

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

TATIANE CRISTINE ABRÃO

**PROGRAMAS DE ENDOMARKETING: Estudo de Caso “Projeto Sinergia”**

CURITIBA

2012

TATIANE CRISTINE ABRÃO

**PROGRAMAS DE ENDOMARKETING: Estudo de Caso “Projeto Sinergia”**

Monografia apresentada como requisito parcial à conclusão do Curso de Especialização em Marketing com Ênfase em Vendas, do Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Paulo Henrique Müller Prado

CURITIBA

2012

## RESUMO

Os programas de marketing interno, que dentre inúmeros objetivos, visam despertar o comprometimento entre seus colaboradores, para que trabalhem com mais espírito de equipe e motivação, estão cada vez mais comuns nas grandes organizações. Este trabalho visa analisar o impacto que esses programas podem ter nos resultados finais das empresas, nos seus lucros e nos indicadores pelos quais suas equipes são analisadas. Esta análise é feita através do estudo de caso de um projeto de endomarketing aplicado em uma das maiores empresas de telefonia móvel do Brasil, que teve alguns impactos positivos nos resultados comerciais da companhia. O nome da empresa não será divulgado, para que os resultados possam ser apresentados de maneira transparente, pois são a principal fonte para uma análise profunda do impacto deste projeto para a companhia. Estudos como este, que apresentam o resultado direto de programas de endomarketing para os lucros da companhia, são importantes para que os mesmos sejam cada vez mais apoiados pelas organizações.

Palavras-chave: Endomarketing, Marketing Interno, Telefonia Móvel, Indicadores, Capacitação, Gestão, Desenvolvimento de Equipes.

## **ABSTRACT**

The internal marketing programs, which among many goals, aim to awaken serious commitment among its employees, so they develop team spirit and motivation, are becoming more common each day in large organizations. This study aims to analyze the impact these programs can have on the final results of the companies, on their profits, and on the indicators by which their teams are analyzed. This analysis is done through the case study of a endomarketing project developed by one of the largest mobile phone companies in Brazil, which had positive impacts on the financial results of the company. The company name will not be disclosed, so that the results can be presented in a transparent manner, as they are the main source for an in-depth analysis of the impact this project had in the company. Studies like this, which shows the direct results of internal marketing programs on the company's profits, are important for them to be increasingly supported by all kinds of organizations.

Key words: Endomarketing, Internal Marketing Programs, Mobile, Indicators, Training, Management, Team Development.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: ESTRUTURA DO CANAL PREMIUM NA REGIONAL 1.....	21
FIGURA 2: ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS AOS CONSULTORES DE VENDAS.....	22
FIGURA 3: PÚBLICO-ALVO DO PROJETO SINERGIA.....	23
FIGURA 4: IMAGEM DE UM DOS TREINAMENTOS DE FABRICANTES (NOKIA).....	29
FIGURA 5: PÁGINA INICIAL DE ACESSO AO SISTEMA DE ENSINO ONLINE BLACKBERRY.....	30
FIGURA 6: IMAGEM DO TREINAMENTO DE UM DOS FABRICANTES DURANTE O WORKSHOP DE APARELHOS.....	33
FIGURA 7: EVOLUÇÃO DO <i>MARKET SHARE</i> DA OPERADORA A NO ESTADO DO PARANÁ DE JUL/11 A MAIO/2012.....	44
FIGURA 8: EVOLUÇÃO DO <i>MARKET SHARE</i> DAS QUATRO OPERADORAS NO ESTADO DO PARANÁ DE JUL/11 A MAIO/2012.....	45
FIGURA 9: TOTAL DAS ADIÇÕES LÍQUIDAS DAS QUATRO OPERADORAS NO ESTADO DO PARANÁ DE JUL/11 A MAIO/2012.....	45
FIGURA 10: EVOLUÇÃO DO <i>MARKET SHARE</i> DA OPERADORA A NO ESTADO DE SANTA CATARINA DE JUL/11 A MAIO/2012.....	46
FIGURA 11: EVOLUÇÃO DO <i>MARKET SHARE</i> DAS QUATRO OPERADORAS NO ESTADO DE SANTA CATARINA DE JUL/11 A MAIO/2012.....	47
FIGURA 12: TOTAL DAS ADIÇÕES LÍQUIDAS DAS QUATRO OPERADORAS NO ESTADO DO PARANÁ DE JUL/11 A MAIO/2012.....	47

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>6</b>
<b>2 ENDOMARKETING.....</b>	<b>8</b>
2.1 UM NOVO AMBIENTE DE TRABALHO.....	8
2.2 UM NOVO MODO DE GERIR PESSOAS.....	9
2.3 RESULTADOS ESPERADOS.....	17
<b>3 ESTUDO DE CASO: PROJETO SINERGIA.....</b>	<b>19</b>
3.1 A EMPRESA.....	19
3.2 ESTRUTURA DO CANAL.....	20
3.3 ESCOPO DO PROJETO.....	22
3.4 AÇÕES DESENVOLVIDAS DURANTE O PROJETO.....	26
3.4.1 Etapa Lojas.....	27
3.4.1.1 Força de Vendas.....	27
3.4.1.2 Gerentes das Revendas.....	36
3.4.1.3 Proprietários.....	37
3.4.2 Etapa Comunidade.....	39
3.4.2.1 Projeto Ensina.....	39
3.4.3 Etapa Guerreiros.....	40
3.4.3.1 Construção da identidade guerreira.....	40
3.4.3.2 Formação Guerreiros Premium.....	42
3.5 Resultados.....	43
<b>4 CONCLUSÃO.....</b>	<b>49</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>51</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>52</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho aborda os temas endomarketing, alinhamento estratégico e o impacto de uma equipe alinhada para os resultados em vendas. Para aprofundar o tema, foi realizado um estudo de caso sobre um projeto de sucesso, aplicado em uma das maiores operadoras de telefonia móvel no país.

A principal pergunta a ser respondida com a pesquisa realizada, tanto através de levantamento bibliográfico quanto pela vivência no acompanhamento do projeto citado, é entender qual é a real relevância do alinhamento estratégico entre as diversas áreas e públicos de uma organização. Algumas hipóteses para esta questão são: equipes alinhadas se tornam mais motivadas por compreenderem claramente seus objetivos, além de entender que todos fazem parte de um mesmo time, criando um sentimento de parceria. Também é estudada a possibilidade de que o alinhamento dos objetivos entre todas as áreas e principais públicos da organização pode trazer um impacto direto no resultado de vendas. Além disso, é analisada a ideia de que uma equipe bem alinhada consegue, através de sua sinergia, atingir novos níveis de excelência nas suas performances individuais e nos indicadores pelos quais são avaliados dentro de uma organização.

Para poder analisar esses temas profundamente, é preciso primeiramente entender o conceito dos programas de marketing interno, e porque eles foram se tornando essenciais para qualquer organização. Através deste estudo, é analisada a relevância dos programas de endomarketing, que podem alavancar este sentimento de pertencimento à organização, fazendo com que o comprometimento dos colaboradores alcance novos níveis. Por isso, será apresentado neste trabalho uma breve abordagem sobre este tema. Porém, o principal objeto de estudo deste trabalho é o Projeto Sinergia, e através dele é que todos esses pontos se unem, pois se trata de um caso de sucesso onde um programa de marketing interno, através de ações muito bem planejadas e sincronizadas, trouxe um grande resultado comercial para a organização.

Espera-se que este trabalho contribua para uma melhor compreensão da relação entre os programas de endomarketing e o comprometimento das equipes em relação à organização, além de tentar esclarecer o quanto é possível potencializar os resultados

comerciais de grandes empresas através das ações de marketing interno, que não precisam ser complexas, contanto que sejam realmente adaptadas à realidade daquela organização e das pessoas que serão impactadas por elas.

## 2 ENDOMARKETING

### 2.1 UM NOVO AMBIENTE DE TRABALHO

A aplicação dos conceitos e programas de “*endomarketing*” estão cada vez frequentes nas grandes empresas, não por modismo mas sim por necessidade e demanda dos colaboradores. O mercado de trabalho não é o mesmo de 50 anos atrás e a principal diferença é o nível de conscientização do trabalhador. Se antes alguns comportamentos repressivos por parte das companhias eram aceitáveis, pois o trabalho era visto como um favor do capital ao trabalho, hoje existe um novo contrato, no qual empregadores enxergam seus funcionários como capital humano e adaptam suas ofertas e o ambiente de trabalho para este novo relacionamento (BRUM, 1998).

Segundo Cerqueira (1994), essa conscientização se deu através do avanço da velocidade da comunicação, que devido a novas tecnologias conseguiu encurtar as distâncias entre diversos pontos do globo terrestre. Através desta comunicação de massa, o núcleo familiar foi afetado, pois pela primeira vez as pessoas tiveram acesso a novos comportamentos, novos termos, novas percepções. Consequentemente, estas novas informações alteraram o comportamento do indivíduo no seu ambiente de trabalho, pois o fez perceber que é lá que ele passa a maior parte da sua vida e, por isso, este ambiente deve ser agradável e adaptado ao fato de que ele não é apenas um trabalhador, mas também, e principalmente, um ser humano. O trabalhador de hoje quer que a empresa compreenda que além das necessidades materiais, supridas através de salário e benefícios, existe também uma necessidade psicológica de ser valorizado como indivíduo, de ser visto como ser humano e não máquina, e que isso está extremamente atrelado à sua motivação profissional. “Hoje, ele está conscientizado de que não é um fator qualquer da produção, mas sim o fator principal do processo produtivo”, explica Cerqueira (1994, p. 2).

Este cenário também já pode ser visto no Brasil. Não temos necessariamente um comportamento unânime por parte das organizações, mas a maioria delas já estão dando sinais de terem compreendido que um ambiente de trabalho injusto, baseado no

favor ou na desinformação, “geram uma força de trabalho servil, triste e desunida” (BRUM, 1998, p. 24). Parecem finalmente terem entendido esta relação de insatisfação individual com o ambiente de trabalho com a produtividade da organização como um todo, e estão buscando novas maneiras para deixar seu ambiente de trabalho atraente e saudável, através de melhores benefícios, programas inovadores e saudáveis de incentivo à produtividade, críticas construtivas, acesso à informação, busca coletiva de soluções, entre outros. Alguns comportamentos que agora estão tornando-se comuns, há alguns anos eram inéditos e considerados inovadores, como venda de ações aos funcionários e participação nos lucros. Com essa nova aliança entre empresa e funcionário, pode-se dizer que a relação entre capital e trabalho nunca foi tão próxima como agora (BRUM, 1998).

Brum (1998) defende que o momento atual exige que vejamos o homem como o centro de todos os processos de mudança organizacional para que estes sejam bem sucedidos e que isso não se trata de um modismo, e sim de uma necessidade urgente de qualquer empresa que deseje sobreviver nos próximos anos. Cerqueira (1994) concorda ao dizer que essa conscientização do trabalhador é irreversível, pois a partir de agora irá sempre buscar ambientes onde se sinta valorizado, onde perceba transparência e reconhecimento. E enfatiza que as organizações não devem ver isso como uma futilidade, pois aquelas que o fizerem sofrerão grandes consequências seja a curto ou longo prazo, “(...) colhendo o fruto da baixa margem de lucro pelo aumento dos custos, pela baixa qualidade de seus produtos ou serviços, pelas greves, pelo desperdício, pelo excesso de faltas, pela excessiva rotatividade de mão-de-obra, etc.” (CERQUEIRA, 1994, p. 4). Com tudo isso em mente, as organizações estão adaptando seus sistemas de gestão para alcançar este novo padrão de exigência do seu capital humano.

## 2.2 UM NOVO MODO DE GERIR PESSOAS

Devido a essa demanda por novas maneiras de lidar com as pessoas envolvidas no sucesso da organização, as empresas começaram a olhar com mais atenção aos

processos de endomarketing. Mas então, o que é endomarketing? Primeiramente, é preciso entender que é um processo decorrente da demanda vinda dos trabalhadores por um novo ambiente de trabalho, como citado anteriormente. Com isso, surgiu, a partir da década de 50, a necessidade de motivar as pessoas e de abraçar a mudança dentro das organizações. E as empresas usaram todo esse tempo para desenvolver e até mesmo aperfeiçoar algumas técnicas para se comunicar com seu público interno (BRUM, 1998). Essas técnicas de aproximação com o seu público interno são o que classificam o endomarketing. Para Cerqueira, é algo ainda mais profundo do que isso:

São projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a **base cultural do comprometimento** dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias, visando:

- A prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura;
- A manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas;
- A obtenção de índices maiores de produtividade e Qualidade, com a conseqüente redução de custos;
- O estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações, que possam afetar o sistema organizacional;
- A melhoria do relacionamento interpessoal;
- O estabelecimento da administração participativa;
- A implantação de ações gerenciais preventivas. (CERQUEIRA, 1994, p.51. Grifo do autor.)

Com isso, entende-se que o endomarketing é algo que envolve todas as áreas da empresa, pois não se trata apenas de difundir valores, e sim trabalhar com a motivação e comprometimento de toda a organização, o que afeta em resultados, produtividade, relacionamentos, postura da gerência, entre inúmeros outros fatores. Além disso, o endomarketing tem como objetivo uma democratização do conhecimento. Quando desenvolve-se o relacionamento e a transparência dentro das organizações, atinge-se um dos seus objetivos, que é “fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua” (BRUM, p.15).

Como houve um tempo de incorporação e adaptação dos conceitos de endomarketing por parte das empresas, já é possível ver uma certa evolução nesses processos. Muitas organizações e profissionais de recursos humanos ainda não separam esse conceito da comunicação interna, e acabam aplicando o endomarketing

apenas através de murais, house organs, etc., mas essa visão limitada não está mais de acordo com a demanda atual dos negócios. As organizações estão começando a perceber por conta própria que é preciso expandir esse conceito e tratar o endomarketing com mais atenção, pois possui um grande impacto no seu resultado comercial (CARVALHO, 2010). Marcondes (2012) ressalta que o objetivo final do endomarketing é melhorar a qualidade dos produtos e serviços através de uma mudança na produtividade pessoal dos funcionários. Essa é uma visão que resume bem o conceito geral: o endomarketing é complexo pois trabalha com a motivação das pessoas, e para isso, é preciso se conectar com cada um dos funcionários da organização. “O endomarketing existe dentro de grandes companhias para atrair e reter seu primeiro cliente: o cliente interno, tentando com essa estratégia obter significativos resultados para as empresas, e por consequência atraindo e retendo clientes externos também” (MARCONDES, 2012, s.p.). Segundo Brum (1998), o endomarketing começa a mexer na relação empresa-funcionário, pois mostra que ambos são aliados e que caminham juntos em direção aos seus objetivos e projetos. Para alcançar essa nova relação, “mais do que simplesmente informar através de canais e instrumentos oficiais de comunicação interna (...), a empresa precisa mexer com a emoção das pessoas, produzindo a energia necessária para que todos busquem versões oficiais sobre o fatos e defendam a empresa em qualquer situação” (BRUM, p. 31-32). E isso não é uma tarefa fácil, nem de curto prazo. Se trata de um conjunto de ações que devem ser pensadas e planejadas com a mesma cautela e dedicação que qualquer novo projeto da organização. A própria Brum (p. 51-52) complementa esta idéia dizendo que não basta “elaborar uma frase que determine a missão da empresa, colocá-la num quadro e pendurá-lo (...). Endomarketing é um conjunto de ações e instrumentos que, sistemáticos e integrados, vendem uma mesma idéia ou um mesmo conceito ao público interno”.

Quando se trata de gestão de pessoas, essa nova visão do endomarketing se torna uma ferramenta essencial. Deixa-se de lado a visão um pouco desgastada de gestão, que abrange apenas recrutamento, desenvolvimento de competências e clima organizacional, e começa a “tratar os diferentes públicos internos na dimensão de

‘compradores de idéias’, gente que se move motivada por suas convicções e interesses próprios” (CARVALHO, 2010, s.p).

Costa (2012) concorda que o marketing interno deve parar de ser visto apenas como comunicação interna, pois se trata de um complexo processo educativo cujo objetivo final é motivar e integrar as pessoas. Quando se fala em motivação, é preciso lembrar que ela não pode ser simplesmente implementada, gerada, ou transferida de um indivíduo para o outro. Ela pode ser apenas estimulada, através de “uma série de fatores que, em conjunto ou combinados, nas proporções certas àquela pessoa, poderão aumentar sua percepção de valor da sua motivação individual” (COSTA, 2012, s.p). Reforça também que o endomarketing pode começar a ser visto de uma forma mais pragmática, pois os colaboradores mais comprometidos terão melhores resultados e serão recompensados por isso:

Assim sendo, endomarketing caracteriza-se como um processo gerencial, cíclico, continuado e em direção a um determinado propósito da organização, que é integrado aos demais processos da empresa, funcionando, dessa maneira, como um catalisador à consecução de metas. Pode-se então denominar endomarketing como “Gestão de Marketing Interno”, apropriando, como objetivo principal, promover a motivação das pessoas por seu trabalho, obtendo seu comprometimento com os objetivos estratégicos da empresa. (COSTA, 2012, s.p.)

Brum (1998) complementa esta idéia explicando que um bom programa de marketing interno pode fazer com que um funcionário se torne comprometido com a organização e sua nova postura, e é através da informação que é possível alcançar isso. “O endomarketing trabalha a informação de forma que ela contribua para que os objetivos e as metas globais da empresa sejam alcançados com a participação dos funcionários” (BRUM, p. 60). Para conquistar esse comprometimento, é preciso fazer com que os funcionários sintam-se mais importantes, seja no ambiente profissional, familiar, etc. É preciso valorizar seus sentimentos e suas atitudes, sejam elas relacionadas a organização ou não. Brum (1998, p.46) explica que “mais do que vender a imagem de uma empresa, o endomarketing serve para projetar a imagem de uma gestão a funcionários, familiares e outros públicos considerados internos”.

Bowersox, Closs e Cooper (2006) mostram que até mesmo uma visão sobre a logística das organizações acaba refletindo em um programa de marketing interno. Quando explicam que seja qual for a operação, o cliente é o ponto central e que suas necessidades devem ser completamente compreendidas, para que possam ser atendidas, estão falando da operação logística voltada ao cliente final, mas o conceito é igualmente aplicado para o público interno. Algumas visões logísticas são bastante esclarecedoras quando aplicadas ao endomarketing, como quando “diz-se que, para uma organização alcançar seus objetivos, ela precisa ser mais eficiente que os competidores em identificar necessidades específicas de clientes, centralizando recursos e atividades no atendimento dessas exigências” (BOWERSOX, CLOSS, COOPER; 2006, p.72). É através de total compreensão de necessidades e desejos dos seus clientes internos que as organizações conseguem satisfazê-los, retê-los e aumentar seu comprometimento e produtividade.

É importante ressaltar que quando fala-se de público interno, não trata-se apenas das pessoas diretamente contratadas pela companhia, mas sim de terceiros, de fornecedores, de investidores, de familiares e todos que podem ser afetados diretamente pelas decisões da companhia:

Os colaboradores diretos devem ser privilegiados por tratarem-se da “mosca” do alvo que se pretende atingir com o endomarketing, onde cada um é promotor da imagem da empresa no mercado. Entretanto, há também os investidores ou sócios, colaboradores terceirizados, fornecedores estratégicos, parceiros comerciais e, ainda, pessoas cujos talentos interesse à empresa contratar. Obviamente, ao gerenciar o Composto de Endomarketing, cada um desses públicos deverá ser contemplado com uma estratégia específica e efetiva. (COSTA, 2012, s.p.)

E até mesmo para a visão logística, esse público é fundamental:

Paralelamente ao desenvolvimento do conceito de gestão da cadeia de suprimentos, há uma alteração na filosofia quanto à natureza da estratégia de marketing. Essa alteração tem sido geralmente entendida como **marketing de relacionamento**. O marketing de relacionamento se concentra no desenvolvimento de relações de longo prazo com participantes-chave da cadeia de suprimentos, tais como usuários finais, clientes intermediários e fornecedores, em um esforço de desenvolver e manter preferência e lealdade a longo prazo. O marketing de relacionamento se baseia na percepção de que em muitos setores é mais importante manter os atuais

clientes e ganhar mais participação em suas compras do que sair e tentar atrair novos clientes. (BOWERSOX, CLOSS, COOPER, 2006, p. 73. Grifo do autor.)

Essa visão é importante para que seja possível compreender como o endomarketing é relevante para todas as áreas da empresa, pois afeta todo o leque do público interno. Brum (1998) esclarece essa importância quando diz que ao analisar superficialmente, pode parecer apenas caridoso se preocupar em manter seus funcionários, fornecedores e todo o seu público interno feliz, mas se trata de algo mais profundo que isso, pois “investir em um bom clima organizacional aumenta a produtividade, agiliza as decisões e baixa a rotatividade de pessoal” (BRUM, p. 169). Cerqueira (1994) reforça a importância de que esse comprometimento seja despertado internamente em cada funcionário. Pois existe uma diferença de resposta das pessoas entre algo que lhes foi imposto e algo com que realmente concordam e compreendem. Quando concordam internamente, as pessoas realmente se dedicam ao que tem que ser feito, pois existe uma adesão interna à esta nova idéia ou mudança. “Neste caso, a adesão corresponde a uma identificação motivacional interna ao estímulo recebido do outro, havendo a predisposição psicológica de fazer bem feito, com qualidade, dentro dos padrões do produto final” (CERQUEIRA, p.10). E é fundamental enxergar que todos ganham com isso. A empresa, os funcionários, os investidores, a diretoria, o sistema como um todo. Mas para isso, o programa de endomarketing precisa ser levado a sério e muito bem desenvolvido, pois como já mencionando anteriormente “esse tipo de adesão só acontece quando preexiste uma base motivacional adequada, dando sustentação psicológica à pessoa, pois ninguém pode exigir adesão do campo interior do outro, já que isto só se dá por um ato voluntário” (CERQUEIRA, p.10).

Quando se trata de como realizar o processo de implementação de um programa de endomarketing, é princípio básico compreender que a análise varia de uma organização para outra. Cada organização tem sua cultura, seus valores, e não é válido colocar todas dentro de um mesmo padrão e simplesmente replicar uma fórmula pronta de ações de marketing interno. “Em endomarketing, não existe a famosa ‘receita de bolo’ que pode sair do livro direto para a empresa. Existem, sim, alguns instrumentos que podem ser copiados, algumas ações que podem ser adaptadas, mas cada caso é

um caso e o conteúdo jamais será igual” (BRUM, p. 55). Portanto, cada empresa deve fazer sua pesquisa, seu *benchmarking* e analisar quais ações estão de acordo com seu atual momento e como serão adaptadas à sua realidade, pois mesmo ações parecidas serão diferentes dentro de cada organização.

Quando se trata das ações de marketing interno, existe uma grande variedade do que pode e do que deve ser realizado. As organizações estão se tornando cada vez mais criativas e inovadoras nas suas ações, e não é o objetivo deste trabalho citar todos os tipos de projetos que podem ser realizados dentro deste contexto. Porém, é importante citar dois fatores que podem ser fundamentais para o sucesso de qualquer projeto de endomarketing. O primeiro deles, é compreender o seu público. Bowersox, Closs e Cooper (2006, p. 71) afirmam que “o marketing bem sucedido começa com um estudo aprofundado dos clientes, para identificar suas exigências de produtos e serviços”. Isso se aplica ao endomarketing. Como definir a estratégia geral do programa e seus objetivos, se não existem informações concretas sobre o público-alvo? Existem muitas maneiras de se realizar este levantamento, mas é uma certa unanimidade que a maneira mais simples (e uma das mais eficazes) é realizar uma pesquisa.

A partir de uma pesquisa informal com os empregados é possível iniciar todo o processo de endomarketing. Com os dados em mãos, os grandes problemas são identificados. Na maioria das vezes, esses problemas não são vistos pelos dirigentes de primeiro escalão da empresa, ou são negligenciados por eles. (DIAS, 2012, s.p)

Entender o que esse público busca, qual é sua motivação, como estão suas expectativas, entre outros aspectos, é fundamental para poder criar ações assertivas e um programa de endomarketing eficaz. Como qualquer outro projeto de qualquer área da organização, é fundamental que exista uma pesquisa ou levantamento antes do planejamento, se não os esforços e investimentos financeiros podem ser desperdiçados simplesmente por serem direcionados para o caminho errado. “Por isso a tão falada e pouco usada ‘Pesquisa de Clima’, capaz de tornar visível a realidade de uma empresa e os motivos que determinam ações, atitudes e comportamentos por parte dos funcionários, continua sendo importante” (BRUM, p. 76).

O outro aspecto importante é fazer com que todas as áreas da empresa entendam a importância do programa de endomarketing para a nova gestão, para o desenvolvimento pessoal e atingimento de resultados. Mas de todos os públicos que devem aderir a essa idéia, talvez o mais importante seja a diretoria. Primeiramente porque é o alto escalão da companhia que toma as decisões sobre investimentos e grandes projetos da empresa, e se eles não acreditarem em um projeto de marketing interno, não irão dar o apoio moral e financeiro que um grande processo de mudança exige para ser bem sucedido.

Nesse momento, gestores de organizações dos mais variados portes e segmentos começam a compreender melhor o Endomarketing e perceber o quanto sua utilização dentro dos preceitos do Marketing, disciplina que o gerou, pode representar em termos de resultados.

O primeiro desafio reside na ampliação do seu espaço de importância nas cúpulas das organizações. O Endomarketing precisa de mais espaço nas discussões que enfoquem direcionamentos estratégicos de curto, médio e longos prazos, com a finalidade de promover o rápido alinhamento entre discurso dirigente e ação da força de trabalho. (CARVALHO, 2010, s.p.)

Outra questão é que os funcionários não irão comprar uma idéia que seus chefes e diretores não compram, principalmente quando se trata de um processo que exige uma nova postura, como um programa de endomarketing. A adesão aumenta através do exemplo de outras pessoas, principalmente se são admiradas pelos outros colegas. E uma terceira razão é que poder contar com a diretoria em determinados momentos pode fazer com que o sucesso do programa seja muito maior, pois aproximar os funcionários dos seus chefes, gerentes e diretores é um dos maiores fatores motivacionais para a base da pirâmide organizacional.

A afirmação de que não existe endomarketing sem que a direção queira é forte, porém verdadeira, por tratar-se de um processo vertical, na maior parte das vezes de cima para baixo, que exige uma participação efetiva da direção.

Da mesma forma, o endomarketing não prevê apenas instrumentos de informação que sejam palpáveis. No momento em que um dirigente de empresa coloca todos os funcionários num auditório e fala com eles utilizando a técnica 'olho-no-olho', está tendo uma atitude de endomarketing que vale tanto ou mais que um boletim informativo.

A figura do dirigente da empresa exerce uma espécie de fascínio em relação ao público da base da pirâmide. Conviver com ele em determinadas ocasiões é um verdadeiro privilégio (...). Feliz da empresa cujos dirigentes têm real sucesso em promover um ambiente de valorização das pessoas. Não há nada que pese

mais para a realização dos funcionários que a certeza de estarem sendo vistos, valorizados e estimulados a crescer. (BRUM, 1998, p. 73)

Complementando esta idéia, Silva (2000) afirma que é preciso entender a relação entre a motivação dos colaboradores e o estilo de liderança da organização, pois uma liderança carismática pode trazer resultados mais significativos para um programa de marketing interno, pois acaba criando mais rápido essa sensação de valorização e reconhecimento por parte da empresa, agilizando o processo de motivação e comprometimento por parte dos funcionários.

## 2.3 RESULTADOS ESPERADOS

Como citado anteriormente, a implementação de um programa de endomarketing é um processo complexo que exige comprometimento de inúmeras áreas da organização, pesquisa interna e externa, planejamento detalhado e ações assertivas, pois se trata de uma mudança de postura, de valores, de como as pessoas se comunicam, de como a empresa enxerga seus colaboradores e como seus colaboradores se sentem em relação a isso. Não é um processo fácil. Porém, como as empresas iniciaram esses programas há alguns anos, já é possível ter uma certa noção do que é válido esperar como resultado desse investimento, quando bem planejado (e conseqüentemente, bem sucedido):

(...) temos o valor maior definido que 'todos os problemas são problemas de todos', independente da área em que atua. Assim, observamos que:

1. Não existem feudos, pois há uma única empresa, sendo suas divisões integradas com o sistema entre si;
2. As pessoas ajudam umas às outras quando sentem que enfrentam dificuldades; (...)
4. As pessoas não se limitam a fazer aquilo que as rotinas ou normas exigem, alavancando decisões, soluções;
5. Não delegam para cima – assumem, como seus, os problemas dos superiores;
6. Os laterais competem, mas se integram, se ajudam;
7. As pessoas não mentem sobre o que podem ou não fazer;
8. As chefias dão exemplo pessoal, educando, orientando;
9. As chefias buscam resultados, mas valorizam o esforço, a iniciativa, a criatividade dos subordinados;

10. As chefias se deslocam, assessorando preventivamente seus subordinados, preenchendo os espaços existentes.” (CERQUEIRA, 1994, p.12-13)

Não é preciso fazer uma análise muito profunda para compreender que esses resultados são todos positivos e, mais importante, que afetam a organização como um todo. Todas as pessoas envolvidas são beneficiadas, pois tem seu potencial desenvolvido, seu ambiente de trabalho melhorado, se sentem mais valorizadas e assim se tornam mais produtivas, “devolvendo” esse investimento para a empresa. “Os funcionários, caso aceitem bem a estratégia da companhia, imediatamente retribuem o que lhes foi oferecido. (...) Essa interação faz com que as empresas tornem-se mais bem sucedidas, desde que sejam ágeis na sua implementação” (MARCONDES, 2012, s.p).

Brum (1994) resume os benefícios dos programas de endomarketing em quatro fatores: postura interativa, que se trata da proximidade e relação amigável entre a empresa e seus colaboradores; transparência, que visa desenvolver uma comunicação clara e direta; democracia, que tem como base o real interesse por parte da organização pela opinião das pessoas durante decisões; e foco, que se trata da orientação para os resultados por parte da empresa e da equipe como um todo. “A organização que conseguir chegar a esses resultados será menos máquina e mais sentimento, menos estrutura e mais ambiente, menos burocracia e mais processo” (BRUM, p. 172), uma mudança que grande parte das organizações vem buscando. Para Costa (2012, s.p.), um programa de endomarketing bem sucedido “resulta em melhorias significativas: nas pessoas individualmente, na relação das pessoas com a empresa e com seus colegas, e, por fim, na relação da empresa com seu ambiente de negócios, gerando mais criatividade, flexibilidade, trabalho em equipe, melhores resultados, clima organizacional e imagem”.

### 3 ESTUDO DE CASO: PROJETO SINERGIA

Com o que foi apresentado até aqui, pode-se iniciar, então, uma descrição e análise sobre o Projeto Sinergia, objeto de estudo deste trabalho. Existem inúmeras definições sobre o termo estudo de caso. Para este trabalho, a definição adotada é a de que esses estudos não são “uma escolha metodológica, mas uma escolha do objeto a ser estudado.” (STAKE, 1994 apud DUARTE, M. in DUARTE, J.; BARROS, 2005, p. 216). O estudo de caso é definido pelo seu objeto de pesquisa, independentemente da metodologia escolhida para analisá-lo.

A coleta dos dados apresentados foi realizada por observação, através da participação da autora no projeto estudado.

#### 3.1 A EMPRESA

Para entender o Projeto Sinergia é preciso entender primeiramente a empresa no qual ele foi desenvolvido. E para poder divulgar algumas informações e também os resultados do projeto de maneira transparente, principal objetivo deste trabalho, a autora optou por manter o nome da empresa em sigilo. A organização será identificada como “Operadora A”, e suas principais concorrentes como Concorrentes 1, 2 e 3.

O que pode ser divulgado é que a Operadora A se trata de uma das quatro maiores operadoras de telefonia móvel do país. Seu market share vem crescendo constantemente desde 2009, quando passou por uma crise nas vendas, e durante o desenvolvimento deste trabalho, se manteve líder de mercado em 5 estados do país e em 16 dos 67 DDD's (códigos utilizados para identificar as principais cidades e/ou regiões do país) existentes atualmente no Brasil (fonte: teleco.com.br, acesso em Set/2012). Em 2009 perdeu uma posição no market share, mas a recuperou em 2010 e, desde então, vem se tornando uma grande ameaça para suas concorrentes.

De acordo com o site da Operadora A (acesso em set/2012), dentre seus valores organizacionais estão: pró-atividade (antecipar eventos e influenciá-los positivamente),

transparência (basear relacionamentos em lealdade e ética na troca de informações), velocidade (entender o tempo como recurso de grande importância), excelência profissional (desenvolver as competências necessárias para sua atuação), foco no cliente (considerar a satisfação do cliente, interno ou externo, um valor fundamental), espírito de equipe (trabalhar em conjunto, entendendo a importância de todos no resultado), inovação (sempre buscar novos caminhos) e espírito empreendedor (responsabilizar-se diretamente por desafios e resultados positivos).

### 3.2 ESTRUTURA DO CANAL

O projeto estudado foi desenvolvido em uma das regionais da Operadora A, que será identificada neste trabalho por Regional 1, que abrange os estados do Paraná e Santa Catarina. Nesta regional, existem cinco canais de vendas, divididos de acordo com a sua abrangência: lojas próprias da Operadora A, lojas de terceiros (de grande e pequeno porte), distribuição nas grandes redes de varejo e distribuição de recarga de crédito telefônico.

O Projeto Sinergia foi desenvolvido e aplicado no canal de lojas de terceiros de grande porte, conhecido como Canal Premium. Este canal abrange lojas com vendas acima de um limite mínimo, e normalmente caracteriza-se por lojas em *shopping centers* ou em ruas com grande movimentação de pedestres. A estrutura do canal Premium é a seguinte:

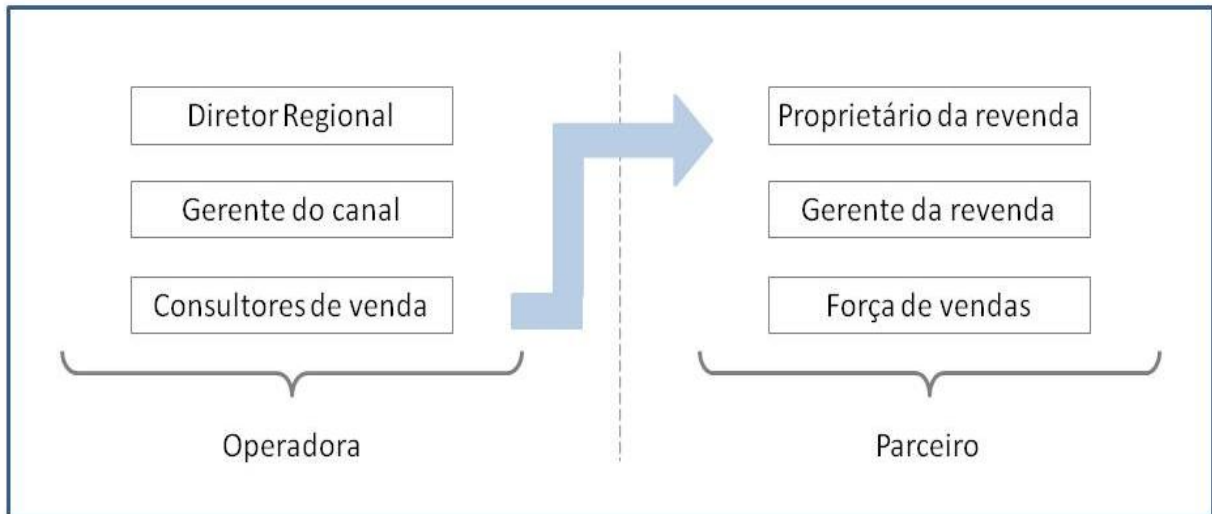


Figura 1: Estrutura do Canal Premium na Regional 1.

Fonte: A autora, 2012.

A estrutura é apresentada para que se possa entender a importância dos consultores neste processo. Mesmo sempre alinhadas com as diretrizes nacionais e regionais da operadora, as revendas (também identificadas como “parceiros”) ainda tem alguma dificuldade de absorver toda a informação, de seguir todas as regras, de dar continuidade ao negócio da maneira que a operadora deseja. Para facilitar esse processo, entram os consultores. Eles são a ponte entre a operadora e o parceiro, e seu trabalho é fundamental para o resultado da companhia. Eles estão no campo diariamente, verificando as necessidades de cada revenda da sua carteira, ajudando a resolver e/ou passar para a operadora todos os problemas que enfrentam, verificando se estão seguindo as diretrizes passadas pelo diretor e pelo gerente e, principalmente, ajudando a revenda a bater suas metas. Afinal, sua meta individual é a soma das metas de cada uma das revendas da sua carteira, e seu atingimento é o que determina seu salário ao final do mês. Além dos motivos já citados, outro fator que comprova a relevância dos consultores é que eles lidam diretamente com vários públicos diferentes e de grande importância para o andamento do negócio: com os seus superiores internos (gerentes e diretor regional) e também com o proprietário da revenda, os seus gerentes e seus vendedores. Públicos que apesar de regularmente estarem alinhados e

buscando alcançar os mesmos objetivos, às vezes podem ter interesses bastante diferentes e até mesmo entrar em conflito. E faz parte da rotina do consultor tentar equilibrar esses interesses e direcionar todos esses públicos para o mesmo caminho.

Pensando na importância dos consultores e na necessidade de alinhamento entre todos esses públicos envolvidos na estrutura do canal, foi criado o Projeto Sinergia.

### 3.3 ESCOPO DO PROJETO

O projeto partiu do desejo do gerente do canal Premium de iniciar um movimento voltado ao desenvolvimento dos consultores do seu canal, e que facilitasse o relacionamento deles com o público dos parceiros. Com isso em mente, uma das pessoas da equipe do canal iniciou um acompanhamento da rotina dos consultores, para entender onde estavam as principais oportunidades de desenvolvimento. Esta mesma pessoa acompanhou pessoalmente 5 dos 12 consultores do canal durante alguns dias de trabalho, e fez pesquisa por telefone com os outros 7. As competências seguintes foram as detectadas durante o período:

<b>ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS AOS CONSULTORES DE VENDAS</b>				
*Levantamento feito junto aos consultores, em entrevistas presenciais, rotas e acompanhamento da rotina de alguns.				
	<b>Peso</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Desenvolvimento de liderança				x
Gerenciamento do tempo			x	
Empowerment - gestão				x
Desenvolvimento de comunicação pessoal			x	
Desenvolvimento de projetos			x	

Figura 2: Análise das competências essenciais aos consultores de vendas.

Fonte: A autora, 2011.

Foi levantado também que não houve nenhum treinamento voltado para desenvolvimento dessas ou outras competências dos consultores nos últimos três anos, apenas treinamentos sobre novas ofertas e sistemas. Ou seja, treinamentos voltados às vendas, e não ao desenvolvimento pessoal e profissional da equipe. Também foi percebido que os consultores estavam ocupando grande parte do seu dia resolvendo problemas que poderiam, e até mesmo deveriam, ser resolvidos pelo gerente da revenda, que não o faziam por falta de conhecimento e/ou ferramentas.

Além disso, notou-se uma falta de alinhamento entre todos os públicos do canal, internos e externos. A informação estava chegando com atraso até a ponta, e às vezes parte desta informação era perdida ou distorcida. Notou-se a necessidade de promover um alinhamento estratégico no canal.

Após estas constatações, a trainee responsável pelo levantamento e o gerente da área criaram o Projeto Sinergia. Após o gerente do gerente do canal compartilhar um desejo antigo de desenvolver também um projeto social junto à comunidade externa, foi definido que o objetivo do Projeto Sinergia seria desenvolver e capacitar os seguintes públicos da Operadora A na Regional 1, essenciais ao sucesso do negócio, visando ajudá-los a alcançar excelência em suas performances:

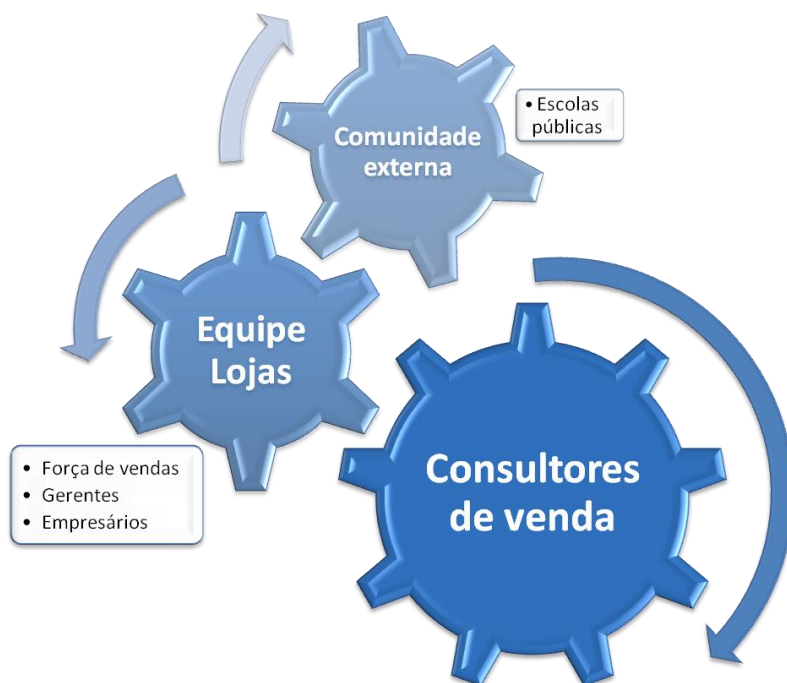


Figura 3: Público-alvo do Projeto Sinergia.

Fonte: A autora, 2011.

Sendo assim, foram estabelecidos macro-objetivos para cada um dos públicos:

- Público 1: Consultores
  - Acelerar a mudança de papel dos consultores perante sua carteira (menos execução → mais gestão);
  - Desenvolver habilidades e competências em liderança e gestão;
  
- Público 2: Lojas
  - Melhorar a qualidade e a produtividade da força de vendas nas lojas Premium;
  - Identificar necessidades e trabalhar junto aos gerentes de lojas e proprietários;
  
- Público 3: Comunidade Externa
  - Promover na comunidade local o conhecimento sobre novas tecnologias e telecomunicações em geral.

Um dos principais diferenciais deste projeto foi tentar trabalhar esses públicos concomitantemente, para criar um grande movimento de capacitação e desenvolvimento em todos os públicos ao mesmo tempo. Outro fator determinante nesta decisão de desenvolvê-los juntos foi evitar que houvesse um desperdício de investimento, que poderia ocorrer caso apenas um dos públicos fosse desenvolvido, como explica Cerqueira (1994):

É muito comum nas empresas o desenvolvimento de programas de treinamento comportamental para chefias em geral. Normalmente esses programas introduzem conceitos culturais nas pessoas, fazendo o seu grau de maturidade crescer, a sua percepção ampliar, o seu comprometimento com a empresa aumentar.

Após o treinamento, eles ficam empolgados, com muita vontade de praticar os valores que aprenderam, tais como transparência, alavancagem, etc. Entretanto, ao voltarem para seus locais de trabalho, não conseguem praticar o que aprenderam, pois os demais colegas, os chefes, não falam a mesma

linguagem, não entendem uma base de valores que não vivenciaram. Isso gera um choque cultural, pois as pessoas constroem as outras e são constrangidas. (CERQUEIRA, 1994, p. 47)

O nome do projeto, que é também sua grande diretriz, vem da idéia de que todos esses públicos devem ser trabalhados ao mesmo tempo para entrar em um único movimento, pois assim surge uma real sinergia, fazendo com que o resultado coletivo seja maior do que a soma dos resultados individuais. Também busca uma aproximação entre os públicos envolvidos, pois somente entendendo que trabalham juntos e que todos estão em busca de um objetivo comum, mesmo que por motivos diferentes, é que a real sinergia é desenvolvida. Um dos objetivos internos do gerente do canal Premium era realmente desenvolver esse espírito de equipe entre os públicos citados, fazendo que entendam que todos fazem parte da “família Premium” e que podem contar uns com os outros, tanto no momento da cobrança quanto do reconhecimento.

Vivemos o fim da revolução e a era da reinvenção, da mudança pacífica. Isso significa que somente num clima favorável é possível gerar novas idéias, fomentando novas descobertas, estruturas e dimensões sociais.

Os cenários de mudança são muitos e, por entender que o que quebra uma empresa não é propriamente a mudança, mas a incapacidade das pessoas em se adequar a ela, muitos empresários estão preocupados em estabelecer um clima organizacional favorável, em que os funcionários os ajudem a fazer o que precisa ser feito para se adaptar e sobreviver.

Dentro desse espírito, o caminho é buscar a sinergia do grupo – a inteligência grupal que tem mantido tantas empresas prosperando e conquistando mercados até então nunca imaginados. (BRUM, 1998, p. 37)

O projeto levou cerca de um mês e meio para ser planejado e divulgado entre os públicos-alvo, para então ser iniciado oficialmente. Essa divulgação foi feita durante uma convenção de vendas da Operadora A, que durante um momento reuniu todos os consultores e proprietários de revendas Premium. O conteúdo e as intenções do projeto foram replicadas então para a força de vendas, para que todos ficassem cientes de que o projeto que estava por vir era inédito e voltado ao desenvolvimento de todos. Internamente, a importância do projeto foi trabalhada pelo gerente do canal frente ao

diretor regional e também aos diretores nacionais, que entenderam e apoiaram a iniciativa. Mesmo sendo de uma abrangência regional e tendo a capacitação como uma das ações mais frequentes, o Projeto Sinergia pode ser classificado como um programa de endomarketing. Sobre a questão de treinamentos serem classificados como marketing interno, discorre Brum (1998):

Existe também, no meio empresarial, um grande questionamento quanto ao fato de o treinamento ser ou não um instrumento de endomarketing. A resposta é muito simples: se o endomarketing é um processo educativo, se o produto da comunicação interna é a informação e se o treinamento é uma forma de se transmitir informação e conhecimento, podemos dizer que o treinamento é um dos mais importantes instrumentos de endomarketing. Isso pode ser observado, principalmente, quando grandes empresas realizam suas convenções de vendas, seus encontros gerenciais, seus seminários organizacionais, onde, além da informação e do conhecimento, é colocada à disposição do público interno uma série de programas no sentido de motivá-los e de orientá-los cada vez mais para os objetivos organizacionais. (BRUM, 1998, p. 56).

A duração total do projeto foi de 9 meses, iniciando em agosto de 2011 e encerrando em maio de 2012.

### 3.4 AÇÕES DESENVOLVIDAS DURANTE O PROJETO

O Projeto Sinergia foi caracterizado por um grande número de ações voltadas ao seus públicos-alvo, todas visando atingir os macro-objetivos já citados neste trabalho. Para poder explicar cada um delas, é preciso dividir o projeto em três etapas, cada uma referindo-se a um dos públicos mencionados: Lojas, Guerreiros e Comunidade.

### 3.4.1 Etapa Lojas

Esta etapa abrange três públicos externos do canal Premium, todos diretamente ligados à revenda: Força de Vendas, Gerentes e Proprietários. Considerando que os parceiros são, dentre os envolvidos diretamente com o resultado da organização, a parte mais distante da operadora, foi necessário focar bastante nesta etapa do projeto. Apesar de estarem diretamente interligadas com a operação, as revendas fazem parte de organizações diferentes (conhecidas internamente como Grupos Econômicos, cada um possuindo entre 3 a 7 pontos de venda), e é preciso um esforço maior para realizar um alinhamento estratégico entre cada uma delas e a operadora. Além disso, temos três públicos diferentes dentro de cada revenda, cada um com suas expectativas, necessidades e anseios, e foi preciso desenhar ações voltadas exclusivamente a cada um deles.

#### 3.4.1.1 Força de Vendas

A Operadora A viu este público como uma das prioridades do projeto, pois admitia que o andamento de sua equipe ainda não estava ideal. A força de vendas é o ponto mais distante da operadora, pois as diretrizes passam da matriz para o diretor regional, então para o gerente do canal, depois para o consultor, que irá passar para o proprietário e para os gerentes de revenda para, somente então, repassar para a força de vendas. Entretanto, é um dos públicos mais importantes, pois é o contato direto do cliente final com a operadora. Eles são “o rosto” da companhia e, sendo assim, qualquer impressão que um cliente final forme sobre algum vendedor, sua postura ou conhecimento, esta será sua impressão sobre a operadora como um todo. Além disso, nas capitais dos estados da Regional 1, o índice de desemprego está muito baixo, dificultando a prospecção e retenção de funcionários, fazendo com que as companhias precisem pensar em novas maneiras de motivar a sua equipe. Com todos esses fatores em mente, foram desenvolvidas as seguintes ações para este público:

#### a. Treinamento Fabricantes

Durante o segundo semestre de 2011, iniciou-se uma bateria de treinamentos por parte dos fabricantes de aparelhos celulares para as lojas Premium da Regional 1. O objetivo era capacitar a força de vendas para que realmente conhecessem o que estavam vendendo para os clientes. Além disso, a intenção também foi fortalecer a ponta para prestar um atendimento pós-venda de qualidade, pois muitos clientes voltam ao ponto de venda, após adquirir um plano, com dúvidas especificamente sobre o seu aparelho.

Os fabricantes foram orientados a adaptarem seus treinamentos para uma linguagem extremamente comercial, fazendo com que os vendedores aprendessem maneiras de transformar os diferenciais do aparelhos em reais benefícios para o cliente. O cliente final precisa entender de maneira muito clara o que ele irá ganhar ao comprar aquele aparelho, como sua vida será facilitada. Por exemplo, ao invés de falar que o iPhone possui um aplicativo chamado iBooks, que não significa nada para um cliente leigo, o vendedor deve explicar que o iPhone “permite que você faça downloads e leve com você livros, jornais e revistas do seu interesse, podendo acessá-los aonde for, como no aeroporto, a caminho do trabalho, etc.”. Essa é a real diferença entre um atendimento que gera venda e/ou confiança do cliente e o atendimento mecânico, decorado. Por isso a importância destes novos formatos de treinamento para a equipe de campo.

Os fabricantes que realizaram estes treinamentos em quase todas as lojas da Regional 1 foram BlackBerry, Nokia, LG, Samsung, Sony Ericsson e Apple. As lojas que não puderam ser atendidas, devido à distância ou agenda dos instrutores, receberam o material do treinamento por email e o contato dos fabricantes para tirar dúvidas.



Figura 4: Imagem de um dos treinamentos de fabricantes (Nokia).

#### b. BlackBerry Expert

A BlackBerry é uma marca de aparelhos celulares conhecida por sua grande participação no mercado corporativo. Em 2011, iniciou uma grande campanha para buscar clientes fora desse âmbito, tentando atrair um público mais jovem e familiarizá-los com a marca. Durante este processo, criou uma grande parceria com a Operadora A e, principalmente, com a Regional 1, onde viu potencial para este mercado. Mas esbarrou em um grande problema: este público acha seus aparelhos mais complicados que os dos concorrentes, e acaba não se interessando por eles.

Também foi percebido que, por este mesmo motivo, muitos vendedores (de todas as operadoras) não chegavam sequer a ofertar os aparelhos para os clientes, pois também não dominavam seu software e aplicativos, e preferiam evitar a situação de ouvir uma pergunta do cliente para a qual não teriam resposta. E com isso, estavam comprometendo as vendas da BlackBerry.

Pensando nisso, a empresa desenvolveu um programa de ensino online, no qual vendedores selecionados eram convidados a participar de um treinamento extenso e detalhado sobre as funções dos principais aparelhos da marca. Ao fim do treinamento, cada vendedor deveria preencher uma avaliação sobre o conteúdo estudado. Os que atingissem mais de 85% de acertos, seriam premiados com um aparelho BlackBerry

8520. Assim, além de terem aprendido detalhadamente sobre o sistema operacional e as principais características dos aparelhos da marca, teriam um para se familiarizar no dia-a-dia, tornando-se assim BlackBerry Experts.

Foram disponibilizadas 80 vagas para a Regional 1 distribuir entre sua força de vendas, e coube aos consultores elegerem seus melhores vendedores para receber a oportunidade de ser um BlackBerry Expert. Estes aproveitaram o momento para enfatizar a importância da ação junto a sua equipe, criando um sentimento de valorização entre os selecionados. O feedback desta ação foi muito positivo, pois as pessoas selecionadas se sentiram premiadas, reconhecidas, além de conseguirem aumentar suas vendas após o treinamento com o conhecimento e confiança adquiridos, aumentando conseqüentemente seu salário ao final do mês.



Figura 5: Página inicial de acesso ao sistema de ensino online BlackBerry.

Fonte: [www.blackberry-life.com](http://www.blackberry-life.com) (acesso em 01/09/2012).

### c. Vídeos de alinhamento estratégico

Durante o período do projeto, o diretor regional e o gerente do canal Premium se alternaram na gravação de vídeos que foram disponibilizados mensalmente para a força de vendas. O conteúdo do vídeo era sempre voltado às vendas, fosse para reforçar qual era o plano ou aparelho foco daquele período, para compartilhar algumas técnicas de fechamento de venda ou dicas de atendimento ao cliente, para divulgar uma nova campanha de incentivo à vendas e até mesmo para dar algumas orientações sobre procedimentos administrativos realizados pelos vendedores. Os vídeos tinham duração de 5 a 10 minutos, e eram caracterizados pela abordagem informal já característica dos dois oradores.

Esses vídeos eram gravados informalmente na própria sede da operadora e distribuído através de emails, links ou pen drives para todo o público da loja (vendedores, gerentes e proprietários). Era função do consultor se assegurar que todos da sua carteira, sem exceção, assistissem ao vídeo. Alguns fizeram a exibição em reuniões matinais com toda a equipe da revenda, outros deixaram a responsabilidade com o gerente e posteriormente questionaram a equipe para verificar se estavam realmente cientes do conteúdo do vídeo.

O resultado dessa nova forma de comunicação foi impressionante. Equipes alinhadas, sabendo das expectativas da companhia e do foco principal daquele momento. Mas, principalmente, houve um grande sentimento de valorização entre a força de vendas, pois não era mais seu consultor que estava lhe orientando, e sim, o diretor regional e o gerente de canal da operadora, seus dois principais “chefes”. Concomitantemente aos vídeos, os dois iniciaram uma rotina de entrar nas lojas para falar com os vendedores, perguntar como estavam as vendas, se havia alguma dúvida ou alguma sugestão de melhoria. Com isso, o sentimento de pertencimento da equipe de vendas cresceu, pois houve uma grande aproximação entre as duas pontas mais distantes da companhia.

#### d. Workshop de Aparelhos

No primeiro semestre de 2012, no dia 10 de abril, foi realizado o 1º Workshop de Aparelhos da Operadora A. Esse workshop se trata de um dia de treinamento com 6 fabricantes de aparelhos, realizado em formato de rodízio. Em um mesmo espaço, há um fabricante em cada sala realizando seu treinamento com duração de 1 hora, e as turmas vão passando por cada uma das salas durante o dia. Ao final do dia, todos os inscritos passaram pelo treinamento dos 6 fabricantes.

Esse formato de treinamento é muito interessante pois otimiza o tempo dos vendedores, concentrando todos os fabricantes em um mesmo dia e local, além de permitir que as equipes de vendas diferentes entrem em contato umas com as outras, potencializando a aproximação de todo o canal, já trabalhada com as outras ações. Mas o principal benefício desse sistema é que possibilita um grande número de pessoas treinadas em um só evento, pois se em cada sala é possível treinar 30 participantes, serão 180 pessoas treinadas de uma só vez, por cada um dos fabricantes.

As vagas são distribuídas de acordo com o peso da carteira de cada consultor, levando em consideração também a distância dos pontos de venda, pois nem sempre proprietários de vendas de cidades mais afastadas optam por transportar seus vendedores até o local do evento (que neste caso, era Curitiba/PR). Novamente, é trabalhada a questão de reconhecimento do trabalho e incentivo, pois não há vagas para todos os vendedores. Assim, os mais esforçados ou com melhor desempenho são escolhidos pelos consultores para participar do treinamento.

O feedback positivo foi instantâneo. Durante o treinamento, os participantes começaram a elogiar o formato e também o conteúdo apresentado. Todos saíram com um material impresso sobre cada fabricante e foram solicitados que replicassem o conteúdo ao resto da equipe da sua revenda.



Figura 6: Imagem do treinamento de um dos fabricantes durante o Workshop de Aparelhos.

Fonte: A autora, 2012.

#### e. Pesquisa “Quem somos?”

Era de interesse do gerente do canal Premium da Regional 1 tentar mapear o perfil da força de vendas do seu canal, para compreender se existia um perfil padrão. Também estava interessado em entender o que motiva essas pessoas, qual o seu real interesse ao ir trabalhar. Todas as informações coletadas seriam utilizadas para calibrar algumas ações de capacitação e incentivo, pois é preciso conhecer o público para então poder realizar ações bem sucedidas direcionadas a ele.

O mérito da empresa deve estar em descobrir com os próprios funcionários sobre aquilo que os motiva. Para isso, é importante lembrar sempre da velha “pirâmide de Maslow”, que nos mostra os diferentes estágios relacionados às necessidades do homem. Através dela, é possível perceber que aquilo que motiva um funcionário comum, localizado na base da pirâmide, está relacionado às necessidades de segurança e sociais, quando o que motiva um executivo, que ocupa uma posição mais acima na pirâmide, provavelmente esteja relacionado com ego, estima e auto-realização. (BRUM, 1994, p. 29)

Buscando esses objetivos, foi desenvolvida uma pesquisa (Apêndice, p. 53) com as perguntas classificadas como relevantes pela equipe Premium, que foi distribuída para todos os vendedores da Regional 1 em fevereiro de 2012. No período da pesquisa, a força de vendas era composta por 552 vendedores. Segundo a teoria de amostragem, e considerando uma margem de erro de 5%, constatou-se que para a pesquisa ser válida o tamanho da amostra deveria ser no mínimo de 227 vendedores. Foram levantadas 282 respostas, representando 54% do público total.

A pesquisa, criada através da ferramenta Google Docs, foi enviada por email aos vendedores no dia 17/02/2012 e os resultados foram consolidados no dia 27/03/2012. O formulário era anônimo, para que eles se sentissem à vontade para responder sinceramente às questões. Seguem as principais informações constatadas no levantamento:

- 84% da força de vendas encontra-se na faixa de 18 a 30 anos;
- A maioria é do sexo feminino, 59% são solteiros e 66% não tem filhos;
- 41% tem 2º grau completo e 40% tem ensino superior incompleto;
- 39% são os principais contribuintes da renda familiar e 50% dos entrevistados sustentam de duas a três pessoas com a mesma;
- 35% dos participantes estão trabalhando para a Operadora A há menos de 6 meses e 19% há menos de 12 meses. Apenas 20% estão há mais de três anos;
- 32% afirmam ter conhecimento praticamente nulo na língua inglesa e espanhola. Menos de 4% afirmam ler, escrever e falar bem uma das duas línguas;
- Como atividade preferida para ocupar o tempo livre, destacaram-se internet, música, cinema e praia;
- 97% afirmam se manter informados através da internet e 79% também o fazem através da TV;
- 84% acessam a internet diariamente, mas apenas 7% afirmam ler revistas de caráter tecnológico com frequência;

- 79% dos entrevistados possui um smartphone e, dentro deste grupo, 46% pretende trocar de smartphone nos próximos seis meses. Quando perguntados para qual marca/modelo pretendem trocar, destacaram-se Iphone 4S e Samsung SII;
- Quando perguntados sobre os principais prêmios que gostariam de ver nas campanhas de incentivo às vendas, 86% optou por prêmios em dinheiro. Destacaram-se também viagem com 1 acompanhante (69%) e pontos para troca por eletrônicos, eletrodomésticos, etc. (48%).
- Dentre as redes sociais mais acessadas, Facebook apareceu em 1º lugar (83%), seguido do Youtube. O Twitter apareceu em 4º lugar, apenas 25% dos participantes o selecionou entre suas duas redes sociais mais acessadas;
- Apesar disso, 53% disse possuir um perfil no Twitter. 84% dizem ter sido informados sobre o perfil do diretor regional na rede social, porém apenas 44% estão o seguindo.

Esses resultados foram esclarecedores e bastante determinantes para as próximas ações do canal. Um dos principais foi sobre as redes sociais. O diretor regional estava utilizando seu perfil no Twitter para se aproximar da força de vendas, dar alguns recados diários e promover as campanhas de incentivo. Mas na pesquisa, foi constatado que o Twitter não está entre as principais redes acessadas por esse público. Exatamente por isso os consultores estavam com dificuldade de desenvolver a cultura de acesso e interação através do Twitter entre a força de vendas, pois estava sendo algo forçado. Na semana seguinte, foi criado um perfil no Facebook onde os vendedores poderiam acompanhar melhor as informações inseridas pelo diretor regional e pelo gerente do canal. Por ser a rede social de sua preferência, houve um aumento significativo na adesão e interação dos vendedores.

Outra questão importante foi sobre a preferência de prêmios. Nota-se que a equipe de vendas da Regional 1 é principalmente motivada por retorno financeiro, mais do que qualquer outra coisa. Isso ocasionou um ajuste nas campanhas de incentivo. As campanhas desenvolvidas após a pesquisa trocaram seus prêmios anteriores

(como jantares, por exemplo), por prêmios financeiros, ou em aparelhos que podem ser vendidos, pois notou-se que isso motiva mais o vendedor a participar.

Uma grande oportunidade percebida com os resultados desta pesquisa foi o desenvolvimento em línguas estrangeiras por parte da equipe de vendas. Com os próximos eventos internacionais de grande porte que serão realizados no Brasil, a Copa do Mundo em 2014 e os Jogos Olímpicos em 2016, uma força de vendas capacitada para atender os turistas sairá na frente dos seus concorrentes. Esta constatação foi vista como grande oportunidade de um novo projeto de capacitação para os vendedores e será analisada posteriormente pelo canal.

#### 3.4.1.2 Gerentes das Revendas

O próximo público dentro da Etapa Lojas foram os gerentes das revendas Premium. Este era outro público de extrema importância, pois são eles que tomam decisões importantes dentro da loja, e grande parte da responsabilidade do resultado do ponto de venda está em suas mãos. São responsáveis por motivar a equipe, cobrar resultados diários, realizar reuniões, cumprir processos administrativos, lidar com os casos mais complicados dos clientes, desdobrar as orientações recebidas dos consultores (e da Operadora A como um todo) para dentro da revenda, manter a loja organizada e dentro dos padrões solicitados, atender os desejos dos proprietários, controlar o estoque e as contrações, entre inúmeras outras funções. São inúmeras responsabilidades, todas extremamente atreladas ao alcance de metas.

Durante a pesquisa para o projeto, foi percebido que cada grupo econômico tinha uma maneira diferente de desenvolver e capacitar seus gerentes, mas que nenhum o fazia com regularidade ou frequência. Também foi levantado que precisavam desenvolver suas habilidades em gestão de equipes, pois passavam muito tempo resolvendo problemas no balcão da loja, quando deveriam realizar atividades mais estratégicas. Com isso em mente, foi desenvolvido um programa de capacitação exclusivo para este público junto à UNIVEB – Escola Superior de Vendas do Brasil,

com o tema “Liderança e Formação de Equipes”, visando capacitá-los para que, através de uma boa gestão da força de vendas, fosse possível otimizar o processo de excelência no atendimento ao cliente.

Os principais temas abordados no treinamento, cujo conteúdo foi desenvolvido exclusivamente para a Operadora A pelo gerente do canal e pela trainee responsável pelo projeto junto à UNIVEB, foram os seguintes:

- Métodos de contratação;
- Líder ou Gerente? O que é melhor?;
- Gerenciamento do Tempo
- Ferramentas de gestão para o dia-a-dia;
- A importância do *Empowerment*;
- Gerenciamento de Equipe.

Estes temas foram aprofundados durante uma carga horária de 16 horas, através de módulos com dinâmicas e atividades práticas. Foram realizadas 5 turmas no Paraná e Santa Catarina durante os meses de Outubro e Novembro de 2011, com o público total de 125 gerentes Premium formados, abrangendo 100% do público-alvo.

Após o encerramento desta fase, a Operadora A recebeu um feedback espontâneo positivo por parte do público participante. Comentaram que o treinamento mudou a visão deles sobre suas equipes e suas atitudes em relação a elas, que entendiam que deveriam desenvolver estratégias e planos de ação para alcançar seus objetivos e que esperavam por mais treinamentos como este, pois foi muito produtivo e funcionou como divisor de águas para seu trabalho.

#### 3.4.1.3 Proprietários

Como mencionado anteriormente, para que as mudanças causadas pela capacitação e desenvolvimento tenham real efeito no dia-a-dia dos participantes, é preciso envolver todos os públicos que estejam relacionados a eles. E, quando trata-se de vendas, um público essencial para o funcionamento do movimento de sinergia

são os proprietários desses pontos de vendas, responsáveis pelas decisões gerais do seu grupo econômico. Afinal, são eles os donos do negócio e os principais afetados por qualquer mudança na produtividade e nos resultados, seja ela positiva ou negativa. Se eles não participarem desse desenvolvimento e compreenderem a real importância da mudança de comportamento da sua equipe, não concordarão com as ideias sugeridas por ela. E como o investimento para as ações partem deles, sem seu apoio, nada acontece. Essa ideia é reforçada por Cerqueira (1994):

Numa cultura avançada, todos devem falar a mesma linguagem, baseada em valores consensados. Os treinamentos modernos devem introduzir conceitos culturais que facilitem o comprometimento, mas não basta treinar por treinar; é preciso globalizar, atingindo chefias e, se possível, todos os funcionários da empresa. (...) Os treinamentos culturais devem ser acompanhados de projetos-apoio que, ao serem implantados na empresa, alavancam a prática dos valores e da sinergia do comprometimento, gerando incentivo à mudança comportamental. (CERQUEIRA, 1994, p. 48)

Pensando nisso, foi realizado um encontro entre todos os proprietários dos grupos econômicos e seus gerentes comerciais, denominado “1º Encontro de Negócios”, na primeira semana de Dezembro de 2011. A intenção do encontro era avaliar o andamento de 2011 e os próximos passos para 2012. Para melhor aproveitamento do encontro, foi realizado um para os grupos do Paraná e outro para os de Santa Catarina.

Em ambos os encontros, o diretor regional e os gerentes dos canais apresentaram as principais decisões estratégicas utilizadas no decorrer do ano de 2011 e seus principais resultados. Também foi feito um alinhamento sobre as novas posturas e ações para alavancar os resultados do próximo ano.

Mas a principal parte do encontro foi quando todos os presentes, junto ao diretor da Regional 1, listaram os principais problemas encontrados durante o ano e, através de um grande *brainstorming*, desenvolveram um plano de ação com os passos para superá-los no próximo ano. Esta foi uma ideia muito relevante, pois unir todos para criar este plano de ação, tratando a informação de maneira muito democrática, fez com que os proprietários percebessem que estão todos em um mesmo time, e que com o

comprometimento de ambas as partes é possível superar os principais obstáculos encontrados durante o desenvolvimento do negócio.

Além disso, foram mencionadas as ações do Projeto Sinergia, e o diretor regional fez questão de enfatizar a importância do apoio dos proprietários para o sucesso do projeto. Foi esclarecido que deveriam incentivar suas equipes a desenvolver novas atitudes e novas maneiras de solucionar problemas, tentando não barrar suas sugestões e ideias. Aqui, novamente, ficou claro que o investimento veio da operadora, mas que o projeto só funcionaria com o apoio dos proprietários, enfatizando o sentimento de parceria.

### 3.4.2 Etapa Comunidade

Por um desejo pessoal de desenvolver um projeto social por parte do gerente do canal Premium, foi desenvolvido um pequeno projeto voltado à comunidade externa dentro do Projeto Sinergia. A intenção aqui era simplesmente social, sem expectativas de retorno comercial, visando “devolver” um pouco para a comunidade que ajuda a construir os resultados da Regional 1.

#### 3.4.2.1 Projeto Ensina

O objetivo do Projeto Ensina era desenvolver palestras em escolas públicas do Paraná e Santa Catarina, para passar para uma parte da população de menor renda informações sobre tecnologia e telecomunicações em geral. A intenção era informar este público, que quase não possui acesso a este tema, sobre os novos passos na área de tecnologia, os aparelhos que estão no mercado e o que é possível fazer com eles, além de exibir vídeos informativos sobre a evolução desta área. Também foi verificada a possibilidade de organizar um banco de dados ao final das palestras para criar uma lista de alunos interessados em se tornarem “menores aprendizes” nas revendas da Operadora 1.

A intenção era realizar um projeto piloto em Curitiba a partir de Maio de 2012, para então fazer algumas alterações finais e iniciar o projeto final nas outras cidades-foco. Porém houve um atraso no desenvolvimento desta fase do projeto. Durante o desenvolvimento deste trabalho, a operadora estava iniciando as negociações junto à Secretaria de Educação do Paraná.

### 3.4.3 Etapa Guerreiros

A etapa Guerreiros se refere, na verdade, aos consultores. Já foi descrito neste trabalho a importância dessas pessoas para o resultado da Regional 1 e da Operadora A como um todo. Inclusive, o Projeto Sinergia foi desenvolvido focando este público inicialmente, então esta é, por esses motivos, a etapa mais longa e importante do projeto. Antes de explicar sobre a ação desenvolvida para esta etapa, é preciso justificar o nome “Guerreiros”.

#### 3.4.3.1 Construção da identidade guerreira

O gerente do canal Premium assumiu este cargo na Operadora A quatro meses antes do planejamento do Projeto Sinergia, após trabalhar na principal concorrente. Na sua segunda semana de trabalho, reuniu os consultores do seu canal para se apresentar oficialmente (afinal, eles residem em cidades distintas) e alinhar as expectativas para como seria a gestão do canal dali para a frente.

Durante esta reunião, o gerente tratou de alguns números e estatísticas sobre a produtividade da equipe, mas este não foi o principal tema da reunião. Ele não quis apenas apresentar resultados e desenvolver novos planos de ação. O principal objetivo era alinhar alguns valores que acreditava que uma equipe de sucesso deveria ter. Os valores citados por ele, de maneira muito entusiasmada, foram: Honra, Liderança, Lealdade, Garra e Família. Explicou que com esses valores, se tornariam uma equipe unida, que entende que o resultado de um é o resultado de todos, que deveriam se

ajudar em momentos complicados e que, a partir daquele momento, seriam uma família. Cerqueira (1994, p.10) explica que este momento de disseminação dos valores é muito relevante para o comprometimento da equipe: “Levando-se em consideração a conceituação de envolvimento x comprometimento, podemos dizer que existe uma necessidade premente das empresas estabelecerem o seu sistema de valores, credos ou paradigmas, que possam facilitar o comprometimento das pessoas com aquilo que deve ser feito”. Comentou também que sua gestão seria completamente voltada ao desenvolvimento de cada um da sua equipe, com o objetivo de prepará-los para poder estar no seu lugar em um momento futuro.

E, para fechar a reunião, comentou que se informou sobre a constante mudança de nome do cargo deles (que já havia sido “Consultores de Vendas”, “Dealer Managers”, “Area Managers” e “Executivos de Negócios”), e que eles precisavam de uma nova identidade. E, colocando uma grande espada na mesa de reunião, disse que a partir daquele momento, eles seriam reconhecidos como “Guerreiros”, pois era isso que eram no seu dia-a-dia. Foi um momento descontraído, mas a partir desta reunião, essa nova identidade começou a ser levada a sério. Em todas as apresentações do canal realizadas durante o ano, imagens de guerreiros apareciam nos slides, e a espada utilizada na reunião ficou firmada na mesa do gerente do canal durante todo o período do projeto. Mesmo perante diretores nacionais, o mesmo se referia à sua equipe como seus Guerreiros e, em poucos meses, praticamente toda a estrutura comercial da Operadora 1 conhecia os consultores como os grandes guerreiros da Regional 1.

Esta construção de identidade foi bastante importante, pois os consultores se sentiram reconhecidos e também sentiram uma obrigação de manter essa denominação, fazendo com que se dedicassem mais ainda para atingir os resultados. O desenvolvimento de uma nova identidade foi fundamental para a aproximação e comprometimento deste grupo, e é fundamental para o sucesso de qualquer programa de endomarketing, como explica Brum (1998):

Associada ao slogan, para representar um programa de marketing interno, pode-se optar por uma marca ou personagem.

Na maior parte dos casos, as empresas optam pela marca, retratando num símbolo gráfico o momento pelo qual está passando, no qual a oportunidade de vivê-lo é um privilégio para o funcionário que deseja crescer e se desenvolver como pessoa e como profissional. (BRUM, 1998, p. 80)

#### 3.4.3.2 Formação Guerreiros Premium

Como mencionado anteriormente, o desenvolvimento dos Guerreiros era um dos principais objetivos do projeto, sendo inclusive o que impulsionou a criação do mesmo. Com suas inúmeras atividades e responsabilidades, realizando a comunicação entre a Operadora A e suas revendas, e com sua rotina caracterizada por alta demanda, os consultores estavam deixando algumas atividades de gestão de lado para realizar as tarefas operacionais do seu dia-a-dia para ajudar as equipes das revendas. Portanto, a idéia de uma grande capacitação para ajudá-los nessa gestão de tarefas e pessoas pareceu essencial. Como descrito na Figura 2 (p. 23), foram levantadas as principais competências que era necessário desenvolver nessa equipe. Foram elas: desenvolvimento de liderança, gerenciamento do tempo, *empowerment* – gestão, desenvolvimento de comunicação pessoal e desenvolvimento de projetos.

Tendo em vista essas competências como principal demanda para um programa de capacitação, os responsáveis pelo projeto buscaram a Estação Business School, uma das maiores escolas de MBA's do país, e desenvolveram o FGP – Formação Guerreiros Premium. Foram necessárias seis reuniões de planejamento junto à instituição para desenvolver este programa visando as necessidades do canal, adaptando os conteúdos de cada módulo para a realidade da equipe, explicando o perfil do público para os professores selecionados, entre outros detalhes. A intenção é que fosse um programa completamente alinhado às necessidades do canal, desenvolvido exclusivamente para a capacitação deste público conhecido pelo seu alto nível de produtividade e qualidade de entrega.

Os módulos escolhidos para esta capacitação foram os seguintes:

- Liderança e Comunicação Interpessoal;
- Balanced Scorecard e MASP para construção de projetos aplicados;

- Gestão de Resultados em Vendas;
- Administração de Conflitos e Negociação;
- Foco e Gerenciamento do Tempo;
- Técnicas de Apresentação e Oratória;
- Projeto aplicado.

A carga horária total do FGP foi de 100 horas. Foi realizado um módulo por mês, iniciando em Outubro de 2011 e encerrando em Maio de 2012 (com pausa em Dezembro devido a alta demanda da época de Natal, principal data para as vendas das operadoras de telefonia móvel). Para melhor aproveitar o investimento, cada consultor pôde escolher 2 gerentes de qualquer revenda da sua carteira para participar do programa também, como uma maneira de reconhecimento pela dedicação dos mesmos para o alcance de resultados. Além disso, participaram também os gerentes dos outros canais da Regional 1, totalizando 42 pessoas capacitadas durante esta formação.

O feedback foi muito positivo. A equipe se uniu mais ainda durante os treinamentos, e ficaram impressionados com a sintonia do conteúdo passado por todos os professores com a sua rotina (resultado do alinhamento minucioso realizado com a instituição de ensino). Todos os módulos foram avaliados por eles com notas gerais entre 9,6 e 10. Além disso, começaram a aplicar o conhecimento adquirido em sala para otimizar sua rotina e atividades, e os resultados positivos começaram a aparecer.

### 3.5 Resultados

Os resultados do Projeto Sinergia podem ser analisados de duas maneiras: qualitativamente e quantitativamente.

Em relação aos resultados qualitativos, já foi mencionado que o retorno dado por cada público do projeto foi bastante positivo. Mas além disso, foram recebidos vários relatos sobre o quanto cada fase do projeto ajudou o seu respectivo público,

otimizando sua rotina, facilitando alguns processos, fazendo com que entendam como aproveitar melhor o tempo que disponibilizam para realizar sua função.

Além disso, o objetivo de aproximar a operadora com a força de vendas foi cumprido com bastante êxito, pois foi desenvolvida uma liberdade e rapidez na comunicação entre os dois públicos. O sentimento de estarem todos no mesmo time, de fazerem parte de uma família foi disseminado rapidamente durante a execução do projeto. Com isso, o comprometimento veio à tona, fazendo com que toda a equipe comercial da Regional 1, interna e externa, se sentisse mais motivada para trabalhar juntamente em busca do resultado. Segundo Brum (1998), é através deste comprometimento emocional que é possível alcançar sucesso nos programas de marketing interno:

(...) o programa de endomarketing, que terá como objetivo conscientizar e preparar todos para a conquista, deverá levar em consideração o fato de que uma pessoa precisa estar emocionalmente envolvida e acreditar que também vai sair ganhando para poder dar o melhor de si (BRUM, 1998, p.50).

Em relação aos resultados quantitativos, é preciso analisar os resultados da Regional 1 e de suas concorrentes. Durante o período de planejamento e execução do Projeto Sinergia, o *market share* (participação no mercado) da Operadora A atingiu 49,2% no estado do Paraná:

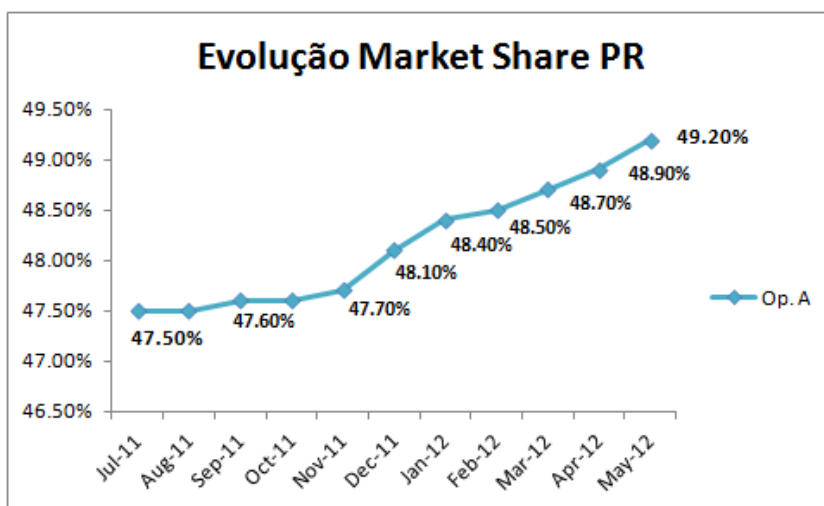


Figura 7: Evolução do *market share* da Operadora A no estado do Paraná de Jul/11 a Maio/2012 (fonte: [www.teleco.com.br](http://www.teleco.com.br), acesso em 08/09/12).

Mas apenas esta informação não é suficiente para entender o quanto este resultado é positivo. É importante comparar o crescimento do seu percentual de *market share* com o de suas 3 principais concorrentes. Durante este mesmo período, duas das concorrentes tiveram resultado negativo, e a terceira teve um resultado bastante pequeno quando comparado com a Operadora A:

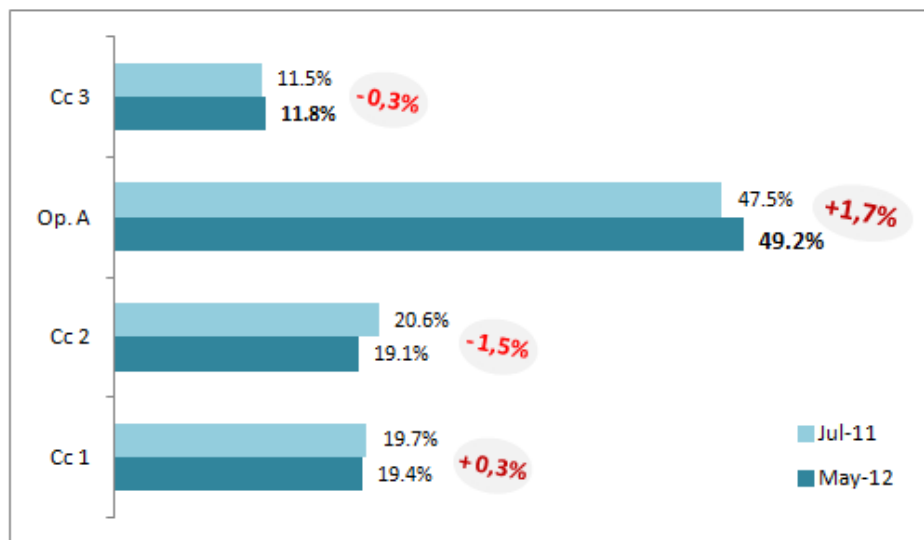


Figura 8: Evolução do *market share* das quatro operadoras no estado do Paraná de Jul/11 a Maio/2012 (fonte: [www.teleco.com.br](http://www.teleco.com.br), acesso em 08/09/12).

Para esclarecer o quanto este crescimento foi significativo, é importante analisar a evolução das adições líquidas no estado do Paraná neste mesmo período:

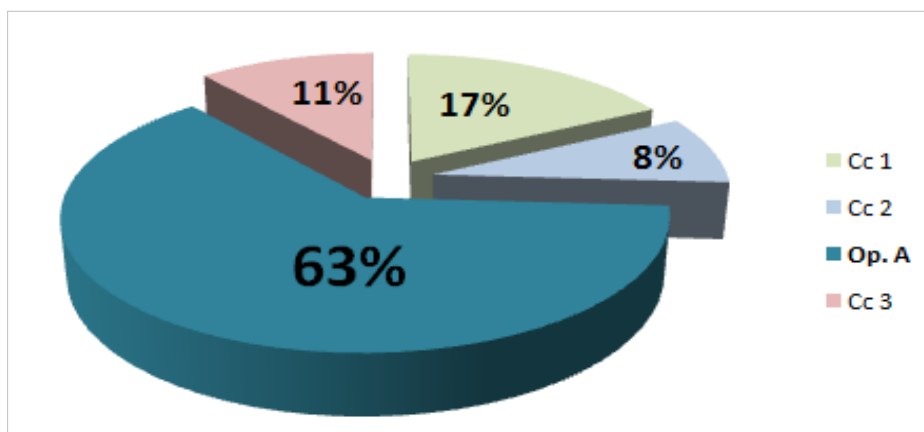


Figura 9: Total das adições líquidas das quatro operadoras no estado do Paraná de Jul/11 a Maio/2012 (fonte: [www.teleco.com.br](http://www.teleco.com.br), acesso em 08/09/12).

Isto significa que, no período de Julho de 2011 a Maio de 2012, a cada 100 novos acessos de telefonia móvel habilitados no estado do Paraná, 63 pertenciam a Operadora A. Este é um resultado bastante importante e significativo, pois mostra que a operadora se manteve muito bem durante o ano de 2011.

Como a Regional 1 também inclui Santa Catarina, é preciso analisar seus resultados. O seu *market share*, por exemplo, atingiu 39,6% ao fim do período do Projeto Sinergia:

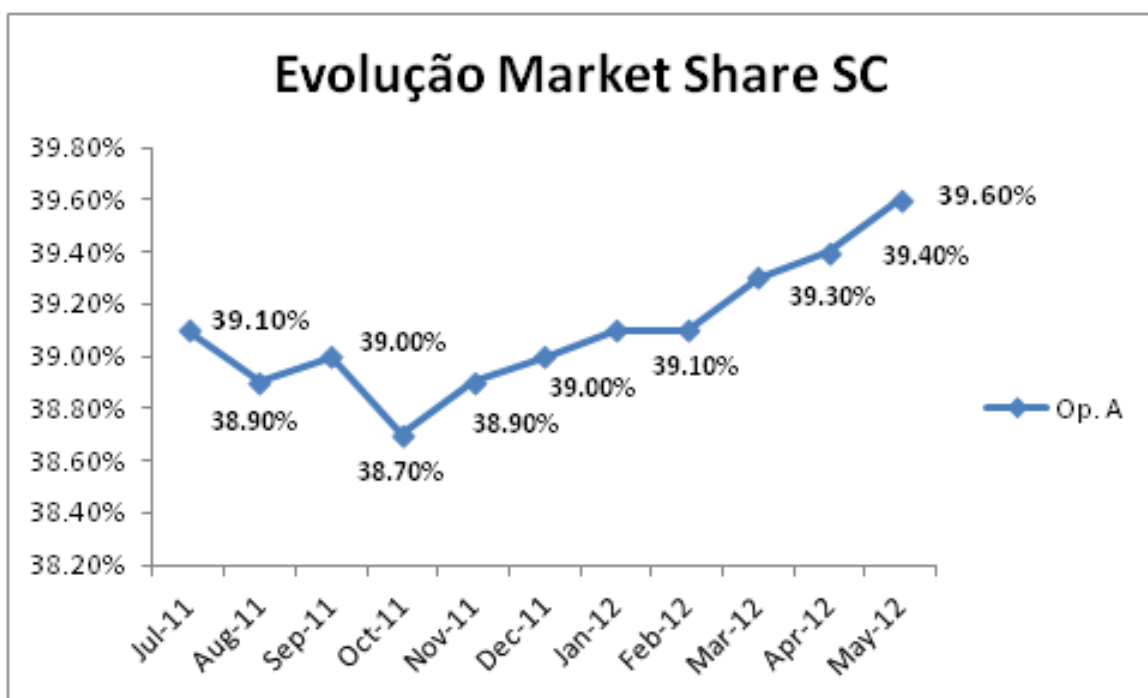


Figura 10: Evolução do *market share* da Operadora A no estado de Santa Catarina de Jul/11 a Maio/2012 (fonte: [www.teleco.com.br](http://www.teleco.com.br), acesso em 08/09/12).

Apesar de ser um resultado menos impactante do que no Paraná, a Operadora A também se destaca em Santa Catarina no crescimento do *market share*:

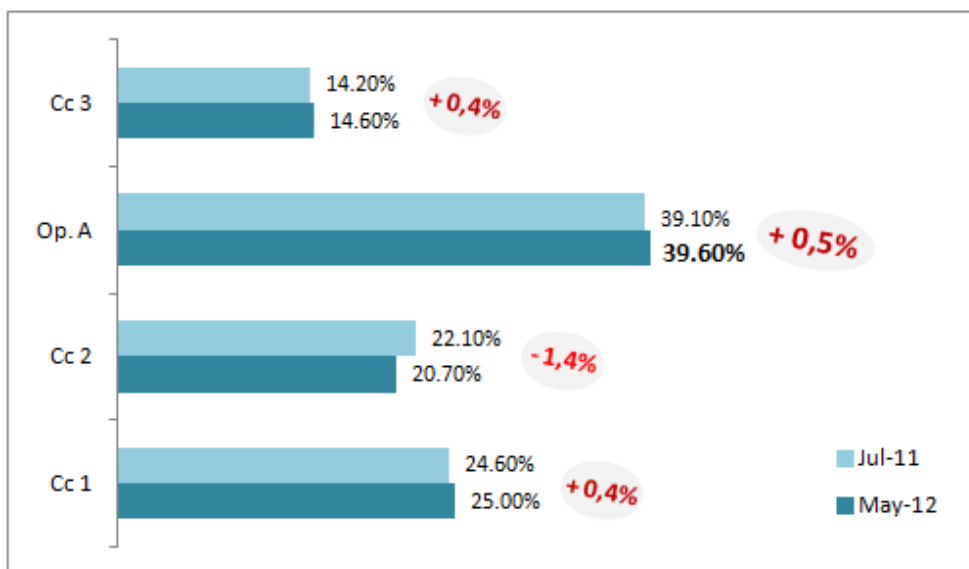


Figura 11: Evolução do *market share* das quatro operadoras no estado de Santa Catarina de Jul/11 a Maio/2012 (fonte: [www.teleco.com.br](http://www.teleco.com.br), acesso em 08/09/12).

As adições líquidas de Santa Catarina também surpreendem:

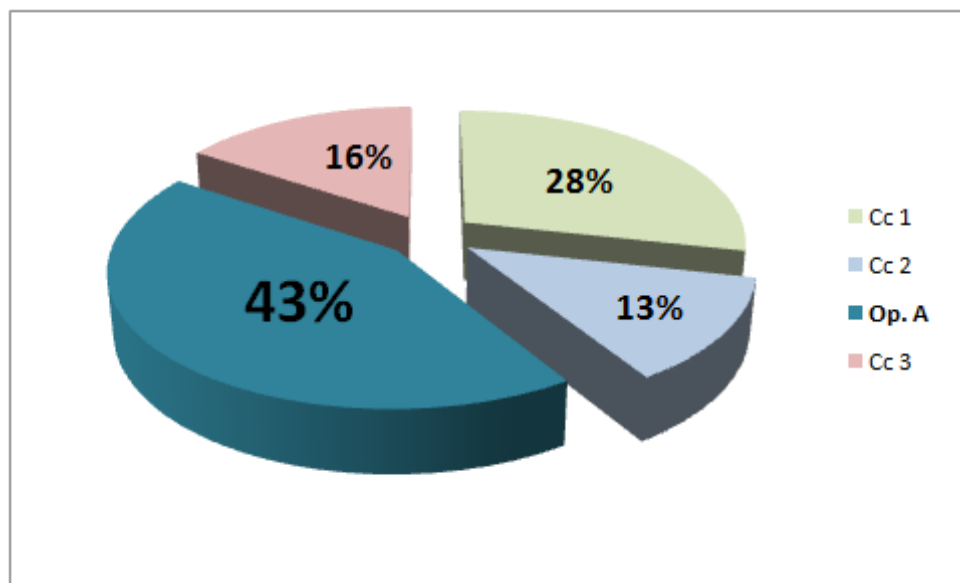


Figura 12: Total das adições líquidas das quatro operadoras no estado do Paraná de Jul/11 a Maio/2012 (fonte: [www.teleco.com.br](http://www.teleco.com.br), acesso em 08/09/12).

Ou seja, a cada 100 acessos habilitados em Santa Catarina, 43 eram realizados pela Operadora A.

É importante ressaltar que este não é um resultado alcançado exclusivamente através do Projeto Sinergia. Também não é apenas o resultado do canal Premium, e sim da Regional 1, com todos os canais agrupados. Porém, como já explicado, as lojas do canal Premium são as que realizam o maior volume de vendas, portanto são elas que alavancam este resultado. E é confirmado por todos os envolvidos, direta ou indiretamente, que este projeto foi essencial para o alcance destes resultados, pois fez com que todos trabalhassem em uma mesma direção, se sentindo como parte de um todo e fazendo de tudo para que este “todo” atingisse e superasse seus objetivos. E nisso, foi muito bem sucedido.

## 4 CONCLUSÃO

Este trabalho apresentou, através de levantamento bibliográfico, acompanhamento durante o desenvolvimento do projeto e análise de resultados, alguns pontos relacionados ao desenvolvimento de programas de marketing interno em grandes organizações e o efeito positivo que os mesmos podem ter nos resultados comerciais da empresa, através do alinhamento estratégico e do comprometimento despertado na equipe. Algumas hipóteses foram inicialmente levantadas, como: equipes alinhadas se tornam mais motivadas ao compreender claramente seus objetivos e ao criar um sentimento de parceria; para organizações com fins lucrativos é possível ter um resultado direto nas vendas através do alinhamento dos objetivos entre todas as áreas e públicos da empresa e, por fim, através da sinergia e do alinhamento estratégico das equipes, é possível atingir novos níveis nos indicadores pessoais e de desempenho.

Através do estudo aprofundado do Projeto Sinergia, desenvolvido por uma das maiores empresas de telefonia móvel do Brasil, foi possível verificar que essas hipóteses são verdadeiras. Foi apresentado também que programas de endomarketing podem ter ações bastante diferenciadas, sempre adaptadas ao estilo da empresa. No caso do estudo de caso deste trabalho, as ações de treinamento, de aproximação entre as pontas mais distantes do negócio, de preparação de todos para uma mudança de comportamento, de real sinergia entre todos os públicos do canal Premium foram bem sucedidas, pois trataram a informação de maneira transparente e democrática com todos os envolvidos, e desenvolveram um sentimento de pertencimento e alto comprometimento por parte de todos, sempre em busca dos objetivos.

Com tudo que foi apresentado, percebe-se a importância de estudos mais aprofundados que analisem esta influência direta que um programa de marketing interno pode ter nos resultados comerciais, pois os vários estudos presentes hoje analisam primeiramente os resultados comportamentais nos indivíduos impactados por esses programas. Entender que estes resultados positivos nos indicadores e metas da organização, que afetam diretamente o seu lucro, pode fazer com que o alto escalão

das organizações passem a acreditar e investir mais nesses programas de desenvolvimento das suas equipes. Isso é importante pois esse investimento pode ser visto com certa desconfiança por parte dos grandes executivos, pois não sabem ao certo se esse investimento terá retorno. Se mais estudos puderem comprovar que um programa de endomarketing bem estruturado e desenvolvido, sendo reforçado por figuras importantes da companhia, trará resultados financeiros à organização, esses programas se tornarão cada vez mais comuns. Isso traz resultados positivos a todos: à organização, que terá melhores resultados; aos funcionários, que terão um ambiente de trabalho mais agradável e se sentirão valorizados e reconhecidos, além de ficarem cada vez mais motivados ao atingir novos níveis de excelência em seu trabalho; e, por fim, aos clientes finais, que terão um melhor atendimento das equipes recém capacitadas e motivadas no seu ambiente de trabalho.

## REFERÊNCIAS

BOWERSOX, D. J., CLOSS, D. J., COOPER M. B. **Gestão Logística de Cadeias de Suprimentos**. São Paulo: Editora Bookman, 2006.

BRUM, A. M. **Endomarketing como Estratégia de Gestão: encante seu cliente interno**. Porto Alegre: L&PM, 1998.

CARVALHO, L. C. **A liderança carismática**. Disponível em:  
<<http://www.endomarketing.com/07.html>>. Acesso em 15/09/2012.

CARVALHO, L. C. **Endomarketing em nova perspectiva**. Disponível em:  
<<http://www.hsm.com.br/editorias/estrategia-e-marketing/endomarketing-em-nova-perspectiva>>. Acesso em 15/09/2012.

CERQUEIRA, W. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1994.

COSTA, D. **Uma nova visão de Endomarketing**. Disponível em:  
<[http://www.endomarketing.com/diversos/uma\\_nova\\_visao2.pdf](http://www.endomarketing.com/diversos/uma_nova_visao2.pdf)>. Acesso em 16/09/2012.

DIAS, J. G. G. **Utilização do Endomarketing para melhoria da competitividade empresarial**. Disponível em:  
<[http://www.endomarketing.com/diversos/artigo\\_end\\_comp.pdf](http://www.endomarketing.com/diversos/artigo_end_comp.pdf)> . Acesso em 08/09/2012.

DUARTE, J.; BARROS, A. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

MARCONDES, C. **Endomarketing: a conquista do público interno**. Disponível em:  
<<http://www.hsm.com.br/artigos/endomarketing-conquista-do-publico-interno>> . Acesso em 08/09/2012.

## APÊNDICE

Pesquisa desenvolvida para levantar o perfil socioeconômico da força de vendas do canal Premium da Regional 1.

### 1. DADOS PESSOAIS

#### 1.1 Idade:

- De 18 a 25 anos
- De 26 a 30 anos
- De 31 a 35 anos
- De 36 a 40 anos
- De 41 a 45 anos
- De 46 a 50 anos
- Acima de 51 anos

#### 1.2 SEXO

- Masculino
- Feminino

#### 1.3 STATUS CIVIL

- Solteiro
- Casado
- Unido Estavelmente
- Viúvo
- Separado judicialmente
- Divorciado

#### 1.4 QUANTIDADE DE FILHOS

- 0

- 1
- 2
- 3
- 4
- acima de 4

1.5 CIDADE ATUAL DE RESIDÊNCIA? *RESPOSTA ABERTA*

1.6 CIDADE DE ORIGEM? *RESPOSTA ABERTA*

1.7 ESCOLARIDADE

- Ensino fundamental (1º grau) incompleto
- Ensino fundamental (1º grau) completo
- Ensino médio (2º grau) incompleto
- Ensino médio (2º grau) completo
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo
- Pós-Graduação/MBA/Mestrado ou outras especializações

1.8 COMO FEZ SEUS ESTUDOS DE ENSINO FUNDAMENTAL (1º GRAU)?

- Integralmente em escola pública
- Integralmente em escola particular
- Maior parte em escola pública
- Maior parte em escola particular
- Em escolas comunitárias ou outro

1.9 COMO FEZ SEUS ESTUDOS DE ENSINO MÉDIO (2º GRAU)?

- Integralmente em escola pública
- Integralmente em escola particular
- Maior parte em escola pública
- Maior parte em escola particular

Em escolas comunitárias ou outro

#### 1.10 SITUAÇÃO ATUAL DE MORADIA

- Com os pais
- Com o conjugue
- Sozinho
- Em casa de outros familiares
- Em casa de amigos
- Pensão/hotel/pensionato
- Casa/apto. mantidos pela família

#### 1.11 QUEM MAIS CONTRIBUI NA RENDA FAMILIAR?

- Você mesmo
- Conjugue
- Pai e mãe
- Somente um dos pais
- Outra Pessoa

#### 1.12 RENDA TOTAL DA FAMÍLIA:

- Até R\$1.000,00
- De R\$1.000,00 a R\$2.999,00
- De R\$ 3.000,00 a R\$4.999,00
- De R\$5.000,00 a R\$6.999,00
- De R\$7.000,00 a R\$9.999,00
- Acima de R\$10.000,00

#### 1.13 QUANTAS PESSOAS SÃO SUSTENTADAS COM A RENDA FAMILIAR:

- Uma
- Duas
- Três
- Quatro

- Cinco  
 Mais de cinco

1.15 NA CASA DE SUA FAMÍLIA EXISTEM:

- |                                       |                              |                              |
|---------------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Aparelho de videocassete              | <input type="checkbox"/> (S) | <input type="checkbox"/> (N) |
| Máquina de lavar roupa                | <input type="checkbox"/> (S) | <input type="checkbox"/> (N) |
| Geladeira com ou sem freezer acoplado | <input type="checkbox"/> (S) | <input type="checkbox"/> (N) |
| Microondas                            | <input type="checkbox"/> (S) | <input type="checkbox"/> (N) |
| Computador/laptop                     | <input type="checkbox"/> (S) | <input type="checkbox"/> (N) |
| Videocassete/DVD/Blu-Ray              | <input type="checkbox"/> (S) | <input type="checkbox"/> (N) |

1.16 QUANTOS (DE CADA ITEM) EXISTEM NA CASA DE SUA FAMÍLIA?

- Telefone celular  nenhum  1  2  3  4  5  6  +6
- Carro  nenhum  1  2  3  4  5  6  +6
- TV em cores  nenhum  1  2  3  4  5  6  +6
- Banheiro  nenhum  1  2  3  4  5  6  +6
- Empregada  nenhum  1  2  3  4  5  6  +6
- Rádio  nenhum  1  2  3  4  5  6  +6
- Computador  nenhum  1  2  3  4  5  6  +6

1.17 COM QUE IDADE VOCÊ COMEÇOU A EXERCER ATIVIDADE  
REMUNERADA?

- Antes dos 14 anos.  
 Entre 14 e 16 anos.  
 Entre 17 e 18 anos.  
 Após 18 anos.

## 1.18 MEIO DE TRANSPORTE QUE VOCÊ MAIS UTILIZA

- ( ) Bicicleta
- ( ) Carro próprio ou da família
- ( ) Moto
- ( ) Ônibus
- ( ) Outro

## 1.19 COMO É SEU CONHECIMENTO DE LÍNGUA INGLESA?

- ( ) Leio, escrevo e falo bem.
- ( ) Leio, escrevo e falo razoavelmente.
- ( ) Leio e escrevo, mas não falo.
- ( ) Leio, mas não escrevo nem falo.
- ( ) Consigo me comunicar razoavelmente, mas não escrevo nem leio.
- ( ) Praticamente nulo.

## 1.20 COMO É SEU CONHECIMENTO DE LÍNGUA ESPANHOLA?

- ( ) Leio, escrevo e falo bem.
- ( ) Leio, escrevo e falo razoavelmente.
- ( ) Leio e escrevo, mas não falo.
- ( ) Leio, mas não escrevo nem falo.
- ( ) Consigo me comunicar razoavelmente, mas não escrevo nem leio.
- ( ) Praticamente nulo.

## 1.21 HÁ QUANTO TEMPO VOCÊ TRABALHA NA OPERADORA A.?

- ( ) Menos de seis meses
- ( ) Menos de 12 meses
- ( ) De 1 a 2 anos
- ( ) De 2 a 3 anos
- ( ) De 3 a 4 anos
- ( ) De 4 a 5 anos
- ( ) De 5 a 7 anos

De 7 a 10 anos

## 2. INTERESSES

2. QUAL DAS ATIVIDADES ABAIXO VOCÊ PREFERE PARA OCUPAR O SEU TEMPO LIVRE?

- Cinema
- Teatro
- TV
- Bares e boates
- Esportes
- Praia
- Música
- Shows
- Internet
- Leitura
- Religião
- Outra

2.2 COMO VOCÊ SE MANTÉM INFORMADO?

- TV
- Jornal
- Revista
- Rádio
- Internet
- Outros
- Nenhum

### 2.3 QUANTAS VEZES POR SEMANA VOCÊ ACESSA A INTERNET?

- Todos os dias
- 5 vezes na semana
- De 3 a 4 vezes na semana
- De 1 a 2 vezes na semana
- Quase não acesso a internet

### 2.4 ONDE VOCÊ ACESSA A INTERNET?

- Em casa, no trabalho e no celular
- Apenas em casa
- Em casa e no celular
- Apenas no trabalho
- No trabalho e no celular
- Quase não acesso a internet

### 2.5 COM QUAL FREQUÊNCIA VOCÊ LÊ:

*Deveriam responder entre “frequentemente”, às vezes” e “nunca”.*

“

- Jornais

- Revistas de informação geral (Carta Capital, Veja, Istoé, Época, Exame, Caros Amigos, Piauí, Fórum etc.);

- Revistas de divulgação científica, tecnológica, filosófica ou artística (INFO, Ciência Hoje, Geo, Galileu, Mente & Cérebro, Linux Magazine, PC Magazine, etc.);

- Revistas de humor, quadrinhos ou jogos (Casseta & Planeta, Turma da Mônica, PC Gamer etc.);
- Revistas para adolescentes ou sobre TV, cinema, música, celebridades (Viração, TPM, Set, Rolling Stones, Capricho, Contigo, Caras, etc.);
- Revistas sobre comportamento, moda, estilo e decoração (Cláudia, Marie Claire, Pais & Filhos, Casa & Jardim, Bons Fluídos etc.);
- Revistas sobre automóveis, esportes e lazer (Quatro Rodas, Duas Rodas, Placar, Pesca & Cia., Náutica, Revista do Vôlei, Viagem & Turismo, Terra etc.);
- Revistas sobre saúde (Boa Saúde, Saúde, Vida Simples etc.);
- Revistas sobre religião (Sophia, Revista das Religiões, Missões, Gospel, Orixás, Delfos etc.);
- Revistas sobre educação e estudos (Educação, Guia do Estudante, Almanaque Abril, Sociologia, Língua Portuguesa, Speak Up etc.);
- Livros de ficção (romances, contos, poesias etc.);
- Livros de não-ficção e biografias (reportagens, livros científicos, filosóficos, históricos, documentários etc.);
- Dicionários, enciclopédias e manuais
- Sites e matérias na Internet

## 2.6 VOCÊ POSSUI UM SMARTPHONE?

( ) Sim

( ) Não

2.7 SE SIM, QUAL É A MARCA DO SEU SMARTPHONE?

- LG
- Sony Ericsson
- BlackBerry
- Nokia
- Samsung
- Apple
- Motorola

2.8 VOCÊ PRETENDE TROCAR O SEU SMARTPHONE NOS PRÓXIMOS SEIS MESES?

- Sim
- Não

2.9 SE SIM, PARA QUAL MARCA/MODELO? *RESPOSTA ABERTA*

R:

2.10 SE VOCÊ PUDESSE ESCOLHER UM DOS SEGUINTE APARELHOS, QUAL ESCOLHERIA?

- Samsung SII
- Iphone 4/4S
- Sony Ericsson Neo
- LG 3D

2.11 DENTRE OS PREMIO ABAIXO, SELECIONE OS TRÊS QUE VOCÊ MAIS GOSTARIA DE VER COMO PREMIAÇÃO NAS CAMPANHAS DE INCENTIVO DA OPERADORA A:

- Prêmio em dinheiro
- Pontos para você mesmo trocar por eletrodomésticos, eletrônicos, etc.
- Entradas para shows
- Entrada para festas/baladas
- Entradas para cinema
- Entradas para jogos de futebol
- Jantar
- Viagem com 1 acompanhante
- Viagem com a equipe (sem acompanhante)
- TVs / Câmeras / Eletrônicos em geral
- Tablets
- Aparelhos celulares

2.12 QUAL DAS SEGUINTE REDES SOCIAIS VOCÊ MAIS ACESSA?  
ESCOLHA ATÉ DUAS ALTERNATIVAS.

- Twitter
- Facebook
- Orkut
- Youtube/Vimeo
- Flickr/Picasa
- LinkedIn
- Blogger/Wordpress
- Tumblr
- Não acesso nenhuma rede social

2.13 VOCÊ POSSUI PERFIL NO TWITTER?

- Sim
- Não

2.14 VOCÊ JÁ FOI INFORMADO QUE O DIRETOR REGIONAL POSSUI PERFIL NO TWITTER, QUE UTILIZA PARA ANUNCIAR NOVIDADES, INFORMAR E ORIENTAR SOBRE PROBLEMAS E DIVULGAR AS CAMPANHAS DE INCENTIVO PARA A FORÇA DE VENDAS?

( ) Sim

( ) Não

2.15 SE SIM, VOCÊ ESTÁ O SEGUINDO?

( ) Sim

( ) Não