**Caso DHL Brasil**

**Reportagem 1**

**Mudou. E deu certo**

*Thais Marca, da DHL Express, apostou numa nova frente para a empresa. O faturamento aumentou 30%*

 Por Daniela Diniz

EXAME

A engenheira mineira Thais Marca, vice-presidente comercial da DHL Express (a unidade de serviços expressos da companhia), foi contratada há dois anos com uma espinhosa missão. Ela tinha como objetivos mudar a imagem da empresa e aumentar seu faturamento -- isso diante de um quadro de estagnação do setor. Apesar da dificuldade da tarefa, os resultados já começam a aparecer. No último ano, sua unidade de negócios cresceu 30%. E a principal razão para esse bom desempenho foi justamente uma idéia da executiva. Ela percebeu que a DHL precisava descobrir novos nichos para crescer. Até então, a companhia tinha como alvo principal a entrega de documentos. Sem abandonar o negócio original, Thais redimensionou as prioridades da empresa. Era preciso avançar em um nicho relegado a um posição secundária na estrutura da companhia: o transporte de produtos (de celulares a vinhos) para o exterior. Antes da chegada de Thais, esse setor de exportação representava apenas 15% do faturamento. Hoje está em 45%.

O primeiro passo nesse novo caminho exigiu um grande programa de reestruturação. Durante quatro meses, ela se dedicou a estudar as pessoas, fazer substituições e convo car reuniões para explicar seu desafio. Nesse período, demitiu quase 20% dos funcionários do departamento de vendas da companhia -- a alma da empresa. Em seguida, começou o processo de treinamento dos que ficaram e dos novos funcionários. Para que a estratégia desse certo, era preciso fazer também uma mudança no discurso dos vendedores. A partir daquele momento, a DHL queria convencer os clientes a optar por uma solução de exportação um pouco diferente. A idéia era mostrar que o sistema de transporte da companhia poderia poupar tempo no momento da entrega do produto e economizar nos custos de estocagem. Essa oferta deu certo. Hoje, quase 1 200 contas (das 8 000 que a companhia possui) utilizam esse serviço para exportar produtos como celulares, biquínis, vinhos ou peças de automóvel.

Foi importante também conquistar o respeito da equipe com um "pacote de bondades". Thais fez alterações em duas frentes. Ela aliviou o ritmo de trabalho e melhorou os sistemas de bonificação. Agora, cada vez que uma remessa é feita, há comissões para os responsáveis pela venda. Em relação ao tempo, duas medidas estruturais foram benéficas para os funcionários e estavam perfeitamente dentro dos novos objetivos da empresa. A primeira foi alterar o modo de trabalho da gerência. Os gerentes gastavam muito tempo em atividades burocráticas (como elaborar relatórios e reuniões) dentro da empresa. Ficou decidido, então, que eles teriam uma atuação para além dos limites do escritório. Dessa maneira, eles passaram a ficar mais próximos dos clientes e, com isso, puderam comandar suas equipes mais de perto, perceber os problemas mais rapidamente e implementar soluções. Ela também diminuiu o número de contas por vendedor. Antes, cada vendedor era responsável por até 250 contas. Hoje, cada um fica com, no máximo, 70. Essa alteração aliviou a carga de trabalho e provocou uma melhora no atendimento. Para a DHL, a mudança não foi fácil. Mas ninguém na empresa hoje duvida de que esse é o caminho.