



**INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA DO MERCOSUL**  
**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**  
**CAMPUS CURITIBA**  
**MBA EM GESTÃO COMERCIAL – 1/12**  
**BASES PARA FORMULAÇÃO DA POLÍTICA COMERCIAL**

**POLÍTICA COMERCIAL DA SCHUCKER DO BRASIL**  
**LTDA.:**

**Análise Crítica da Política de Treinamento de Profissionais da Área Comercial**

**CURITIBA**

**2013**

**DENIS HENRIQUE DE OLIVEIRA RODRIGUES**

# **POLÍTICA COMERCIAL DA SCHUCKER DO BRASIL LTDA.:**

## **Análise Crítica da Política de Treinamento de Profissionais da Área Comercial**

João Baptista de Paula Vilhena Soares

Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello

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

TURMA Gestão Comercial 01/12

**Curitiba**

2013

O Trabalho de Conclusão de Curso

# **POLÍTICA COMERCIAL DA SCHUCKER DO BRASIL LTDA.:**

## **Análise Crítica da Política de Recrutamento e Seleção de Profissionais da Área Comercial**

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

Data de aprovação: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013

---

João Baptista de Paula Vilhena Soares

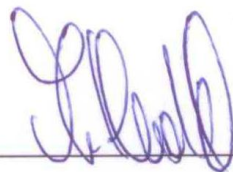
---

Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello

## DECLARAÇÃO

A empresa Schucker do Brasil Ltda representada neste documento pelo sr. Markus Reiner Herold, MVI Business Line Manager, autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: Política Comercial da Schucker do Brasil Ltda: Análise Crítica da Política de Treinamento de Profissionais da Área Comercial realizado pelo aluno Denis Henrique de Oliveira Rodrigues, do curso de MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, com objetivo de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

São José dos Pinhais, 17 de junho de 2013.



---

**Markus Reiner Herold**

**MVI Business Line Manager**

**Schucker do Brasil Ltda.**

## TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Denis Henrique de Oliveira Rodrigues, abaixo assinado, do Curso MBA em Gestão comercial, do programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE Brasil, no período de março de 2012 a junho de 2013, declara que o conteúdo de seu Trabalho de Conclusão de Curso intitulado:

Política Comercial da Schucker do Brasil Ltda.; Análise Crítica da Política de Treinamento de Profissionais da Área Comercial é autêntico e original.

Curitiba, 17 de junho de 2013.

  
Denis Henrique de Oliveira Rodrigues

## SUMÁRIO

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>SUMÁRIO EXECUTIVO</b>                             | <b>10</b> |
| <b>2</b> | <b>VISÃO, MISSÃO, VALORES E DESCRIÇÃO DA EMPRESA</b> | <b>11</b> |
| 2.1      | VISÃO, MISSÃO E VALORES                              | 11        |
| 2.1.1    | MISSÃO   | 11        |
| 2.1.2    | VISÃO  | 11        |
| 2.1.3    | VALORES  | 11        |
| 2.2      | DESCRIÇÃO DA EMPRESA                                 | 11        |
| 2.2.1    | ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO                           | 11        |
| 2.2.2    | CULTURA, CLIMA E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL            | 12        |
| 2.2.3    | PRODUTOS E SERVIÇOS                                  | 13        |
| 2.2.4    | OPERAÇÕES  | 15        |
| 2.2.5    | CAPACIDADES E LIMITAÇÕES                             | 16        |
| 2.2.6    | OBJETIVOS E DESEMPENHO ATUAL                         | 16        |
| 2.2.7    | ANALISE DOS RECURSOS DA EMPRESA                      | 16        |
| 2.2.8    | ADMINISTRAÇÃO  | 17        |
| 2.2.9    | ADMINISTRAÇÃO DE RH                                  | 17        |
| 2.2.10   | ESTILO DE ADMINISTRAÇÃO                              | 18        |
| 2.2.11   | ORIENTAÇÃO PARA O MARKETING                          | 19        |
| <b>3</b> | <b>OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS</b>          | <b>20</b> |
| 3.1      | POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO                           | 20        |
| 3.2      | DESEMPENHO DA EMPRESA E POSICIONAMENTO NO MERCADO    | 20        |
| 3.3      | AÇÕES E ESTRATÉGIAS DE MARKETING.                    | 21        |
| <b>4</b> | <b>MERCADO</b>                                       | <b>22</b> |
| 4.1      | HISTÓRICO DO MERCADO                                 | 22        |
| 4.2      | TAMANHO DO MERCADO                                   | 22        |
| 4.3      | CICLO DE VIDA  | 24        |
| 4.4      | SAZONALIDADE   | 24        |
| 4.5      | IMPACTO DA TECNOLOGIA                                | 24        |
| 4.6      | CONCORRENTES E PARTICIPAÇÃO NO MERCADO               | 25        |
| 4.7      | SEGMENTAÇÃO DO MERCADO                               | 25        |
| 4.8      | CARACTERÍSTICAS DO “P” PRODUTO                       | 26        |
| 4.9      | CARACTERÍSTICAS DO “P” PONTO DE VENDA                | 27        |
| 4.10     | CARACTERÍSTICA “P” DE PROMOÇÃO                       | 27        |
| 4.11     | CARACTERÍSTICA “P” DE PREÇO                          | 27        |
| <b>5</b> | <b>CONSUMIDORES</b>                                  | <b>28</b> |
| 5.1      | PERFIL DO CONSUMIDOR                                 | 28        |
| 5.2      | DESEJO E NECESSIDADES DO CONSUMIDOR                  | 28        |
| 5.3      | HÁBITOS DE USO E ATITUDES DO CONSUMIDOR              | 29        |
| 5.4      | PAPEIS DE COMPRA                                     | 29        |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>6</b> | <b>POLÍTICA COMERCIAL</b>   | <b>31</b> |
| 6.1      | DEFINIÇÃO DAS SUPOSIÇÕES FUNDAMENTAIS                                 | 31        |
| 6.2      | ESTIPULAÇÃO DAS METAS DE VENDAS                                       | 31        |
| 6.3      | ATIVIDADES QUE PRECISAM SER EXERCIDAS PARA SEREM ALCANÇADAS AS METAS  | 34        |
| 6.4      | CLASSIFICAÇÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO                              | 35        |
| 6.5      | POLÍTICA DE PREÇOS  | 36        |
| 6.5.1    | FORMAÇÃO DE PREÇOS  | 36        |
| 6.5.2    | POLÍTICA DE DESCONTO  | 38        |
| 6.6      | POLÍTICA DE DETERMINAÇÃO DE SERVIÇOS COMPLEMENTARES                   | 38        |
| 6.7      | POLÍTICA DE RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES.                           | 39        |
| 6.8      | POLÍTICA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PROFISSIONAIS DA ÁREA COMERCIAL | 40        |
| 6.9      | POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO   | 42        |
| 6.10     | POLÍTICA DE AVALIAÇÃO E REMUNERAÇÃO POR DESEMPENHO                    | 43        |
| 6.11     | POLÍTICA DE TREINAMENTO   | 45        |
| 6.11.1   | IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES  | 45        |
| 6.11.2   | PLANEJAMENTO  | 45        |
| 6.11.3   | EXECUÇÃO  | 46        |
| 6.11.4   | AVALIAÇÃO   | 47        |
| 6.12     | ENDOMARKETING   | 48        |
| 6.13     | ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS   | 48        |
| 6.14     | POLÍTICA DE CRÉDITO E COBRANÇA  | 48        |
| <b>7</b> | <b>ANÁLISE CRÍTICA – POLÍTICA DE TREINAMENTO</b>                      | <b>50</b> |
| 7.1      | INTRODUÇÃO  | 50        |
| 7.2      | GESTÃO DE PESSOAS   | 51        |
| 7.3      | GESTÃO DO CONHECIMENTO  | 52        |
| 7.4      | GESTÃO POR COMPETÊNCIAS   | 54        |
| 7.5      | TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO   | 56        |
| 7.6      | SCA   | 60        |
| 7.7      | CONCLUSÃO   | 64        |
| <b>8</b> | <b>REFERÊNCIAS</b>  | <b>65</b> |

## LISTA DE QUADROS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Quadro 1: Produção de veículos de 2000 a 2010 (Fonte: ANFAVEA) .....</b>                         | <b>23</b> |
| <b>Quadro 2 : Histórico de vendas SCA (dados SCA) .....</b>   | <b>32</b> |
| <b>Quadro 3: Proposta de metas Crescimento mínimo .....</b>   | <b>33</b> |
| <b>Quadro 4: Proposta de metas – Target Crescimento .....</b>                                       | <b>34</b> |
| <b>Quadro 5: Classificação das atividades da gestão de pessoas(sistemas de RH).(GIL 2006) .....</b> | <b>51</b> |
| <b>Quadro 6: Avaliação de Programas de Treinamento (Ahrens, 2012).....</b>                          | <b>59</b> |



## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1: Organograma – Departamentos (Fonte: RH SCA).....                                  | 13 |
| Figura 2: Layout ilustrativo do sistema manual (Fonte: repositório de layouts SCA) .....    | 14 |
| Figura 3: Layout ilustrativo do sistema automático (Fonte: repositório de layouts SCA)..... | 14 |
| Figura 4: Organograma atual (Fonte: RH SCA) .....   | 17 |
| Figura 5: Produção de automóveis de 2000 a 2010 (Fonte: ANFAVEA) .....                      | 23 |
| Figura 6: Visão Sistema do Processo de Recrutamento e Seleção (MENDONÇA, 2007).....         | 40 |
| Figura 7: Espiral do conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1997). .....                          | 54 |
| Figura 8: As três dimensões da competência (DURAND,1999).....                               | 55 |
| Figura 9: Etapas para implantação de programa de treinamento (Chiavenato,1999) .....        | 58 |

## **1 SUMÁRIO EXECUTIVO**

O objetivo deste trabalho é desenvolver a política comercial para a empresa SCA Schucker, empresa Alemã com sede em Curitiba. Atuante no foco de adesivos automotivos a SCA hoje represente em média 50% do market share nacional.

Com o objetivo de programar uma política comercial nossa proposta é avaliar os fatores internos da empresa e identificar a possibilidade de uma reestruturação interna para que os processos se tornem flexíveis, rápidos e menos burocráticos, ou seja, apresentar uma estrutura de melhoria sustentável e que dê base para o futuro crescimento que ela almeja.

As ações propostas foram levantadas com base no mercado atual e com informações levantadas diretamente com SCA, informações estas que foram de suma importância para o desenvolvimento deste projeto.

Hoje a SCA opera com profissionais limitados para sua operação, porém existe a possibilidade de um levantamento dos processos internos para identificar os *gaps* e melhorar a qualidade da produção operacional sem ter que aumentar significativamente o quadro de profissionais.

A adoção da política comercial trará à SCA uma visão de todo o processo proporcionando um crescimento seguro sem interferir significativamente na questão financeiramente da empresa.

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

### **2.1 VISÃO, MISSÃO E VALORES**

#### **2.1.1 MISSÃO**

Ser a empresa líder no mercado de fornecimento de sistemas de aplicação de adesivo e selantes para indústrias usando tecnologia, serviços e soluções para melhorar a cadeia produtiva do cliente.

#### **2.1.2 VISÃO**

Buscar novas tecnologias e mercados dentro da indústria para obter um crescimento anual de 30% no faturamento.

#### **2.1.3 VALORES**

Atingir as metas estipuladas utilizando ética e bom relacionamento entre colaboradores, clientes, fornecedores e concorrentes.

### **2.2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

No Brasil, a Schucker do Brasil Ltda. fica sediada em São José dos Pinhais, Paraná. Local escolhido pela matriz SCA Schucker, com sede em Bretten, Alemanha. Essa decisão ocorreu para melhor administrar a instalação e facilitar o pós venda dos produtos fornecidos, sistemas de aplicação de adesivos industrial para a planta da Volkswagen localizada na mesma cidade.

#### **2.2.1 ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO**

Instalada no Brasil em 1998 a SCA está desde então localizada na mesma cidade. No principio foi apenas um escritório dentro da planta paranaense da Volkswagen. Este foi o período em que a VW iniciava as operações de sua mais nova indústria brasileira, em conjunto com a Audi. Por esse motivo houve um maior investimento em tecnologia para linha de montagem. Assim sendo, toda a aplicação de adesivo industrial da armação dos veículos foram adquiridos da SCA.

Em 2000 a empresa SCA mudou-se para um escritório maior fora da planta local da VW, com o objetivo de ampliar a gama de clientes e visando a estruturação do escritório. Até 2005 não houve nenhuma alteração no quadro, só havia projetos para o mesmo cliente, VW, e praticamente todos eram vendidos através da matriz, na Alemanha e instalados pela filial brasileira.

Mesmo com o potencial de crescimento das indústrias automotivas no país, havia a iminência do encerramento das operações da SCA no Brasil. Tendo como principal motivo o constante investimento e a manutenção da filial brasileira com recursos da matriz.

Como última tentativa, no segundo semestre de 2005 houve uma mudança estratégica para a filial, foi designado um novo diretor para administrar a SCA Schucker do Brasil. Tendo como principal missão, conquistar novos clientes e ampliar a fatia do mercado atendida pela empresa.

Desde então, a partir de 2006 o faturamento foi praticamente duplicado ano a ano, chegando ao limite em 2011, por isso também precisaram ser contratadas mais pessoas para que os processos internos não deixassem de ser feitos.

No fim de 2011, a SCA, passou pelo evento mais importante desde a sua criação. Este evento foi à venda da empresa pelo seu fundador para uma multinacional sueca do setor industrial, a Atlas Copco.

Esses fatores levaram a última mudança de endereço que ocorreu em outubro de 2012, para um prédio quase três vezes maior em área útil, possibilitando a criação e divisão de departamentos.

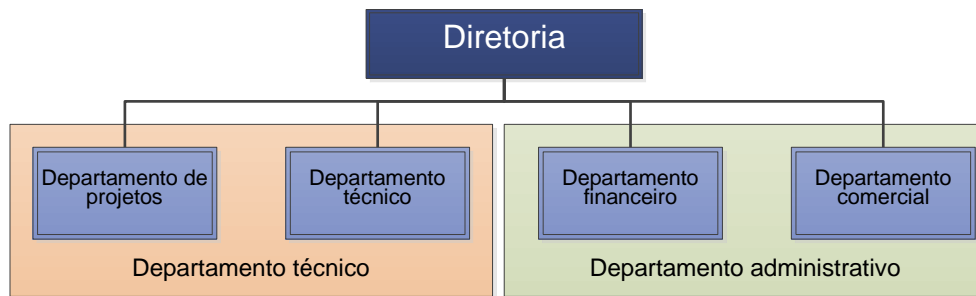
### **2.2.2 CULTURA, CLIMA E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

Depois da troca de direção mundial da SCA, iniciou-se um processo de organização, crescimento e ampliação da estrutura interna da instituição como um todo, desde a matriz até as filiais.

Este fato levou todos os colaboradores da empresa a ter uma perspectiva de crescimento. Isso se estende para a filial brasileira, mesmo tendo em mente que nas filiais o processo é mais lento e difícil, por ter que passar por duas aprovações, direção local e da matriz. Mesmo assim todos acreditam que agora a empresa tenderá a se estruturar cada vez mais.

Para exemplificar melhor a visão geral da empresa, a estrutura atual é composta do diretor local, e com as operações internas divididas em administrativas e técnicas. Essa estrutura vem desde que a empresa tinha apenas três funcionários, diretor, responsável técnico e responsável administrativo.

Hoje com mais de vinte colaboradores os processos internos da à SCA pode ser ilustrada na figura 1:



**Figura 1: Organograma – Departamentos (Fonte: RH SCA)**

Gradativamente a visão antiga, demonstrada na figura acima em laranja e verde, está sendo substituída pelo modelo em azul. Na visão dos colaboradores, principalmente dos remanescentes da empresa quando tinham apenas três pessoas, a separação das tarefas e processos é difícil. Devido à quebra de um paradigma dentro da rotina de cada um.

Por outro lado, com a possibilidade de novos setores ou sub-setores, todos os funcionários da empresa estão com possibilidade de ascensão na carreira, isso gera um clima de otimismo e empenho para buscar uma provável promoção.

### **2.2.3 PRODUTOS E SERVIÇOS**

Desde sua fundação, a gama de produtos da SCA se baseia em sistemas de aplicação de adesivos, selantes, cola, ou seja, líquidos ou fluidos industriais. Esses sistemas podem ser manuais, onde um operador manipula um aplicador em forma de pistola para que a aplicação seja feita na peça, ou automáticos, onde toda a aplicação é feita através de dosadores volumétricos que trabalham em conjunto com robôs.

Para facilitar o entendimento, a seguir, com base em imagens ilustrativas, seguirão informações dos itens principais de um sistema de aplicação.

### 2.2.3.1 SISTEMA MANUAL

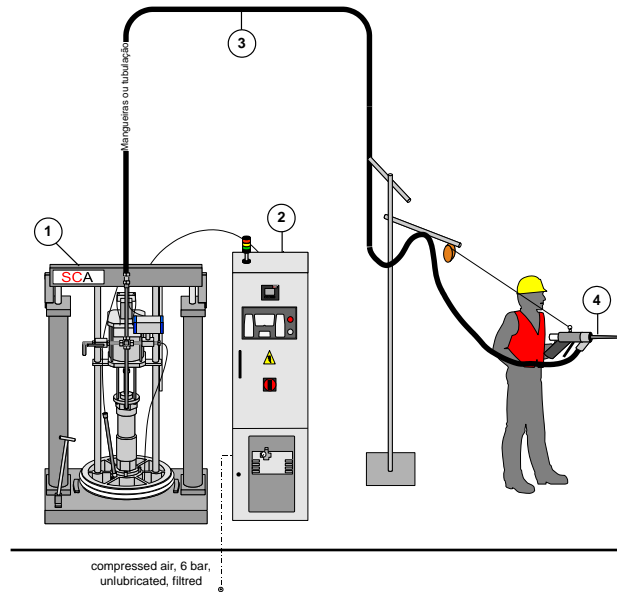


Figura 2: Layout ilustrativo do sistema manual (Fonte: repositório de layouts SCA)

Tendo os itens principais, apontados com números na figura, a descrição abaixo:

- 1- Bomba aonde vai o tambor ou balde de material
- 2- Painel controlador do acionamento da bomba
- 3- Tubulação ou mangueiras de material
- 4- Aplicador em formato de pistola manual

### 2.2.3.2 SISTEMA AUTOMÁTICO:

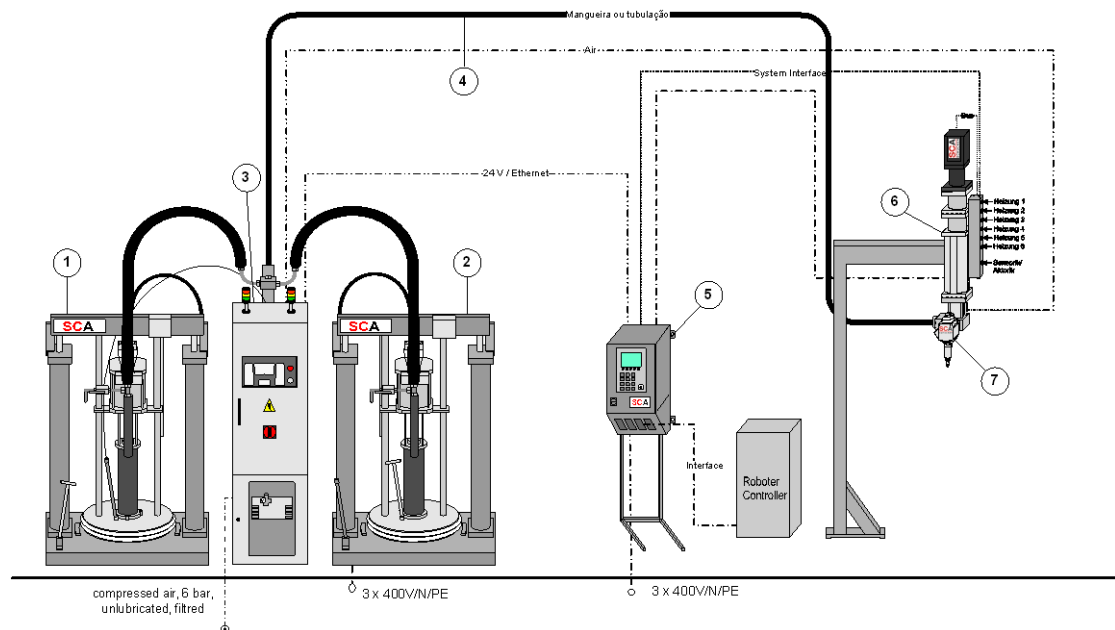


Figura 3: Layout ilustrativo do sistema automático (Fonte: repositório de layouts SCA)

Tendo os itens principais, apontados com números na figura, a descrição abaixo:

- 1- Bomba 01 aonde vai o tambor ou balde de material\*
- 2- Bomba 02 aonde vai o tambor ou balde de material\*
- 3- Painel controlador do acionamento da bomba
- 4- Tubulação ou mangueiras de material
- 5- Painel controlador da dosagem e aplicação
- 6- Dosador do volume de saída do material
- 7- Aplicador de material

\* Este equipamento é composto pelo sistema duplo de bombas. Esse equipamento tem o princípio de backup, ou seja, são duas bombas idênticas que funcionam em paralelo, uma como reserva da outra. Assim quando acaba o material de uma das bombas, o controlador automaticamente passa a captar material da bomba que estava em espera. Isso faz com que não haja parada de produção na linha de montagem, quando acaba o material e precisa-se trocar os tambores ou balde.

Resumidamente, este é o escopo de fornecimento das duas possibilidades de sistemas que a SCA trabalha. Mas, por se tratar de projetos personalizáveis, dentro desse escopo geral, existem variações, em ambos os tipos de sistema.

Também são fornecidas pela Schucker do Brasil, todas as peças de reposição ou desgaste para qualquer reparo em sistemas da empresa instalados previamente.

Na área de serviços, os principais fornecidos pela empresa são:

- a. Instalação e parametrização dos equipamentos
- b. Acompanhamento de produção
- c. Otimização da aplicação de material
- d. Treinamentos para operadores e manutenção
- e. Manutenção de sistemas ou equipamentos

#### **2.2.4 OPERAÇÕES**

No Brasil as operações administrativas da empresa são todas feitas dentro da sede no Paraná. Como os sistemas são importados, todo o processo de compra da matriz, importação e envio para o cliente é organizado

internamente. Tendo apenas o transporte e processo de desembaraço aduaneiro feito por terceiros.

Para os serviços, desde 2011, foram criados pontos de serviços distribuídos pelo Brasil. Nestes locais, selecionados por estar em pontos estratégicos, foram alocados técnicos de serviços. Este recurso foi criado para reduzir custos de viagens para que algum serviço seja realizado.

#### **2.2.5 CAPACIDADES E LIMITAÇÕES**

Atualmente a SCA está trabalhando no seu limite operacional, pois o crescimento de clientes e pedidos foi muito maior que o de colaboradores.

Também existem limitações de fornecimento pela matriz, por exemplo, hoje, o prazo de produção de um sistema automático fica em torno de 12 semanas, como ainda tem todo o processo de importação, para o cliente final é passado um prazo de 16 semanas que às vezes não é atendido.

#### **2.2.6 OBJETIVOS E DESEMPENHO ATUAL**

Esses problemas em relação ao atendimento e entregas, já estão em pautas de discussões gerenciais há algum tempo, pois existe uma grande preocupação interna com a satisfação do cliente, que no caso da SCA, é basicamente a indústria automotiva. Porque os objetivos da SCA no Brasil são, profundo conhecimento do mercado e aumento da sua fatia de fornecimento.

#### **2.2.7 ANALISE DOS RECURSOS DA EMPRESA**

Após a mudança para o novo prédio, os recursos físicos e tecnológicos para o objetivo proposto pela diretoria, estão suficientes.

Sobre os recursos financeiros, também não há problemas, já que no caso da SCA, o material fornecido é comprado diretamente da matriz, assim não há necessidade de remessa de divisas para o quartel general. Pois o lucro já está incluso no valor que a filial brasileira paga sobre a compra das peças ou sistemas. Isso faz com que todo o lucro conseguido na filial, possa ser usado em investimentos locais e capital de giro.

Recurso escasso dentro da SCA é mão de obra para os setores, como a única forma de conseguir aumentar a carteira de clientes ou ampliação de fornecimento de produtos e serviços para os clientes da base, é com o investimento em pessoal para todos os departamentos da empresa.

Mas existe uma dificuldade, investimentos em pessoal devem sempre ser aprovados pela matriz. Porque no passado houve falhas no planejamento



de algumas filiais, fazendo com que a matriz fosse obrigada a enviar dinheiro para que não houvesse demissões.

### 2.2.8 ADMINISTRAÇÃO

Administrada pelo diretor local, a SCA segue o modelo de gestão estipulado pela matriz alemã. Onde o responsável pela filial reúne os relatórios gerenciais e reporta semanalmente ao seu superior direto, vice-presidente da matriz.

Internamente, cada departamento tem um gerente ou supervisor, que organiza os processos, funções e obrigações de cada membro da sua equipe.

No final de 2012, quando a pesquisa foi feita, o quadro da empresa estava com 25 funcionários, distribuídos como o organograma abaixo:

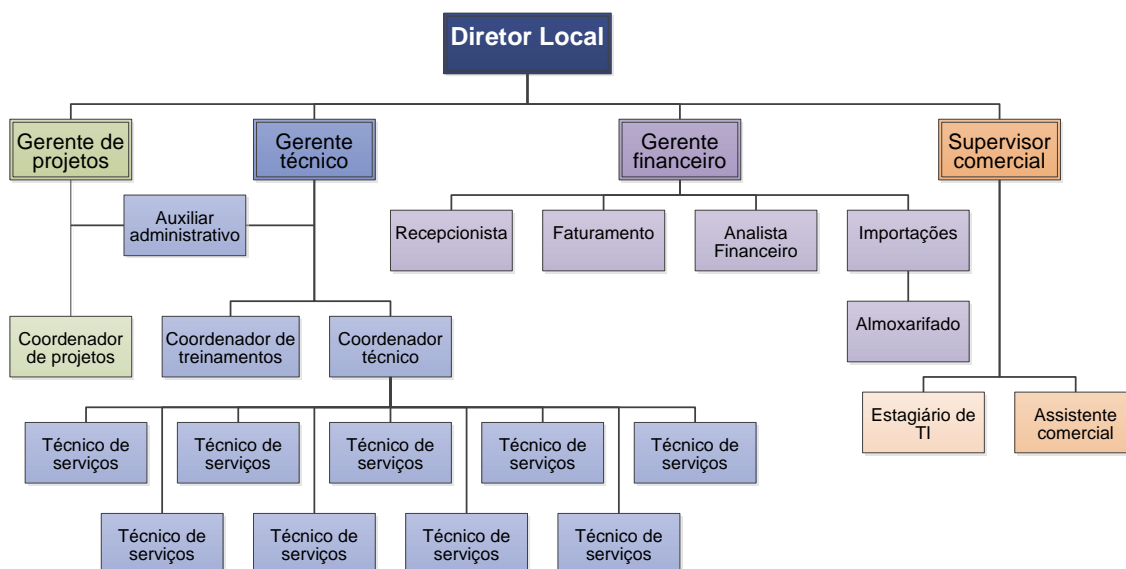


Figura 4: Organograma atual (Fonte: RH SCA)

### 2.2.9 ADMINISTRAÇÃO DE RH

Recentemente a SCA iniciou um processo de estruturação dos departamentos, cargos e salários. Isso foi solicitado pelo diretor para que ele possa apresentar um relatório de necessidades já informando a previsão de custos que isso gerará.

Como até hoje não havia nenhum estudo nesse sentido, cada departamento está responsabilizado por criar e apresentar um planejamento que informa a necessidade de recursos humanos. Neste estudo deve haver a quantidade de pessoas, cargos que elas ocuparão e o plano de carreira para cada função.

Presume-se que a partir desse planejamento das áreas, a direção da empresa deverá partir para um segundo passo que é a elaboração do plano de cargos e salários para os gestores de cada departamento.

Para motivar os funcionários, desde que a SCA foi comprada pela Atlas Copco, existe um plano de metas coletivas e individuais, cujas metas coletivas são diretamente relacionadas ao faturamento e despesas anuais. Já as metas individuais são baseadas em objetivos, criados pelos gestores de cada funcionário, relacionados diretamente as funções ou melhoria de processos em que o colaborador participa.

#### **2.2.10 ESTILO DE ADMINISTRAÇÃO**

Dentro da SCA o diretor, na medida do possível, busca manter uma relação mais próxima com cada colaborador. Ele também passa para os gestores, a diretriz de manter a equipe unida. Para que as pessoas dentro da empresa funcionem como uma engrenagem em um equipamento.

Os tipos de cobranças, exigências e valorização varia conforme o departamento, mas no geral a situação atual é de bastante cobrança devido ao volume atual de trabalho. Com a recompensa que é as promoções que estão acontecendo, aproximadamente 50% dos funcionários do quadro atual, que tem mais de dois anos de empresa, receberam ou estão na iminência de ganhar uma promoção. Esse é um dos resultados do recente crescimento filial.

Outra preocupação muito grande da SCA é em relação ao cliente. Pode se afirmar que o atendimento prestado pela empresa, é um diferencial competitivo. Neste caso o foco é a satisfação do cliente.

Desde o início do processo, no levantamento de informações do projeto. Deve-se trabalhar em parceria com o cliente para a elaboração e otimização do investimento feito. São feitos estudos sobre o tipo de material que será utilizado e, às vezes, até sugestões de mudança de layout da linha de montagem, no caso de um novo projeto, para que um sistema de menor custo seja ofertado.

Após o fechamento, quando iniciam as instalações, o departamento técnico também trabalha em conjunto com o cliente, para que os serviços sejam prestados da forma e horário que o cliente necessite. Com o objetivo de aproximar ainda mais do cliente e avaliar sua satisfação, todos os contatos pertinentes são passados para o cliente, inclusive de todos os gestores que estão relacionados ao projeto em questão. Assim consegue-se certificar de

qualquer problema que o cliente possa ter, será resolvido da forma mais rápida possível.

#### **2.2.11 ORIENTAÇÃO PARA O MARKETING**

Por se tratar de um mercado muito específico e o processo de estruturação estar apenas no início, atualmente não há um departamento ou pessoa específica para o marketing ou pesquisa de mercado.

Quem está responsável por esse processo é a diretoria em conjunto com o departamento comercial. Mas ainda sem muitos estudos na área.

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

Mesmo após a troca de direção, a preocupação em ter o diferencial de qualidade e ser referência no mercado, continuou. Por isso hoje, a principal diretriz do presidente mundial, é focar os esforços para atender bem o cliente final, gerando novos negócios e rentabilidade para SCA.

Os objetivos são claros, todas as filiais devem gerar lucros para a matriz, portanto não importa quem receba o pedido, se o cliente compra diretamente da sede ou se compra através da filial do mesmo país, o pedido é tratado da mesma maneira não existindo conflitos de interesse por parte das filiais.

#### **3.1 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO**

Modelo adotado - Diferenciação

Esta estratégia sempre acompanhou a SCA, independente da mudança de diretoria, a empresa sempre se buscou aliar tecnologia e qualidade para que a organização pudesse atuar no mercado das indústrias automotivas alemãs. Portanto a SCA sempre teve um grande foco em pesquisas e desenvolvimento, sendo hoje referência neste segmento dentro de alguns grandes clientes.

#### **3.2 DESEMPENHO DA EMPRESA E POSICIONAMENTO NO MERCADO**

Devido ao modelo de diferenciação e aos sistemas automáticos de aplicação fornecidos pela SCA que são utilizados, pelos principais clientes deste mercado, e para definir os requisitos mínimos necessários, para participar de concorrências de novos projetos, os concorrentes teriam que buscar e desenvolver o seu produto com o mesmo nível de características da aplicação que a base usada, com este alinhamento dos produtos no início de alguns processos, são descartados alguns concorrentes globais da SCA em certos tipos de fornecimento, algumas vezes este fato se estende para o mercado Brasileiro.

Atualmente a SCA possui um faturamento que corresponde cerca de 50% de Market Share de uma das fatias do mercado dentro das montadoras, a armação das carrocerias, e vem crescendo cerca de 20% a 30% anualmente, chegando em alguns momentos a picos de crescimento de 50%.

Desde que a SCA faz parte de um grupo, essas metas foram calculadas tomando como base uma fórmula que incluem o faturamento do ano vigente mais as previsões de investimentos no mercado e o potencial das áreas menos

atuantes dentro do cliente, como montagem final, pintura e motores, chegando a um percentual de crescimento exigido, cerca de 30% ao ano.

### **3.3 AÇÕES E ESTRATÉGIAS DE MARKETING.**

Devido à equipe enxuta e a atual falta de procedimentos faz com a SCA não possua um nível de qualidade esperada pela empresa e exigida por estes clientes. Com este fato a SCA deverá tomar as seguintes ações:

- Aumento de quadro de funcionários;
- Integração ao departamento de marketing a ser estruturado na matriz;
- Criação de processos administrativos e de vendas;
- Pesquisa de satisfação junto com os clientes.

As ações e planos de Marketing são revisados anualmente, para definição ou adequação das novas diretrizes globais.

## **4 MERCADO**

Até os dias de hoje, a SCA tem como principal mercado, o setor automotivo da indústria. No último ano, iniciou um estudo para o futuro que seria atender indústria em geral. Mas, se isso acontecer, a estrutura atual da SCA continuará focada apenas no mercado automobilístico. Para atender os novos mercados será criada uma nova estrutura ou até uma empresa.

Esses estudos e informações do mercado automobilístico, sempre serão à base de estudo de atuação, participação e investimento dos produtos da SCA. Porque é diretamente relacionado ao produto e serviço que a empresa fornece. Por isso, antes de analisar qualquer estudo do mercado de fornecimento de aplicadores industriais, é preciso entender como está o mercado da indústria automotiva. Este fato também é ligado aos poucos players que atuam nesse nicho dentro do território nacional.

### **4.1 HISTÓRICO DO MERCADO**

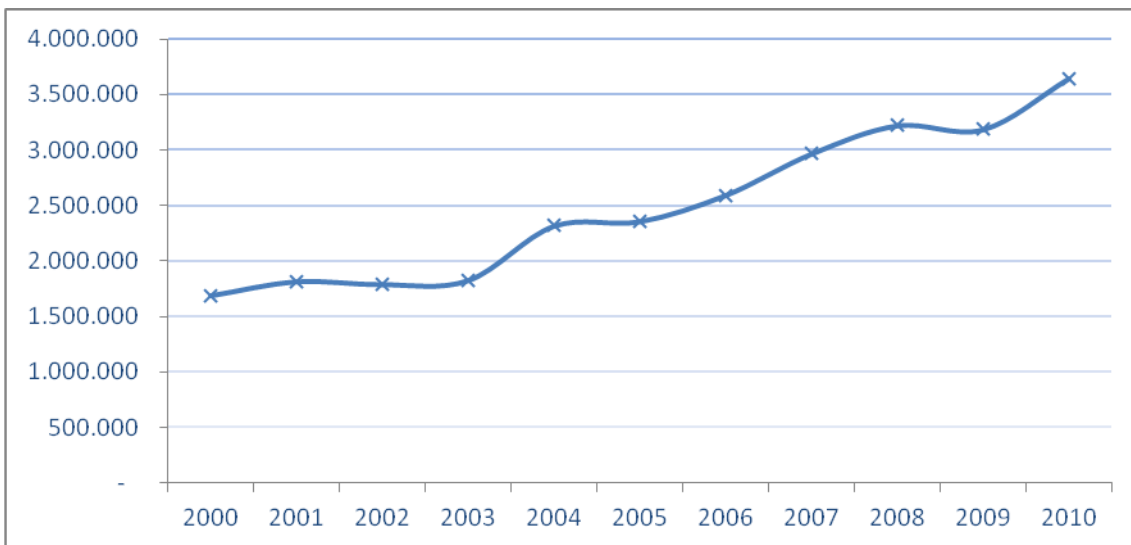
No Brasil, a indústria automotiva vem se desenvolvendo desde a década de 50 do século passado. Inicialmente os índices de nacionalização não eram muito elevados, devido ao fato de não existirem todos os fornecedores em solo brasileiro. Mas a linha de montagem e produção começou a crescer gradativamente em relação ao consumo. Esse motivo fez com que os fornecedores cada vez mais se instalassem por aqui.

### **4.2 TAMANHO DO MERCADO**

Nos últimos 10 anos, motivados pelo crescimento da economia e facilidade de crédito para a compra de veículos. O comércio de veículos automotores praticamente dobrou, conforme mostra tabela a gráficos abaixo, com base em informações retiradas do site da ANFAVEA – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores – Brasil (<http://www.anfavea.com.br/>).

**Quadro 1: Produção de veículos de 2000 a 2010 (Fonte: ANFAVEA)**

| <b>Ano</b>  | <b>Produção</b> |
|-------------|-----------------|
| <b>2000</b> | 1.691.240       |
| <b>2001</b> | 1.817.116       |
| <b>2002</b> | 1.791.530       |
| <b>2003</b> | 1.827.791       |
| <b>2004</b> | 2.317.227       |
| <b>2005</b> | 2.357.763       |
| <b>2006</b> | 2.593.822       |
| <b>2007</b> | 2.966.582       |
| <b>2008</b> | 3.220.475       |
| <b>2009</b> | 3.185.243       |
| <b>2010</b> | 3.644.034       |



**Figura 5: Produção de automóveis de 2000 a 2010 (Fonte: ANFAVEA)**

Com isso além dos fabricantes tradicionais, novos players se instalaram ou irão se instalar em futuro próximo.

Esses fatores demonstram que existe a necessidade de elevar a produção na fábrica do cliente. Se a linha onde o veículo é produzido não

suporta mais carros por minuto, vem a necessidade em melhorias das linhas existentes ou criação de novas plantas. Quando chega nesta etapa de investimento, que se pode justificar o crescimento dos fornecedores de equipamentos para a produção.

Hoje, as principais empresas, portanto, clientes da SCA são: Volkswagen, GM (Chevrolet), Ford, Fiat, Hyundai, Renault-Nissan. Mas a empresa ainda atende fabricantes terceiros que atendem esses e outros fabricantes, como Aethra e Gestamp.

#### **4.3 CICLO DE VIDA**

No Brasil, o mercado automobilístico está em franca expansão, por mais que nos países europeus, Estados Unidos e oriente a tendência a curto prazo é de uma recessão, aqui este quadro não está sendo previsto. Por isso, existem investimentos sendo realizados em novas fabricas de indústrias que já estão em operação quanto novos players, como é o caso da BMW que já anunciou a construção de uma fábrica em Santa Catarina.

Por mais que haja uma crise, a tendência do mercado é de se adaptar e voltar ao normal em pouco espaço de tempo. Como aconteceu na crise mundial de 2008 e 2009.

#### **4.4 SAZONALIDADE**

Pela característica dos clientes e produto, não há como mensurar a sazonalidade de vendas de produto, pois os investimentos em linhas automotivas acontecem ao decorrer do ano. Já os serviços, por mais que não seja uma regra, tendem a aumentar no fim do ano, em razão das férias coletivas dos fabricantes. Como onde são prestados, estes serviços só podem ser executados quando não há produção, portanto, feriados e férias coletivas são as datas perfeitas.

#### **4.5 IMPACTO DA TECNOLOGIA**

Buscando a qualidade na construção do veículo, também seguindo uma tendência mundial, as empresas nacionais, até mesmo aquelas que não investiam tanto em tecnologia, estão buscando este aperfeiçoamento. Para que este melhoramento seja feito, cada vez mais as linhas vão se automatizando.

Neste caso, é um ponto favorável para a SCA, pois a expertise e diferencial é nos sistemas automáticos.



#### **4.6 CONCORRENTES E PARTICIPAÇÃO NO MERCADO**

Devido à pequena estrutura que a empresa tem no Brasil, ainda não foi feito nenhuma pesquisa mais profunda ou detalhada sobre os concorrentes. As informações são coletadas através de conversas informais e reuniões com clientes que acabam informando quem participa do processo.

Basicamente, existem quatro concorrentes fortes da SCA, Graco, Dürr, ATN e Nordson, mais alguns que ou não existem mais ou ainda não estão focando no mercado nacional.

Seguindo essa base de informação, desses quatro, somente dois deles tem estrutura física no Brasil.

A Graco tem uma empresa nacional que representa ela e outras empresas, isso faz com que o atendimento, segundo os clientes que também atendemos, não seja satisfatório, além do produto ser de tecnologia inferior. Sendo o grande diferencial dela, o preço.

Já a Dürr, tem uma estrutura maior que a da SCA, porém o que este concorrente fornece também é mais complexo. Porque ele atua na integração, ou seja, fornecimento de linha completa, incluindo, célula com seu controlador e periféricos, robôs e toda a estrutura de pintura e aplicação de selantes, não só o sistema de aplicação de selante como a Schucker. Este motivo é o que faz com que o concorrente tenha uma fatia considerável do mercado.

Este estudo é um ponto crítico e, está sendo analisado junto à matriz para que possam ser identificados todos os players tão como a participação de cada um neste mercado.

#### **4.7 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO**

Hoje a SCA atua num mercado muito específico e segmentado, sistema de aplicação de adesivo industrial para o setor automotivo.

Dentro deste segmento, cada cliente final é dividido em quatro grandes segmentos para a SCA:

a) Armação: Também conhecida como Funilaria, BodyShop ou Body in White, é a área da montadora onde as peças cortadas e prensadas são unidas para formar a lataria do automóvel.

b) Pintura: Ou PaintShop consiste na parte da cadeia produtiva que precede a pintura do automóvel, é nesta área que é aplicada toda a vedação do veículo em construção

c) Montagem final: Pode ser chamada de Final Assembly, é a área fabril onde o automóvel começa a tomar forma, nesta etapa os itens do interior e exterior são montados, inclusive os vidros. Neste caso, quando se trata de vidro fixo, o mesmo poderá ser colado tendo a aplicação do material através dos sistemas SCA.

d) Motores: Pode-se chamar PowerTrain ou trem de força, geralmente uma fabrica ou barracão a parte dentro do complexo onde se fabricam os motores e caixa de cambio

Como dentro do cliente automotivo temos apenas essas quatro áreas distintas, estudos internos da matriz levaram a iniciar um processo inverso e ampliar ou buscar outros segmentos em que este tipo de produto possa atuar.

#### **4.8 CARACTERÍSTICAS DO “P” PRODUTO**

Conforme informado anteriormente, o nicho de mercado é muito específico, tendo a aplicação de adesivo industrial em linhas automotivas como único produto.

Se for subdividir esse nicho, podemos quebrar ele em quatro grandes partes, dentro do processo de construção de um veículo.

Dentro de um processo produtivo, existem quatro setores distintos, a armação, onde são feitas as carrocerias, pintura, onde a carroceria pronta recebe tratamento contra ferrugem e pintura, montagem final, onde são instalados todos os componentes do automóvel, como bancos, painel, motor e pneus, além da fabricação de motores.

Dentro de cada uma dessas áreas da fabrica podemos fornecer sistemas distintos. O principio de fornecimento é o mesmo, o que varia é são as características do produto e adesivo ou selantes aplicados.

Como as principais características dos produtos fornecidos pela SCA são tecnologia e qualidade de construção e nas suas funções.

Além da construção com qualidade e tecnologia empregada, um diferencial que está sendo bastante utilizado com o cliente final, é a estrutura que a empresa tem, que por menor que seja é a única focada neste segmento

que tem estrutura própria. Pois com a sede mais os pontos de serviços, consegue-se atender os clientes de forma rápida em caso de urgência. Ainda é preciso ser feitas algumas melhorias nesta estrutura, devido à necessidade de mais profissionais para prestação de serviços. Mas a base que está formada já é bem superior a qualquer outro concorrente.

#### **4.9 CARACTERÍSTICAS DO “P” PONTO DE VENDA**

Por se tratar de produtos importados, existem duas formas para o atendimento ao mercado no nosso país. Empresas que têm filiais ou representantes no Brasil podem fornecer o produto diretamente ao cliente e instalado. Caso contrário, o cliente terá que comprar diretamente do fornecedor em outro país e fazer toda a importação.

#### **4.10 CARACTERÍSTICA “P” DE PROMOÇÃO**

Divulgação, campanhas de marketing comuns, não fazem parte deste segmento, devido, novamente, a exclusividade e segmentação. Neste caso, toda a forma de promover o produto ou empresa é feita em reuniões presenciais para demonstração do produto. Sendo muitas vezes solicitadas pelo próprio cliente.

#### **4.11 CARACTERÍSTICA “P” DE PREÇO**

Geralmente os valores ficam muitos parecidos com os do concorrente, tendo variações dependendo da qualidade ou do grau de interesse em projeto específicos. Exemplificando, os sistemas de aplicação completos, possuem um valor de venda relativamente baixo em relação as suas partes e peças de reposição. Isto leva a alguns players, trabalharem sem margem sobre a venda do projeto, para conseguir instalar um sistema em um fabricante, primeiro para conseguir entrar como fornecedor neste cliente, segundo para poder suprir ele em peças de reposição.

Esta política também varia de acordo com cada empresa, as que possuem qualidade e certa segurança, como a SCA, tendem a ter valores mais altos. Já empresas com menos tecnologia ou qualidade de produtos, possuem valores relativamente baixos. Isto é igual em todos os mercados.

## **5 CONSUMIDORES**

Em geral os consumidores finais sempre serão os fabricantes de veículos automotores. Mas existe a possibilidade de haver fornecimentos para fornecedores da indústria automotiva, chamados de indústria de autopeças, pois eles entregam uma parte da carroceria pronta para a montadora que irá unir ao restante do veículo.

### **5.1 PERFIL DO CONSUMIDOR**

Os consumidores são exclusivamente empresas do setor da indústria automotiva. No caso da SCA podem ser divididos em até três tipos de clientes:

a- Cliente final: indústria automotiva propriamente dita, são empresas como a Grupo Volkswagen, BMW, Grupo GM, Grupo Fiat e Grupo Ford.

b- Autopeças: empresas que também são indústria, porém fornecem partes ou peças para os fabricantes, como Aethra, Gestamp, Karmann Ghia e Tower Automotive,

c- Integradores: são integradores as empresas que fornecem a linha de montagem em fornecimento TurnKey. Esta forma de fornecimento ocorre quando o fabricante cede o espaço, porém todo o projeto, subcontractações e compras de materiais para a linha são feitos pelo integrador. Ele entrega a linha funcionando para o cliente. Estes integradores reúnem todos os fornecedores necessários para uma linha de montagem, por exemplo, sistemas de aplicação de cola, robôs, células automatizadas. Após o ato da compra dos produtos, fazem a sua instalação e integração ao restante da fábrica.

### **5.2 DESEJO E NECESSIDADES DO CONSUMIDOR**

Pode-se afirmar que 100% do fornecimento da SCA são baseados na necessidade do cliente. Esta demanda vem da área que precisa ou de uma melhoria ou será desenvolvida. Se for uma linha existente, o cliente precisa melhorar o processo, melhorar o produto, aumentar a produção, corrigir algum erro de dimensionamento de sistema de outro fornecedor ou do próprio requisitante.

No caso de uma nova linha, todos os estudos serão feitos em base as características do adesivo ou cola, utilizado no produto do cliente.

Em posse de todas as necessidades e informações necessárias repassadas pelo cliente, é sugerido o melhor tipo de sistema para atender o cliente.

### **5.3 HÁBITOS DE USO E ATITUDES DO CONSUMIDOR**

Tudo relacionado às quantidades e exigências da compra, é diretamente relacionado à necessidade que a planta tem no momento. A exigência sempre será em reduzir custo de produção ou problemas de aplicação, no caso de linhas existentes.

### **5.4 PAPEIS DE COMPRA**

Sendo o cliente final da SCA do setor industrial, tudo começa na necessidade do cliente. Pode ser aumento de produção seguindo a demanda do mercado, alguma atualização ou modificação no produto, conhecido como “face lift” ou uma linha nova para um novo produto.

Primeiramente o cliente define as necessidades do produto, que tipo de ferramental irá necessitar para produzi-lo, internamente ou juntamente com uma empresa integradora.

Após este processo são escolhidos os fornecedores que poderão atuar no processo. Esta é a hora que o nome SCA deve estar na mente do cliente, pois a escolha é baseada na seguinte ordem: primeira opção vem da matriz e geralmente é um fornecedor da região da matriz, segunda opção vem um ou dois fornecedores que ele confia ou que tem o melhor produto para aquele processo, depois vem o balizador, para baixo, de preços que é o fornecedor que não tem todo o potencial de produto que os outros, porém tem preço para justificar uma baixa de valores.

Após a escolha é enviada a solicitação de compras da área juntamente com um memorial descritivo do projeto e os fornecedores indicados para o departamento de compras que irá iniciar o processo com todos os fornecedores.

Quando as ofertas retornam para a análise do cliente, são feitos dois estudos específicos, um de viabilidade técnica e outra comercial. Nesta hora o poder de decisão ainda está com a área requisitante, que irá excluir todos os fornecedores que não atendem as especificações. Muitas vezes logo a seguir vem uma adequação técnica para alinhar pelo menos dois fornecedores.

Só depois de esta etapa o comprador irá começar o trabalho de barganhar valores com os fornecedores restantes. Neste ponto as chances da decisão ser por preços são muito altas, portanto a decisão final fica com o comprador.

## **6 POLÍTICA COMERCIAL**

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

Antes de definir a política comercial da SCA, é preciso saber de por onde se deve começar. Este motivo leva ao ponto inicial dos fundamentos deste estudo.

Iniciando com um ponto crítico, atualmente na empresa, não estão claras as obrigações e objetivos de cada departamento. Focando isto no comercial, além de efetuar a venda propriamente dita, estão implícitas de quem serão as outras responsabilidades que darão a continuidade de um projeto.

Isso demonstra uma deficiência na comunicação interna que deverá ser atacada com certa prioridade. Para que o departamento comercial perca cada vez menos energia com processos que não necessariamente fazem parte de suas competências.

Outro item importante é a estratégia de marketing atual. Por se tratar de uma filial enxuta, não há espaço para um departamento ou até pessoa para o Marketing. Este motivo faz com que haja uma dependência da matriz para qualquer material ou informação. Junto com as mudanças que estão acontecendo devido à compra da empresa. O departamento de marketing da matriz está em fase final de formulação e em breve haverá recursos com foco no marketing industrial.

Por outro lado, o departamento comercial nacional, deverá conhecer o seu mercado, o mercado dos clientes e adaptar o material gerado na matriz para a realidade dos clientes brasileiros.

Restando ainda como fundamentos importantes a serem tratados, necessita-se qualificar a equipe constantemente e começar atuar ativamente nas vendas de peças de reposição e serviços. Antes de conseguir entender se a política de preços atual está ajustada ao mercado nacional.

### **6.2 ESTIPULAÇÃO DAS METAS DE VENDAS**

Existem várias maneiras de estipular as metas de vendas. A mais comum e utilizada na maioria das empresas e também pela SCA é a que tem como base o histórico de resultados e tendência futura. Resultados de um Planejamento estratégico de análises de resultados e de cenário.

Para estipular as metas, a SCA utiliza-se apenas de um indicador, o volume em dinheiro vendido (representados em Unidades Monetárias \$).

Conforme dados apresentados no item 4.2, a produção de veículos vem crescendo gradativamente ano após ano. Este fato traz várias oportunidades para SCA, uma vez que várias novas linhas de produção de veículos vêm se instalando dentro do Brasil, tornando este mercado um excelente potencial de negócios para empresa.

A SCA deve buscar um equilíbrio entre as oportunidades oferecidas pelo mercado e seu potencial de negócios.

As metas devem ser coerentes com a carteira de clientes com que a empresa atua e com o potencial que o mercado oferece. O quadro 2 abaixo representa o histórico de resultados da SCA entre os anos de 2011 e 2012.

**Quadro 2 : Histórico de vendas SCA (dados SCA)**

|                  | Valor Vendido    | Valor Vendido    |
|------------------|------------------|------------------|
|                  | 2011             | 2012             |
| <b>Janeiro</b>   | 1.000,00         | 1.200,00         |
| <b>Fevereiro</b> | 800,00           | 960,00           |
| <b>Março</b>     | 900,00           | 1.080,00         |
| <b>Abril</b>     | 1.200,00         | 1.440,00         |
| <b>Mai</b>       | 950,00           | 1.140,00         |
| <b>Junho</b>     | 950,00           | 1.140,00         |
| <b>Junho</b>     | 1.050,00         | 1.260,00         |
| <b>Agosto</b>    | 1.000,00         | 1.200,00         |
| <b>Setembro</b>  | 950,00           | 1.140,00         |
| <b>Outubro</b>   | 1.100,00         | 1.320,00         |
| <b>Novembro</b>  | 800,00           | 960,00           |
| <b>Dezembro</b>  | 300,00           | 360,00           |
| <b>Total</b>     | <b>11.000,00</b> | <b>13.200,00</b> |



As metas estipuladas serão medidas anualmente, porém para melhor visualiza-las, as mesmas serão demonstradas mensalmente.

Considerando o objetivo da SCA, que é o crescimento anual de no mínimo 20% ao ano, verificando os dados acima e analisando o potencial do mercado brasileiro, no quadro 3 as metas propostas para os próximos cinco anos.

**Quadro 3: Proposta de metas Crescimento mínimo**

|                  | Proposta<br>Meta (\$) | Proposta<br>Meta (\$) | Proposta<br>Meta (\$) | Proposta<br>Meta (\$) | Proposta<br>Meta (\$) |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|                  | <b>2013</b>           | <b>2014</b>           | <b>2015</b>           | <b>2016</b>           | <b>2017</b>           |
| <b>Janeiro</b>   | 1.440,00              | 1.728,00              | 2.073,60              | 2.488,32              | 2.985,98              |
| <b>Fevereiro</b> | 1.152,00              | 1.382,40              | 1.658,88              | 1.990,66              | 2.388,79              |
| <b>Março</b>     | 1.296,00              | 1.555,20              | 1.866,24              | 2.239,49              | 2.687,39              |
| <b>Abril</b>     | 1.728,00              | 2.073,60              | 2.488,32              | 2.985,98              | 3.583,18              |
| <b>Mai</b>       | 1.368,00              | 1.641,60              | 1.969,92              | 2.363,90              | 2.836,68              |
| <b>Junho</b>     | 1.368,00              | 1.641,60              | 1.969,92              | 2.363,90              | 2.836,68              |
| <b>Junho</b>     | 1.512,00              | 1.814,40              | 2.177,28              | 2.612,74              | 3.135,28              |
| <b>Agosto</b>    | 1.440,00              | 1.728,00              | 2.073,60              | 2.488,32              | 2.985,98              |
| <b>Setembro</b>  | 1.368,00              | 1.641,60              | 1.969,92              | 2.363,90              | 2.836,68              |
| <b>Outubro</b>   | 1.584,00              | 1.900,80              | 2.280,96              | 2.737,15              | 3.284,58              |
| <b>Novembro</b>  | 1.152,00              | 1.382,40              | 1.658,88              | 1.990,66              | 2.388,79              |
| <b>Dezembro</b>  | 432,00                | 518,40                | 622,08                | 746,50                | 895,80                |
| <b>total</b>     | <b>15.840,00</b>      | <b>19.008,00</b>      | <b>22.809,60</b>      | <b>27.371,52</b>      | <b>32.845,82</b>      |

O quadro acima representa o mínimo esperado de crescimento. Porém toda empresa espera sempre superar este objetivo contando com o empenho de suas equipes de vendas. Com este fato estabelece-se um target de crescimento anual de 30% ao ano. Com este target segue no quando 4 propostas de metas.

**Quadro 4: Proposta de metas – Target Crescimento**

|                  | Proposta<br>Meta (\$) | Proposta<br>Meta (\$) | Proposta<br>Meta (\$) | Proposta<br>Meta (\$) | Proposta<br>Meta (\$) |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|                  | <b>2013</b>           | <b>2014</b>           | <b>2015</b>           | <b>2016</b>           | <b>2017</b>           |
| <b>Janeiro</b>   | 1.560,00              | 2.028,00              | 2.636,40              | 3.427,32              | 4.455,52              |
| <b>Fevereiro</b> | 1.248,00              | 1.622,40              | 2.109,12              | 2.741,86              | 3.564,41              |
| <b>Março</b>     | 1.404,00              | 1.825,20              | 2.372,76              | 3.084,59              | 4.009,96              |
| <b>Abril</b>     | 1.872,00              | 2.433,60              | 3.163,68              | 4.112,78              | 5.346,62              |
| <b>Mai</b>       | 1.482,00              | 1.926,60              | 2.504,58              | 3.255,95              | 4.232,74              |
| <b>Junho</b>     | 1.482,00              | 1.926,60              | 2.504,58              | 3.255,95              | 4.232,74              |
| <b>Junho</b>     | 1.638,00              | 2.129,40              | 2.768,22              | 3.598,69              | 4.678,29              |
| <b>Agosto</b>    | 1.560,00              | 2.028,00              | 2.636,40              | 3.427,32              | 4.455,52              |
| <b>Setembro</b>  | 1.482,00              | 1.926,60              | 2.504,58              | 3.255,95              | 4.232,74              |
| <b>Outubro</b>   | 1.716,00              | 2.230,80              | 2.900,04              | 3.770,05              | 4.901,07              |
| <b>Novembro</b>  | 1.248,00              | 1.622,40              | 2.109,12              | 2.741,86              | 3.564,41              |
| <b>Dezembro</b>  | 468,00                | 608,40                | 790,92                | 1.028,20              | 1.336,65              |
| <b>total</b>     | <b>17.160,00</b>      | <b>22.308,00</b>      | <b>29.000,40</b>      | <b>37.700,52</b>      | <b>49.010,68</b>      |

As metas de vendas devem ser divididas entre as equipes de vendas de maneira coerente, analisando sempre o potencial individual de cada carteira.

Os vendedores devem ser medidos em percentual (%) sobre a meta estabelecida para que todos sejam medidos de maneira igual e justa.

Para o estabelecimento das metas de vendas, além do histórico e objetivos estipulados, devem ser levados em conta os gastos fixos da empresa para identificar a viabilidade da meta e se a mesma cumpre a operacionalização da empresa como um todo.

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

Atingimento da meta é com certeza o assunto mais falado pelos vendedores, é como se fosse um mal que assombra a equipe de vendas principalmente no final do período.

Entre os módulos estudados, Administração de Força de Vendas é um dos mais importantes, a particularidade deste módulo é apresentar como a

metodologia de vendas pode ser inserida na empresa e dar dinâmica aos processos.

Existem várias formas de alcançar as metas, analisando os pontos negativos e positivos tanto de vendas, produtos e mercado de atuação, identificamos as melhores práticas que podem ser inseridas para ampliar a potência de vendas da SCA.

Para firmar nossa posição no mercado nacional, trabalharemos com as seguintes ações:

- Posicionamento Institucional, apresentar em que patamar de maturidade a empresa está e o que isto significa em benefícios do produto aos clientes.

- Métodos de vendas cruzada ou cross selling, onde possamos agregar valor aos produtos com prestação de serviços.

- Vendas de produtos de menor valor agregado, através de uma central de atendimento.

- Central de prospecção de novos negócios, ter uma equipe que faça o levantamento de oportunidades de mercado, onde a área comercial despenda seu tempo em desenvolver a negociação nos clientes, deixando a fase inicial ser realizada por uma equipe com conhecimentos mais superficiais.

- Ações de marketing de relacionamento, focar nos clientes que já efetuam compras com grande frequência.

- Organização Interna, este fator é muito significativo na empresa, pois com a o processo de venda flui de forma mais dinâmica e acelerada, deixando tempo livre da área comercial para focar em vendas e não assuntos operacionais e técnicos.

- Programa de desenvolvimento de parcerias, desenvolver parcerias com fornecedores e tentar agregar valor aos novos produtos.

- Criação e estrutura de novos negócios, abrir o leque de atendimento fornecendo produtos para outras linhas, como linha branca por exemplo.

#### **6.4 CLASSIFICAÇÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO**

Como o produto é bem específico, hoje não existe nenhum tipo de canal de venda terceirizado. Toda a responsabilidade de atendimento ao cliente é diretamente feita através da SCA.

Sendo a única variação para o caso de novos projetos, que o atendimento, reuniões para definição de produto, são feitas entre SCA Brasil, porém o pedido de compra saia direto do cliente para SCA Alemanha (Matriz). Alguns clientes solicitam este método compra, pois possuem acordos especiais ou volume grande de importação, resultando em um custo menor para esse processo.

Devido à natureza dos clientes serem grandes indústrias, porém filiais de matrizes estrangeiras, mesmo em negociação através de integradores, empresas especializadas que entregam uma linha de produção completa, ou seja, projetos “Turn Key” (chave na mão, em tradução livre), não pode-se considerar este fornecedor como um distribuidor.

Como o cliente final, além de solicitar reuniões e a participação tanto do integrador como o fornecedor final, existe hoje na SCA um “KAM” (“Key Account Manager” ou gerente de contas chaves em tradução livre) com um time de gerentes de projetos específico para atender a sua matriz e filiais. Sendo que valores e até especificações de produtos seguem os acordos tendo pequenas adaptações para eventuais necessidades locais.

## **6.5 POLÍTICA DE PREÇOS**

### **6.5.1 FORMAÇÃO DE PREÇOS**

Pode-se dividir os produtos ofertados pela SCA em três grandes grupos, projetos, peças de reposição e serviços.

Mas antes de falar sobre valores, deve-se informar como que são requisitadas as propostas.

As requisições podem ser feitas através de reuniões, portal de compras na web ou e-mail. Quando se trata de solicitações de projetos ou serviços, geralmente o cliente envia junto com a requisição um memorial descritivo da sua necessidade, informando todos os detalhes e exigências do fornecimento. Com este documento ou requisição em mãos, começa-se a calcular as despesas.

Para peças ou projetos, a forma de precificação é parecida. Por se tratar de uma filial, existe uma tabela de transfer price, que nada mais é que o valor do produto com o lucro mínimo de venda pela matriz.

Com isto, a empresa brasileira, tem uma base de cálculo para todas as despesas de importação e tributação sobre esses produtos. De posse desta

base, consegue-se incluir os custos de manutenção da empresa no Brasil e tributação nacional.

Depois deste cálculo de custo, é inserido o mark-up que varia de 20 a 30% além de uma margem para negociação com o cliente, explicada melhor no próximo tópico que é Política de descontos, que pode chegar até a 10%, dependendo do histórico de negociações com o departamento de compras de cada cliente, para aí chegar no valor final de venda.

Já para os serviços, existem duas possibilidades. A primeira é valores globais, negociados entre o responsável pela conta da SCA Alemanha e o comprador da matriz do cliente, apenas convertidos para a moeda nacional, o Real.

Como segunda possibilidade, são os preços de serviços baseado em custo de hora/homem, neste caso, são inclusos todos os custos médios que um técnico de serviços gera além dos custos da empresa como um todo e um mark-up de pelo menos 40%, sendo a meta estipulada em 45%. Em ambos os casos é inclusa a mesma margem para desconto que existe nos produtos.

Após todos os cálculos finalizados, é formalizada a proposta comercial com um documento redigido no Microsoft Word, onde constam todos os dados do projeto ou processo em questão, dados dos clientes e vendedor na capa do documento. No corpo é inserido todo o detalhamento de fornecimento além dos valores de cada item ou serviço.

Quando se trata de uma proposta para projeto, cada sistema é considerado como um item, ou seja, são discriminados todos os componentes de um sistema, como bomba, controlador de dosagem e o dosador, porém com um valor único. Sendo este o padrão SCA de cotação, porém, alguns clientes exigem a quebra dos valores. Se isto ocorrer, é necessário incluir o valor item-a-item dos componentes do sistema em uma tabela para que o cliente possa avaliar.

Para finalizar a cotação, são inseridas as condições de pagamento, entrega, garantia e condições gerais de fornecimento. Este último serve apenas a formalizar alguns pontos como:

- O cliente se responsabiliza pelo material assim que a SCA entrega em suas dependências, portanto se faltar ou danificar algum item

entre o período da entrega e instalação, este deverá ser arcado por ele;

- O cliente se responsabiliza por disponibilizar todas as condições de infraestrutura para a instalação, como ponto de energia, pneumática e área limpa para a instalação;
- Que não estão inclusos peças ou serviços adicionais aos especificados na proposta;

Quando uma proposta é finalizada ela é enviada conforme a necessidade do cliente. Isto ocorre porque tem cliente que só aceita a proposta enviada por Correios, outros só aceitam enviadas via portal de internet e outros só aceitam recebidas por e-mail.

Após o envio, pelo fato da SCA não possuir uma cultura nem ferramenta de CRM, o acompanhamento é feito via telefone, e-mail ou reunião. Tendo o Microsoft Outlook como ferramenta para o agendamento do recontato.

#### **6.5.2 POLÍTICA DE DESCONTO**

Mesmo seguindo os moldes da formação de preços, a política de descontos da filial brasileira possui uma diferença. Os valores oficiais são os acordados entre cliente e gerente de contas, com uma margem de 10% de negociação. Mas no caso de algum projeto que para a filial seja interessante, por exemplo, um cliente que ainda não é atendido ou até uma área dentro do processo produtivo do cliente que não tenha nenhum equipamento instalado. Pode haver uma negociação especial de compra entre filial e matriz para que seja calculado todos os custos envolvidos na importação, entrega e instalação de forma a otimizar e melhorar os valores, chegando a descontos de mais 10% em relação ao valor já negociado.

#### **6.6 POLÍTICA DE DETERMINAÇÃO DE SERVIÇOS COMPLEMENTARES**

Serviços complementares são serviços adicionais, cujos mesmos não são o foco principal da empresa, porém são oferecidos ao cliente com o objetivo de aumentar a lucratividade do negócio e fidelizar o cliente.

Para os sistemas em que a SCA trabalha, pode-se de acordo com o cliente, oferecer-lhe de maneira complementar os seguintes serviços:

a) Manutenção periódica dos equipamentos, de maneira preventiva e Corretiva para que algum tipo de problema não venha a atrapalhar a linha de produção.

b) Treinamentos cíclicos, para que todos os operadores tenham conhecimento da funcionalidade dos equipamentos, diminuindo o tempo de treinamento e aprendizagem em casos de reposição de funcionários ou até mesmo em job rotation.

c) Vendas de peças de reposição em sistema de Consignação, onde o cliente utiliza o estoque de peças da SCA e esta fatura para o cliente de acordo com a utilização das peças, gerando assim um atendimento mais rápido, melhorando a qualidade no atendimento aos clientes e a margem de lucro da SCA.

d) Solução Completa: Sistema de automação, manutenção periódica e mão de obra para a utilização dos equipamentos.

Como o produto que a SCA oferece é de alta complexidade, a responsabilidade sobre a decisão de oferecer um produto complementar, é da Gerência Comercial junto com a Diretoria da SCA.

Estas decisões devem ser analisadas criteriosamente, levando-se em conta, grandes negociações, estratégia comercial, nível de importância do cliente dentro da SCA, e principalmente a lucratividade desta venda complementar.

#### **6.7 POLÍTICA DE RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES.**

Na SCA o número de clientes é basicamente pequeno se comparado com outros segmentos do mercado. Observando o item 5.1 onde falamos do Perfil do Consumidor, a SCA apresenta aproximadamente 10 clientes ativos, tornando fácil e ágil criar ações de relacionamento com os clientes. Independente do número de clientes existente na empresa o relacionamento é essencial para negócios futuros, o cliente gosta e considera este tipo de ação um diferencial no relacionamento. Neste caso sugerimos as seguintes ações:

- Analisar o perfil de compra de cada cliente.

Pesquisar com todos os clientes como funciona a compra dentro da empresa, como ela acontece e com qual frequência, como funciona a

necessidade de cada empresa, assim consegue-se montar algo focado para cada necessidade.

- Selecionar o perfil de clientes com maior ticket médio de compras.

Identificar entre os clientes quais trazem projetos com maior rentabilidade e lucro para a empresa.

- Desenvolver peças de comunicação focada em vendas com diferenciação comercial para clientes pré-selecionados.

Para desenvolver estas ações o CRM é um forte aliado, pois unindo o marketing e a tecnologia cria-se um canal de relacionamento que fará a empresa interagir com os clientes de forma eficiente e em tempo real.

Se não dermos um passo para servir os clientes como eles querem ser servidos e seu concorrente o fizer, isso afetará a empresa.

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

O conjunto de técnicas para atração de candidatos qualificados e capazes a ocupar cargos dentro de qualquer área, incluindo a área comercial, na SCA pode ser verificado na figura 6 que exemplifica todas as etapas de um processo de recrutamento e seleção dentro da empresa.

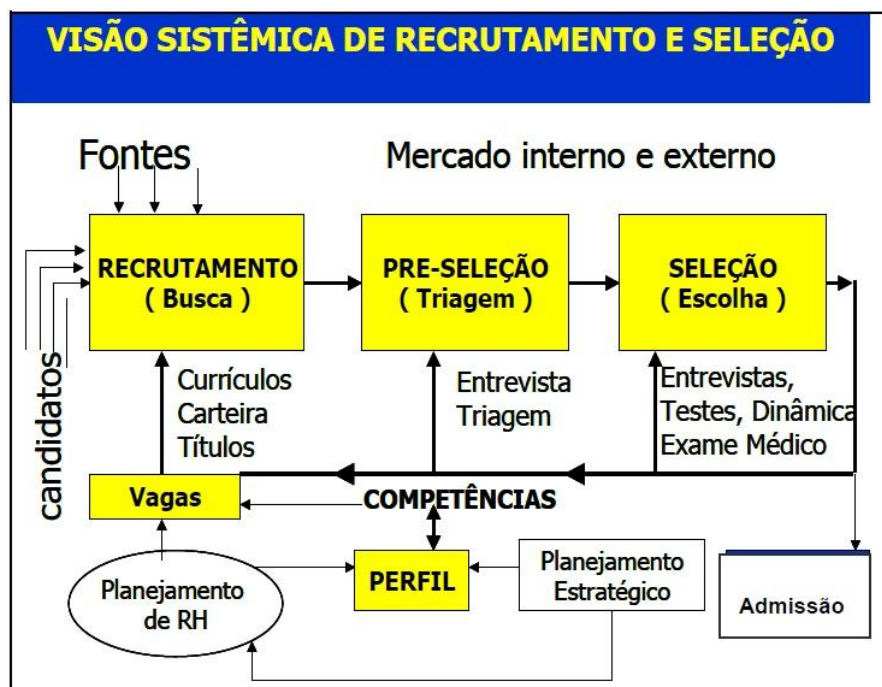


Figura 6: Visão Sistema do Processo de Recrutamento e Seleção (MENDONÇA, 2007).



O processo de seleção dentro da SCA inicia-se pelo planejamento estratégico da empresa e não na requisição do gestor da área, ou seja, foi verificado através da literatura e também das experiências na prática dentro da empresa que para uma contratação ser bem sucedida, a empresa precisa saber onde quer chegar e quais as ferramentas irá necessitar para isso.

Após esta análise, é determinado o perfil desejado do colaborador. Isso significa detalhar quais as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) são essenciais para a função designada. De acordo com a função designada, temos abaixo o perfil desejado.

- Estagiário: Graduando em administração de empresas, com inglês e pacote Office em nível avançado. Disponibilidade para trabalhar 6 horas por dia. Desejável experiência na área comercial. Deve ser pró-ativo, determinado e com habilidade social.

- Assistente comercial: Graduado em administração de empresas, com inglês e pacote Office em nível avançado. Pós-graduação na área desejável. Experiência de, no mínimo, dois anos no setor comercial. Deve ser pró-ativo, determinado e com habilidade social.

- Vendedor: Graduado em administração de empresas, engenharias, economia ou áreas afins, com inglês e pacote Office em nível avançado. Idioma alemão e pós-graduação na área desejável. Conhecimento em aplicação de adesivos automotivos será considerado diferencial. Domínio do setor automotivo. Experiência de, no mínimo, três anos no setor comercial em atendimento à montadoras. Deve ser pró-ativo, determinado, com habilidade social, ter disponibilidade para viagens nacionais e internacionais.

- Analista de projetos: Graduado em engenharia mecânica, com inglês, alemão, Pro-E e pacote Office em nível avançado. Pós-graduação em gerenciamento de projetos desejável. Indispensável domínio em aplicação de adesivos automotivos. Experiência de, no mínimo, três anos em desenvolvimento de projetos. Deve ser criativo na solução de problemas, auto-gerenciamento do tempo, ter disponibilidade para viagens nacionais e internacionais.

- Gerente Comercial: Graduado em administração de empresas, engenharias, economia ou áreas afins, com inglês e alemão em nível fluente.

Pós-graduação/MBA em gestão comercial desejável. Indispensável domínio no setor automotivo. Experiência de, no mínimo, cinco anos na área comercial, preferencialmente em funções gerenciais. Deve ter habilidade nos relacionamentos interpessoais, boa comunicação, orientação para o cliente, foco em resultado, visão holística, capacidade de liderança, de solução de conflitos, planejamento, comprometimento, ter disponibilidade para viagens nacionais e internacionais.

Em posse deste levantamento e em conjunto com o planejamento de recursos humanos, o que inclui plano de treinamento, plano de carreira, benefícios, etc. é então criada a vaga e é iniciada a fase de recrutamento.

Durante a fase de recrutamento, são levantados o maior número possível de candidatos, através da obtenção de currículos sejam eles de colaboradores que já trabalham na SCA ou profissionais que estão no mercado, desempregados ou na concorrência, ou seja, utiliza-se o recrutamento misto na SCA, buscando, na medida do possível, os pontos fortes e minimiza as falhas dos processos de recrutamento estritamente interno ou externo.

Após o recebimento de um número considerável de postulantes à vaga ofertada, inicia-se a pré-seleção, ou seja, análise dos currículos e contrastando-os com o perfil e competências que estão na descrição de cargos. Ainda nesta etapa, é realizada pelo departamento de recursos humanos uma primeira entrevista e separando, em média, três a quatro candidatos que se adéquam as necessidades da empresa e da função.

Então, como última fase da seleção, a SCA utiliza um teste de inglês para os candidatos finalistas e uma entrevista com o gestor da área. Nesta entrevista são observadas, além da postura, a fala, o vestuário, a clareza e os conhecimentos técnicos necessários à função.

Quando trata-se apenas de uma reposição de vaga, ou seja, substituição de um colaborador, o processo inicia-se na fase de recrutamento, seguindo todos os passos acima mencionados.

## **6.9 POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO**

A política de remuneração para a área comercial segue parâmetros pré-estabelecidos pela matriz na Alemanha, adequando-se ao mercado nacional.

Independentemente da função exercida, todos os colaboradores possuem de forma gratuita um plano de saúde e refeição no local.

Com co-participação (opcional), pode-se obter plano odontológico.

Há também disponibilização de vale transporte, com desconto de 6% sobre o salário base mensal. Os colaboradores que utilizam outros meios de transporte (automóveis, bicicletas, etc.) e que declararam não necessitar de vale-transporte, não sofrem este desconto.

Para as funções exercidas no setor, os salários dos colaboradores são os seguintes:

- Estagiário: Salário fixo, R\$ 10,00/hr. Trabalha no máximo 6 horas por dia.
- Assistente comercial: Salário fixo, entre três e cinco salários mínimos nacionais.
- Vendedor: Salário fixo, entre sete e dez salários mínimos mais comissão de 1,5%, após atingimento das metas mensais.
- Analista de projetos: Salário fixo, entre oito e 12 salários mínimos.
- Gerente Comercial: Salário fixo, entre doze e dezoito salários mínimos nacionais mais comissão de 0,5% após atingimento das metas mensais.

As bases salariais podem sofrer variações, de acordo com a situação de oferta e procura do mercado e também em função na necessidade de contratação de um funcionário mais experiente para a função, por exemplo.

#### **6.10 POLÍTICA DE AVALIAÇÃO E REMUNERAÇÃO POR DESEMPENHO**

Com o crescimento do mercado e a popularização do conceito onde os colaboradores ganham uma participação sobre os lucros da empresa, a SCA desenvolveu seu próprio método.

Os colaboradores possuem um valor de até, no máximo, três vezes seu salário médio mensal (incluindo os variáveis, como comissão).

Para se obter o salário médio mensal é necessário utilizar o valor do recebimento fixo no mês de dezembro mais a média das comissões durante o período de doze meses para os cargos de vendedor e gerente. Deve-se multiplicar este valor por 13,33, referente ao décimo terceiro salário e férias. Este valor deve ser dividido então por doze.

Pode ser verificado na fórmula abaixo:

$$\text{Salário médio} = [\text{Sal. Dez} + (\sum \text{Var} \div 12)] \times 13,33 \div 12$$

Este valor de até três vezes o salário médio só será atingido caso as metas abaixo sejam atingidas:

- 15% são referentes ao atingimento das metas globais da empresa, ou seja, se a SCA consegue cumprir seus objetivos a nível global.
- 15% são referentes aos objetivos locais da empresa, ou seja, atingimento das metas da empresa no Brasil.
- 70% Metas individuais, ou seja, metas acordadas individualmente com cada colaborador no início de cada ano. Ou seja, é possível analisar, que cada funcionário é responsável direto por 2,1 salários de bônus no final de cada ciclo e, se todos atingirem seus objetivos individuais, os objetivos locais e, por conseqüência os globais, também serão atendidos.

Essas metas individuais são informadas e discutidas com os colaboradores após a definição das metas globais e seus desdobramentos nas diversas áreas da empresa.

Essa conversa com os profissionais possui um formato global dentro da empresa e, como, visa a participação nos lucros da mesma, cada colaborador possui não apenas metas de seu departamento, mas também é responsável por ações de outros departamentos correlacionados, assim como redução de custos, idéias de melhoria e minimizar os desperdícios.

As metas podem ser divididas em qualitativas e quantitativas.

Com relação as metas qualitativas, o gestor imediato atribui notas de 0 a 3, de acordo com sua avaliação. Essas metas estão muito ligadas ao desenvolvimento individual de cada colaborador. Entre exemplos desse tipo de metas, temos:

- Relacionamento com clientes
- Pontualidade
- Postura
- Potencial dentro da empresa
- Capacidade de aprendizado
- Transmissão do conhecimento

Já para as metas quantitativas, as notas de 0 a 3 continuam sendo aplicadas, porém a avaliação é de acordo com os números referentes ao período, confrontando-os com as metas estabelecidas. Como exemplos, temos:

- Valor de vendas
- Faturamento
- Quantidade de visitas
- Quantidade de ofertas realizadas
- Quantidade de novos clientes

De acordo com o desdobramento das metas globais, as metas individuais são alteradas ano a ano, de acordo com as necessidades da empresa e visão dos gestores.

### **6.11 POLÍTICA DE TREINAMENTO**

Podemos dividir a construção da política de treinamento em quatro etapas: identificação das necessidades, planejamento, execução e avaliação.

#### **6.11.1 IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES**

A identificação de necessidades deve ser realizada com base nos indicadores de desempenho como produtividade, qualidade, custos, tempo ou redução de tempo.

Propomos também o acompanhamento das opiniões dos funcionários com relação as necessidades de treinamento por eles sentida. Essa opinião é avaliada e se considerada boa para o desenvolvimento da equipe é implementada.

#### **6.11.2 PLANEJAMENTO**

Com base na formatação proposta da nova equipe de vendas da SCA, observamos a necessidade de treinamentos específicos para cada uma das funções:

Vendedor:

- Conhecimento do produto e sua aplicabilidade no sistema fabril dos clientes;
- Conhecimento do processo produtivo do cliente;
- Compreensão e avaliação básica sobre defeitos e peças de reposição;

- Compreensão de funções e termos técnicos inerentes ao produto e suas funções;

- Treinamento sistemático de técnicas de vendas a fim de renovar conhecimentos e habilidades.

Consultor técnico:

- Direcionamento e treinamento específico avançado para o produto da SCA e sua aplicabilidade no sistema fabril dos clientes;

- Treinamento avançado para manutenção e peças de reposição;

- Conhecimentos básicos de vendas.

Auxiliar de vendas:

- Compreensão de funções e termos técnicos inerentes ao produto e suas funções;

- Conhecimento de custos e funcionamento dos produtos oferecidos pela SCA;

- Capacidade de elaboração ou complementação de orçamentos;

- Conhecimentos básicos de vendas.

### **6.11.3 EXECUÇÃO**

Para atender às necessidades acima especificadas por função, propomos o seguinte:

- Todos os novos funcionários devem realizar e-learning com 1:30 horas de duração, apresentando a empresa, visando explicitar sua cultura, missão, visão e valores, compliance e noções de ética no trabalho.

Vendedor :

- Treinamento presencial, interno, ministrado em conjunto pelo gestor comercial e gestor técnico de produção, com carga horária de 30 horas para novos e carga horária de 4 horas para revisões e atualizações trimestrais.

- Caso os gestores considerem necessário a realização de treinamento externo ou benchmarking, serão avaliadas pontualmente.

Consultor técnico :

- Treinamento presencial, interno, ministrado em conjunto pelo gestor comercial e gestor técnico de produção, com carga horária de 30

horas para novos e carga horária de 4 horas para revisões e atualizações trimestrais.

- Para os consultores técnicos será realizado treinamento específico de produtos através de e-learning, contínuo, com cursos de atualização mensais com 30 minutos de duração.

Auxiliar de vendas :

- Treinamento presencial, interno, ministrado pelo gestor comercial, com carga horária de 20 horas para novos e carga horária de 2 horas para revisões e atualizações trimestrais.

- Cursos ou treinamentos externos serão avaliados pontualmente.

#### **6.11.4 AVALIAÇÃO**

Avaliação do retorno do investimento realizado em relação aos objetivos alcançados.

Quantitativos : atingimento de metas de vendas e controle ou redução de custos;

Qualitativos: grau de conhecimento aferido por testes de conhecimento trimestrais; grau de satisfação dos clientes aferido por pesquisa mensal.

Para os casos de treinamento externo é proposto um programa de compartilhamento da informação, ou seja, o funcionário que realizar treinamento externo deve obrigatoriamente apresentar em forma de aula o conhecimento para os demais funcionários que participem dessa área de interesse.

A avaliação sistemática do programa de treinamento serve para alinhar esse com as necessidades e expectativas da empresa e também de seus funcionários, portanto além das avaliações quantitativas e qualitativas acima colocadas faz-se necessária também a leitura da opinião dos envolvidos no treinamento. Essa opinião deve ser emitida sempre ao término de qualquer tipo e treinamento realizado através de formulário padrão e com espaço aberto à sugestões.

### **6.12 ENDOMARKETING**

O endomarketing tem como objetivo a conscientização dos colaboradores para o pensamento com foco no cliente e visão sistêmica do negócio.

A SCA trabalha o Endomarketing de formas diferentes, utilizando-se de ferramentas impressas, digitais e presenciais:

- Jornal interno e murais em diversos pontos da empresa;
- Comunicação através de e-mail e área restrita aos colaboradores no site da empresa;
- Reuniões com resultados e perspectivas para todos os colaboradores trimestralmente.

### **6.13 ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS**

A SCA possui uma equipe comercial enxuta, formada por profissionais que tornam o fluxo comercial vantajoso. O gerente comercial da SCA é responsável pelas atividades de relacionamento com clientes, visitar as contas, elaborar propostas, identificar um projeto no cliente, de uma forma geral oferecer as soluções mais adequadas para cada formato de empresa.

Uma administração de vendas formada por processos de relacionamento de longo prazo, com clientes fieis, focando na qualidade, valorizando as promessas acordadas e as pessoas, o sucesso será uma consequência.

Como a SCA trabalha com vendas consultivas, a administração de vendas precisa ser mais focada no relacionamento e cuidar para não perder o “time” do negócio.

Para estas ações trabalharemos com as seguintes atividades:

- Desenvolver proximidade com a equipe de vendas e equipe técnica para que as informações fluam de forma mais simples e objetiva.
- Focar em negócios a longo prazo, mantendo o relacionamento constante com o cliente.
- Incentivar o relacionamento com clientes de forma diferenciada.

### **6.14 POLÍTICA DE CRÉDITO E COBRANÇA**

A SCA trabalha com política de crédito e cobrança adaptadas às necessidades do cliente e do projeto apresentados.



Tendo em vista que seus clientes representam sempre grandes contas, não existe uma formatação padrão, porém normalmente são ditadas pelo cliente.

As condições de pagamento, prazo e limitações de valores são avaliadas especificamente para cada negociação.

Na maioria das negociações as condições de prazo e pagamento apresentam-se conforme abaixo:

- Para projetos 90% na entrega e 10% na conclusão do projeto;
- Para peças 100% na entrega.

Obs.: Faturamento para 30 ou 45 dias.

## **7 ANÁLISE CRÍTICA – POLÍTICA DE TREINAMENTO**

### **7.1 INTRODUÇÃO**

A crescente concorrência do mercado exige profissionais mais preparados para atender as demandas dos clientes e agregar valor aos produtos oferecidos. Com isso, surge a necessidade de maior atenção à qualificação dos colaboradores.

A evolução da qualificação passa pelos conceitos de gestão de pessoas, gestão do conhecimento, gestão por competências e treinamento e desenvolvimento. Todos os assuntos interligados e complementares, que alinhados para o mesmo objetivo tem maior probabilidade de sucesso.

O aumento contínuo das exigências e necessidades dos clientes faz com que as organizações necessitem um bom desempenho não apenas no trabalho de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, padrão de qualidade e divulgação, é necessário também o investimento em qualidade de atendimento.

A qualidade de atendimento depende diretamente de uma equipe bem preparada, informada e principalmente motivada.

Quando falamos em qualidade de atendimento, faz-se necessário a utilização de um pensamento sistêmico, porém, temos na equipe de vendas a parte da empresa que possui maior contato com o cliente, portanto, maior responsável pela construção da qualidade percebida pelo cliente.

Esta análise crítica tem por objetivo propor uma política de treinamento que qualifique uma equipe com conhecimento e competências necessárias para o atendimento das exigências demandadas pelos clientes da SCA, agregando valor ao produto e obtendo uma boa relação de retorno do investimento em treinamento (ROI), de acordo com a nova formatação de equipe de vendas proposta anteriormente.

## 7.2 GESTÃO DE PESSOAS

Nos últimos anos a gestão do capital humano tem ganhado importância nas organizações, estas passaram a oferecer o suporte necessário para que essas pessoas desenvolvam novas aptidões e aperfeiçoem características que já possuem. Pessoas bem treinadas, com o suporte necessário para o desempenho de suas funções tendem a dar o melhor delas, evoluindo individualmente e coletivamente, gerando resultados positivos para a empresa.

Gil (2006, p.17) diz que a Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos.

**Quadro 5: Classificação das atividades da gestão de pessoas(sistemas de RH).(GIL 2006)**

| Sistemas de RH                 | ATIVIDADES   |
|--------------------------------|--|
| Suprimento ou Agregação        | <ul style="list-style-type: none"><li>• Identificação das necessidades de pessoal;</li><li>• Pesquisa de mercado de recursos humanos;</li><li>• Recrutamento;</li><li>• Seleção</li></ul>  |
| Aplicação                      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Análise e descrição de cargos;</li><li>• Planejamento e alocação interna de recursos humanos</li></ul>   |
| Compensação ou Manutenção      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Salários;</li><li>• Benefícios;</li><li>• Carreiras;</li><li>• Higiene e segurança no trabalho;</li><li>• Relações com sindicatos</li></ul>        |
| Desenvolvimento ou Capacitação | <ul style="list-style-type: none"><li>• Treinamento e desenvolvimento de pessoal;</li><li>• Desenvolvimento e mudança organizacional</li></ul>   |
| Controle ou Monitoração        | <ul style="list-style-type: none"><li>• Avaliação de desempenho;</li><li>• Banco de dados;</li><li>• Sistemas de informações gerenciais</li><li>• Auditoria de recursos humanos.</li></ul> |

Observamos no quadro acima que as funções inerentes à gestão de pessoas abordam as práticas necessárias para implementação do treinamento como identificação das necessidades, treinamento e desenvolvimento de

peçoal, desenvolvimento e mudança organizacional e avaliação de desempenho.

Segundo Chiavenato (1999), a área de Recursos Humanos está deixando de ser prestadora de serviços especializados de recursos humanos, gradativamente vai abandonando as operações burocráticas e se transformando cada vez mais em uma área de assessoria interna para aconselhar e auxiliar os gerentes de linha.

Ainda segundo Chiavenato (1999), os novos papéis da gestão de pessoas passaram de operacional e burocrático para estratégico, curto prazo para longo prazo, administrativo para consultivo, foco na função para foco no negócio.

A gestão de pessoas depende do equilíbrio entre a gestão direta do colaborador e a gestão de recursos humanos. A gestão direta avalia as necessidades e direciona as informações à equipe de recursos humanos. A gestão de recursos humanos por sua vez tem, entre outros propósitos, a tarefa de propor um programa de treinamento e desenvolvimento em conjunto com o gestor direto.

Buscar a organização e cooperação do grupo como um todo é fundamental para a implementação de qualquer metodologia, seja um programa de treinamento, um novo sistema de CRM ou uma nova cultura indicada por uma fusão ou compra de empresa.

### **7.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Para SAITO (2012), com a gestão do conhecimento, as pessoas são incentivadas a compartilhar aquilo que sabem, de forma a criar um ambiente de trabalho no qual toda experiência válida pode ser acessada pelos outros colaboradores e aplicada em suas atividades a fim de elevar a produtividade da companhia.

SAITO, (2012), relata também os tipos de conhecimento, classificando-os como: o explícito e o tácito.

O conhecimento explícito é o mais fácil de ser colocado em palavras, registrado e documentado. É facilmente adquirido por meio da leitura de

manuais, livros e artigos, por exemplo. Quando falamos das funcionalidades de um sistema, ou das etapas de um processo produtivo, tratamos do conhecimento explícito.

O segundo tipo - o tácito - é o mais difícil de ser colocado em palavras e é adquirido apenas com a prática. O conhecimento tácito é aquele que só conseguirmos mostrar ao usar. Um líder gerindo sua equipe, um médico realizando um diagnóstico ou vendedor fechando uma venda difícil, são exemplos desse tipo de conhecimento. É difícil de explicar e só se aprende com a experiência, com a vivência.

Davenport & Prusak (1998) dizem ser o conhecimento composto por uma mescla de experiências, valores, informações e *insights*, o que permite a existência de uma estrutura que torna possível não apenas a incorporação de novas experiências e informações, mas ainda a avaliação da relevância das mesmas. O conhecimento tem origem no cérebro dos indivíduos, e sua presença nas organizações não está restrita apenas ao conteúdo ou produção de documentos, mas principalmente refere-se a aplicação de rotinas, processos e práticas inovadoras ou atualizadas.

Para entendermos melhor a relação entre o conhecimento tácito e o explícito, podemos ver o conceito de Nonaka & Takeuchi (1997, p.79), que afirma que para se tornar uma “empresa que gera conhecimento” (knowledge creating company) a organização deve completar uma “espiral do conhecimento”, espiral esta que vai de tácito para tácito, de explícito para explícito, de tácito a explícito, e de explícito para tácito. Portanto o conhecimento deve ser articulado e então internalizado para tornar-se parte da base de conhecimento de cada pessoa. Esta espiral sofre um processo de retroalimentação, sempre reiniciando em patamares mais elevados.



Figura 7: Espiral do conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Segundo Drucker (1999):

*“somente a organização pode oferecer a continuidade básica de que os trabalhadores do conhecimento – também (knowledge workers) precisam para serem eficazes. Apenas a organização pode transformar o conhecimento especializado do trabalhador em desempenho”*

#### 7.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Não há como falar em gestão por competências sem abordar o conceito CHA, conhecimentos, habilidades e atitudes.

Abaixo temos uma ilustração indicando as características das competências e a relação entre elas:

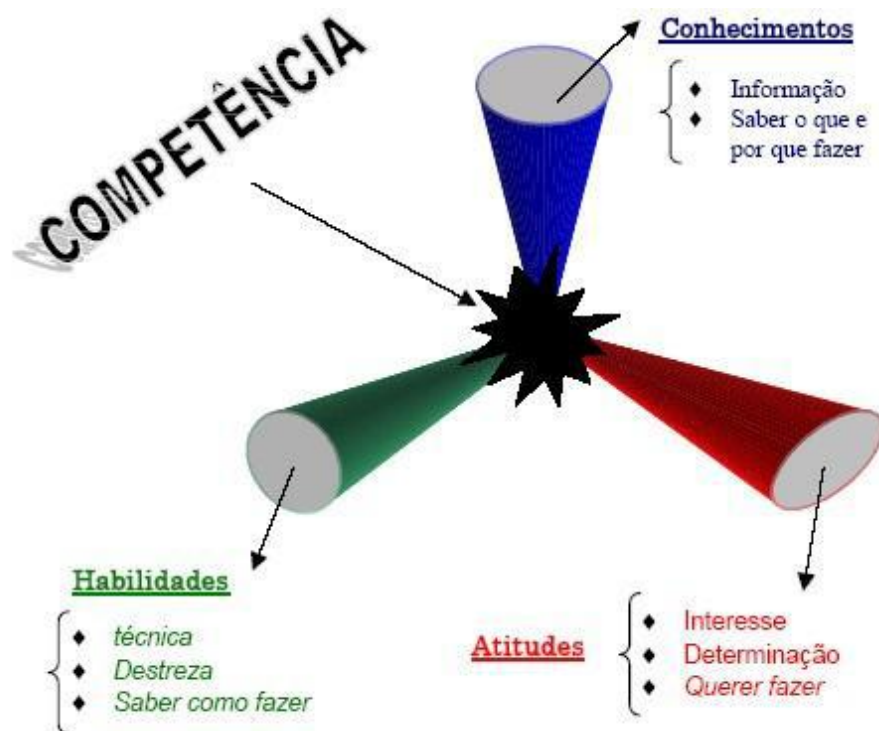


Figura 8: As três dimensões da competência (DURAND,1999).

Vemos que para o sucesso de determinada competência, é necessário o “C” de conhecimento, que é o conhecimento teórico, abordando o como e o por que fazer. O “H” de habilidade, que é o conhecimento prático, a experiência prática de como fazer. E o “A” de atitude, que corresponde à iniciativa, determinação e interesse na atividade em questão.

Prahalad (1997) diz que, para ter competência essencial, é preciso três determinantes: treinamento contínuo dos funcionários, uso contínuo das competências, desdobrando e reformulando-as de diversas formas e por último desenvolvendo as competências, rompendo as barreiras funcionais, organizacionais para haver trabalho em equipe.

Trabalhar com gestão por competências implica em um alinhamento das competências necessárias para o pleno desenvolvimento de determinada função. Esse mapeamento pode ser elaborado em conjunto pelos responsáveis por treinamento e desenvolvimento e também pelos responsáveis pelo recrutamento e seleção, uma vez que as competências necessárias para a função vão de encontro à descrição dos cargos.

As competências podem ser técnicas ou comportamentais:

#### Competências técnicas

- Escolaridade;
- Experiência;
- Idiomas;
- Cursos técnicos.

#### Competências comportamentais

- Conhecimento;
- Comunicação;
- Redação e gramática;
- Negociação;
- Relacionamento interpessoal;
- Trabalhar em equipe.

Há a necessidade de planejar um treinamento que possa potencializar as competências tanto técnicas quanto comportamentais, o equilíbrio entre os dois tipos é fundamental para que se chegue ao objetivo de ter um profissional apto e motivado para exercer as funções inerentes ao seu cargo.

A necessidade de se alinhar o desempenho humano e os resultados do negócio das organizações passa então a exigir uma nova postura dos modelos de gestão de pessoas prevaletentes. (MENESES E ZERBINI, 2009).

A gestão por competências pode servir também como embasamento para a construção da métrica de avaliação de resultados e redirecionamentos do treinamento propostos.

### **7.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

A proposta de treinamento normalmente apresentada pelas empresas atualmente visa a maior qualificação de seus colaboradores objetivando melhoria de desempenho em atingimento das metas propostas pela empresa, tanto quantitativas como qualitativas.



O cenário ideal é a criação da cultura do aprendizado, da melhoria contínua e uma programação de treinamentos e reavaliação das necessidades de treinamento.

Quando falamos em cultura do aprendizado, fica evidente a importância da formar pessoas, pois “formar é muito mais do que simplesmente informar, pois representa um enriquecimento da personalidade humana e as organizações estão dando conta disso.” (CHIAVENATO, 2004, p.334)

Palmeira (2004) descreve o desenvolvimento como a educação que visa ampliar, desenvolver, e aperfeiçoar a pessoa para seu crescimento profissional, em determinada carreira, na organização ou para que se torne mais eficiente e produtiva no trabalho. Seus objetivos perseguem prazos mais longos.

Segundo Chiavenato (2004), o conceito vem se transformando ao longo da história sendo que no início se concentrava especificamente no cargo ocupado pelo indivíduo, vindo posteriormente a ser considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, potencializando de maneira eficaz a agregação de valor às pessoas, à organização e aos clientes, enriquecendo assim o patrimônio humano da organização.

O desenvolvimento das competências gerado pelo treinamento é benéfico para a organização e também para o colaborador, uma vez que o colaborador tem aumentada sua possibilidade de crescimento na carreira e a empresa tem aumentada a possibilidade de atingimento das metas.

Para implementação de um programa de treinamento faz-se necessário um planejamento por etapas, conforme abaixo:



**Figura 9: Etapas para implantação de programa de treinamento (Chiavenato,1999)**

De acordo com CHIAVENATO (2002) para que um treinamento possa atender ao objetivo de forma adequada e eficaz é necessário enfatizar o conteúdo e os objetivos.

O Conteúdo do treinamento deve envolver :

- Transmissão de Informações;
- Desenvolvimento de Aptidões;
- Desenvolvimento ou modificação de comportamentos e atitudes;
- Desenvolvimento de conceitos.

Objetivos do Treinamento precisam estar claros e com a finalidade de obter os seguintes resultados :

- Tornar os indivíduos aptos;
- Servir de ligação a um contínuo desenvolvimento;
- Transformar ações e atitudes.

Sendo o desenvolvimento um processo contínuo, deve estar alicerçado pela proposta de educação continuada, objetivando permear toda a carreira do profissional, de modo que, ao longo do tempo, ele tenha qualificação necessária para se desenvolver na organização, horizontal ou verticalmente (GONZALEZ, 2007).

A proposta de desenvolvimento individual beneficia o próprio colaborador e também a empresa como um todo. O desenvolvimento ajuda a gerar o entendimento do todo e também a gerar a atitude exigida para o bom desempenho de sua função.

Kotler (1998), afirma que os objetivos da força de vendas são mais amplos do que, simplesmente, vender. Devem, também, mostrar aos clientes potenciais como sua empresa pode ajudá-los a melhorar a rentabilidade. Independente do contexto da venda, os vendedores desempenham uma ou mais das seguintes funções: prospecção, definição de alvo, comunicação, venda, serviço, coleta de informações e alocação de produtos.

A avaliação dos resultados do treinamento é fundamental para o desenvolvimento do próximo programa, para isso podem ser utilizados os métodos quantitativos e qualitativos.

Ahrens (2012), aborda as possibilidades de avaliações como quantitativas e qualitativas:

**Quadro 6: Avaliação de Programas de Treinamento (Ahrens, 2012)**

| QUANTITATIVO                             | QUALITATIVO   |
|--|---|
| Pesquisa de Clima Organizacional         | Questionários                                       |
| Avaliação 360º                           | Entrevistas   |
| Relatório de resultados                  | Relato de histórias de sucesso                      |
| Avaliação de reação numérica             | Aplicação dos Planos de Ação                        |
| Avaliação de aprendizagem – teste        | Observação  |
| Retorno sobre o investimento do programa | Pesquisa - perguntas dissertativas                  |
| Turn-over                                | Avaliação de reação – perguntas dissertativas       |
| Absenteísmo                              | Avaliação de aprendizagem – perguntas dissertativas |
| Pesquisa de Satisfação do Cliente        | Diálogo em grupo (presencial ou on-line)            |
|  | Aplicação do conteúdo num projeto real              |

Um dos modelos mais conhecidos de avaliação de resultados de treinamentos é o *Modelo Hierárquico de Kirkpatrick* (1998), que cita quatro níveis de avaliação:

1. Reação: apresenta a impressão que os treinados tiveram do programa;
2. Aprendizado: avalia o quanto o treinado aprendeu sobre o conteúdo ministrado;
3. Aplicação: mede a aplicação do conteúdo aprendido, ou seja, se o participante apresentou uma mudança no comportamento e na forma de realizar o seu trabalho;
4. Resultados: analisa os resultados para a organização após a aplicação do programa.

Phillips & Phillips (2005) ainda consideram um quinto e importante critério de avaliação que pode ser adicionado ao *Modelo Hierárquico de Kirkpatrick* (1998), trata-se do ROI, descrito como retorno do investimento em treinamento.

5. Retorno sobre o investimento, ROI: as medidas de impacto são convertidas em valores monetários e comparadas aos custos do programa. Pode haver melhoras em produtividade, por exemplo, mas deve-se determinar o valor monetário de tal melhoria e o custo desta melhoria para que se faça o cálculo de ROI. Se o valor da melhoria exceder o seu custo, o cálculo resultará em um ROI positivo.

A avaliação do ROI, retorno sobre o investimento é de extrema importância para a continuidade e reavaliação dos programas de treinamento. Uma vez que a relação entre o valor investido e o valor percebido como retorno não estiver favorável à empresa é necessária uma redução de custos ou alteração da proposta de treinamento, a fim de gerar valor à empresa e a seus colaboradores nessa relação.

## **7.6 SCA**

Conforme apresentado anteriormente na parte de grupo deste trabalho de conclusão de curso, e com base na estrutura dos quatro passos descrita por

Chiavenato (1999), a proposta de treinamento para a nova estrutura da equipe comercial da SCA é a seguinte:

### **Identificação das necessidades**

A identificação de necessidades deve ser realizada com base nos indicadores de desempenho como produtividade, qualidade, custos, tempo ou redução de tempo.

Propomos também o acompanhamento das opiniões dos funcionários com relação as necessidades de treinamento por eles sentida. Essa opinião é avaliada e se considerada boa para o desenvolvimento da equipe é implementada.

### **Planejamento**

Com base na formatação proposta da nova equipe de vendas da SCA, observamos a necessidade de treinamentos específicos para cada uma das funções:

Vendedor:

- Conhecimento do produto e sua aplicabilidade no sistema fabril dos clientes;
- Conhecimento do processo produtivo do cliente;
- Compreensão e avaliação básica sobre defeitos e peças de reposição;
- Compreensão de funções e termos técnicos inerentes ao produto e suas funções;
- Treinamento sistemático de técnicas de vendas a fim de renovar conhecimentos e habilidades.

Consultor técnico:

- Direcionamento e treinamento específico avançado para o produto da SCA e sua aplicabilidade no sistema fabril dos clientes;
- Treinamento avançado para manutenção e peças de reposição;
- Conhecimentos básicos de vendas.

Auxiliar de vendas:

- Compreensão de funções e termos técnicos inerentes ao produto e suas funções;
- Conhecimento de custos e funcionamento dos produtos oferecidos pela SCA;
- Capacidade de elaboração ou complementação de orçamentos;
- Conhecimentos básicos de vendas.

### **Execução**

Para atender às necessidades acima especificadas por função, propomos o seguinte:

Todos os novos funcionários devem realizar e-learning com 1:30 horas de duração, contendo a apresentação da empresa, visando explicitar sua cultura, missão, visão e valores, compliance e noções de ética no trabalho.

#### Vendedor :

- Treinamento presencial, interno, ministrado em conjunto pelo gestor comercial e gestor técnico de produção, com carga horária de 30 horas para novos e carga horária de 4 horas para revisões e atualizações trimestrais.
- Caso os gestores considerem necessário a realização de treinamento externo ou benchmarking, serão avaliadas pontualmente.

#### Consultor técnico :

- Treinamento presencial, interno, ministrado em conjunto pelo gestor comercial e gestor técnico de produção, com carga horária de 30 horas para novos e carga horária de 4 horas para revisões e atualizações trimestrais.
- Para os consultores técnicos será realizado treinamento específico de produtos através de e-learning, contínuo, com cursos de atualização mensais com 30 minutos de duração.

#### Auxiliar de vendas :

- Treinamento presencial, interno, ministrado pelo gestor comercial, com carga horária de 20 horas para novos e carga horária de 2 horas para revisões e atualizações trimestrais.
- Cursos ou treinamentos externos serão avaliados pontualmente.

## **Avaliação**

Avaliação do retorno do investimento realizado em relação aos objetivos alcançados.

Quantitativos : atingimento de metas de vendas e controle ou redução de custos;

Qualitativos: grau de conhecimento aferido por testes de conhecimento trimestrais; grau de satisfação dos clientes aferido por pesquisa mensal.

Para os casos de treinamento externo é proposto um programa de compartilhamento da informação, ou seja, o funcionário que realizar treinamento externo deve obrigatoriamente apresentar em forma de aula o conhecimento para os demais funcionários que participem dessa área de interesse.

A avaliação sistemática do programa de treinamento serve para alinhar esse com as necessidades e expectativas da empresa e também de seus funcionários, portanto além das avaliações quantitativas e qualitativas acima colocadas faz-se necessária também a leitura da opinião dos envolvidos no treinamento. Essa opinião deve ser emitida sempre ao término de qualquer tipo de treinamento realizado através de formulário padrão e com espaço aberto à sugestões.

## 7.7 CONCLUSÃO

A implementação de um programa de treinamento direcionado às necessidades dos clientes e alinhado aos objetivos da empresa é de extrema importância para o atingimento das metas.

Uma visão sistêmica que passe pela gestão de pessoas, apoiando a equipe em suas necessidades, que passe pela gestão do conhecimento, estimulando a cultura do aprendizado, e que passe pela gestão por competências, desenvolvendo conhecimentos, habilidades e atitudes, irá culminar no sucesso da implementação do programa de treinamento contínuo, sempre reavaliado ao final de cada ciclo e reiniciado com proposta de melhoria ainda superior.

No caso da SCA apresentamos uma proposta de estrutura de treinamento, até então inexistente (desestruturada), para capacitação e desenvolvimento de seus colaboradores, estimulando o pensamento sistêmico, a troca de experiências internas, a vivência de treinamento e desenvolvimento e o aumento na satisfação interna e externa (colaboradores e clientes).

A avaliação do ROI (retorno sobre o investimento), é necessária após esse primeiro programa aplicado, bem como a avaliação dos colaboradores sobre a aplicabilidade do conteúdo do treinamento. A reavaliação contínua e a adaptação às necessidades dos colaboradores e da empresa é fator determinante para o sucesso de qualquer programa de treinamento.

Definitivamente a implementação desse programa de treinamento é necessária para qualificar a equipe da SCA e para o atingimento das ousadas metas de crescimento propostas pela matriz.



## 8 REFERÊNCIAS

- ANFAVEA**, Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. Em < <http://www.anfavea.com.br/>>. Acessado em 19 de novembro de 2012.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999
- AHRENS, V. **Avaliação de programas de treinamento e desenvolvimento de liderança**. Portal RH. Em <http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/7765/avaliacao-de-programas-de-treinamento-e-desenvolvimento-de-lideranca.html>. Acessado em 11/06/2013.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 7ª ed, São Paulo Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Working knowledge: how organizations manage what they know**. Boston: HBS Press, 1998.
- DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira. 1999.
- DURAND, T. **L'alchimie de la compétence**. Revue Française de Gestion (à paraitre), 1999.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas** - Enfoque nos papéis profissionais. 1.ed. - 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.
- GONZALEZ, M. J. T&D e as interfaces com a gestão de pessoas. In:Boog, Gustavo; Boog, Magdalena. **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Cap.4
- KIRKPATRICK, D.L. **Another look at evaluation training programs: fifty articles from Training & Development and Technical Training magazines cover the essentials of evaluation and return-on-investment**. Compiled by Donald L. Kirkpatrick. Alexandria : ASTD, 1998.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.
- MENDONÇA, M. F. de. **Disciplina Recrutamento e Seleção**. Curso Tecnólogo em Administração. Rio de Janeiro: FGV Online. 2007.

MENESES, P.P.M. & ZERBINI, T. **Levantamento das análises de treinamento: reflexões atuais.** 2009.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa.** 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PALMEIRA, C. G. **ROI de treinamento:** dicas de como mensurar o resultado financeiro das suas ações de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

PHILLIPS, P.P.; PHILLIPS, J.J. ***Return on Investment (ROI) Basics.*** Alexandria, VA: ASTD Press, 2005.

PRAHALAD, C. K. **A competência essencial.** HSM Management. n.1, Ano 1, p.6-11, mar/abr, 1997.

SAITO, A. **A importância da gestão do conhecimento.** Revista Você RH. Em <http://revistavocerh.abril.com.br/materia/a-importancia-da-gestao-do-conhecimento>. Acessado em 11/06/2013.