquer atividade que tenha impacto, de uma forma ou de outra, sobre a consciência da ação voltada para o cliente externo, pode ser nela incluída. É claro que isso advém da noção, de que, para ser efetivo, o endomarketing, antes de tudo, tem de se tornar parte da filosofia de gestão dos Recursos Humanos da organização (SILVA, 2005, p.70).

O endomarketing é uma ferramenta eficaz no que se trata de capacitação e motivação dos funcionários, que tem por objetivo de aprimorar a sua produtividade, tornando-os os primeiros clientes da empresa. E com os mesmos, independentemente de que cargos ocupem dentro da empresa, estando integrados com o negócio da organização, estarão aptos e motivados para agirem de forma que os objetivos sejam alcançados e com isto o comprometimento e a qualidade no atendimento aos clientes externos estarão garantidos.

Todas estas ações tem o intuito de motivar a equipe, propiciar maior integração entre as áreas, aproximar os relacionamentos, melhorar a comunicação, para que todos juntos saibam quais são as prioridades da empresa, quais são sua missão, visão, valores e o que o GoodBom espera de cada colaborador.

Para Spiller (2011, p.106) o colaborador também precisa ser visto pela organização como um cliente.

O funcionário é um consumidor do emprego e o emprego é um “produto” que pode ser trabalhado com as mesmas ferramentas do marketing externo: Pesquisas de opinião, engenharia de produto contemplando descrições de função, faixa salariais, benefícios, plano de carreira e de capacitação, comunicação, explorando o emprego de intranet, jornal interno, murais, promoções, premiações e festividades (SPILLER, 2011. p. 106).

Com a citação acima, compreende-se que é extremamente importante a empresa realizar um diagnóstico do seu público e ambiente interno, para a partir daí criar um programa de endomarketing que fará sentido e alcançará os objetivos nele proposto. Muitas empresas fracassam ao implantar projetos de endomarketing, pois acreditam que realizando pequenas ações com seus colaboradores irão efetivamente motivá-los, sendo que o processo é mais profundo, requer planejamento, ação, acompanhamento e análise do resultado. Endomarketing não é um departamento, mas sim algo a ser construído por todos e implementado de acordo com os perfis identificados, ou situação interna. Nada adianta somente os níveis operacionais adotarem as ações, a diretoria precisa também estar alinhada e participar efetivamente, precisa ser compreendido como algo a longo prazo, não apenas momentâneo.

Dessas acepções, podemos ressaltar a afirmação de Las Casas (2012, p. 41) onde destaca que “uma empresa que conta com funcionários motivados tem mais chances de oferecer um bom atendimento do que uma que tenha um mau clima organizacional, que torna as pessoas desinteressadas e apáticas”.

As organizações estão cada dia mais focadas em valorizar, motivar seus colaboradores, pois são estes que fazem realmente a diferença, toda empresa é

composta por pessoas, sem elas a organização não sobrevive a longo prazo.

Empresas que realmente motivam, investem, acreditam, terão muito além de profissionais com um nível maior de comprometimento, terão pessoas que irão transmitir para fora da organização seus valores, sua cultura, de maneira muito positiva.

Muitas organizações esquecem que o funcionário é seu primeiro cliente. Por este motivo é preciso que os esforços sejam concentrados tanto em propagandas externas, o qual faz a marca da empresa ficar em evidência, como também olhar para dentro de casa, para entender e atender as necessidades deste público, superando suas expectativas e tornando-os poderosos aliados na busca pelo sucesso do negócio.

Em um mercado altamente competitivo, principalmente em um ramo onde a prestação de serviço é totalmente transacional, valorizar o capital humano, pode ir muito além de preparar um funcionário para atender bem seu cliente, mas sim apostar realmente em talentos, desenvolver, capacitar, aproximar, tudo de maneira clara e com feedbacks constantes.

Compreende-se que o emprego do endomarketing acarretará em uma mudança cultural a longo prazo, uma vez que não possuem regras de aplicação e acompanhamento, sendo realizado de maneira aleatória e pontual.

É muito importante, realizar um acompanhamento periódico, mensurar níveis de satisfação, utilizando de maneira otimizada e inteligente as ferramentas disponíveis, muitas atitudes podem ser expressas no dia-a-dia, sem custo algum, mas que demonstram cuidado e respeito para com as pessoas, construindo assim um ambiente interno cada vez mais agradável, com colaboradores motivados, felizes, engajados, que saibam seu real papel na organização e conscientes do objetivo organizacional.

POLÍTICA COMERCIAL 3.3 PROGRAMAS DE ENDOMARKETING

•

O endomarketing deverá atingir todos os funcionários da empresa, um colaborador motivado sempre vai desenvolver seu papel melhor. Dessa forma, todos os colaboradores devem estar motivados e se cada um fizer o seu melhor o resultado será de fácil percepção.

Para se iniciar uma estratégia de endomarketing, podemos aplicar uma pesquisa de clima e através das respostas obtidas identificar às características e interesses de cada grupo analisado. Dessa forma, iniciar uma ruptura cultural que deve partir da alta direção e intensificar a comunicação na empresa. A propagação das informações de forma clara e objetiva será o marco inicial do desenvolvimento do endomarketing na empresa.

Melhorar o clima organizacional; estimular o espírito de equipe; desenvolver em cada um sentimento de “dono da empresa”; proporcionar novos benefícios.

Comunicação através de mural da empresa, e-mail marketing interno, organização de confraternizações internas (podendo ser com a família do colaborador ou não)

Trazer palestras motivacionais; acompanhamento com um coaching.

Instituir novos benefícios, além dos já obrigatório por lei. (Verificar o que melhor se encaixa de acordo com a pesquisa do clima: vale-academia; horário flexível; home office, etc.)

O Endomarketing num primeiro momento pode parecer um custo. Mas após a implementação do mesmo fica claro que foi um investimento e que o retorno é facilmente identificado. O orçamento 2017/2018 para as ações de endomarketing é de R\$ 9.500,00.

REFERÊNCIAS

BEKIN, Saul F. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Editora Prentiel. Hall, 2004.

BONHENBERGER E PINHEIRO. Endomarketing-Uma ferramenta a ser explorada para se obter vantagem competitiva. **READ**-Edição 28 Vol.8 No. 4 jul-agosto 2002

BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real**. São Paulo: Atlas, 2000.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z**: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. São Paulo: Ed. Integrare, 2010.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Sorria você trabalha aqui!**: 500 insights para endomarketing São Paulo: Ed. Integrare, 2010.

COSTA, Daniel. **Endomarketing Inteligente**: a empresa pensada de dentro para fora. Porto Alegre: Dublinense, 2012.

DOTTO E SILVA. **Marketing interno** - Um estudo da relação com o cliente interno, através da identificação de programas de benefícios disponibilizados aos funcionários nas empresas do Vale do Rio Pardo-Rio Grande do Sul. REDES, Santa Cruz do Sul, v. 12, n. 3, p. 36 - 57, set./dez. 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1999. p.57.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0**. As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Vendas**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. São Paulo: Atlas, 1991.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Excelência em Atendimento ao Cliente: Atendimento e serviço ao cliente como fator estratégico e diferencial competitivo**. 1. ed. São Paulo: M.books, 2012.

LOVELOCK, C. H. **Product Plus: como adicionar o Valor de Seus Serviços à Qualidade de Seus Produtos**. São Paulo: Editora McGraw-Hill, 1995.

LOVELOCK, Christopher & WIRTZ, Jachen & HEMZO, Miguel A. **Marketing de Serviços: Pessoas, Tecnologia e estratégia**. 7ª ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MADRUGA, Roberto. **Guia de Implementação de Marketing de Relacionamento e CRM: O que e como todas as empresas brasileiras devem fazer para conquistar, reter e encantar seus clientes**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MCKENNA, R. (1998). **Competindo em tempo real: estratégias vencedoras para era do cliente nunca satisfeito**. Rio de Janeiro: Campus.

PORTER, M. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 8.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SILVA, Severino Francisco. **Marketing de Serviço**. Maceió: Edupal 2005

SPILLER, Eduardo Santiago; PLÁ, Daniel; LUZ, João Ferreira; DE SÁ, Patricia Riccelli Galante. **Gestão de Serviços e Marketing Interno**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

