



**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 do Endomarketing**

**CURITIBA**

**2013**

**DOUGLAS SURUGI**

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

**Análise Crítica do Endomarketing**

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 do Endomarketing**

elaborado por Douglas Surugi 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: 14 de Agosto de 2013

---

João Baptista de Paula Vilhena Soares

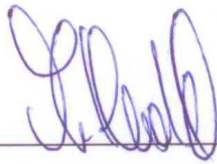
---

Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello

## **DECLARAÇÃO**

A empresa Schucker do Brasil Ltda representada neste documento pelo sr. Markus Reiner Herold, MVI Business 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 do Endomarketing realizado pelo aluno Douglas Surugi, 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 Douglas Surugi, 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 Endomarketing é autêntico e original.

Curitiba, 17 de Junho de 2013



---

Douglas Surugi

## SUMÁRIO

1	Sumário Executivo	10
2	Visão, Missão, Valores e Descrição da Empresa	11
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	Análise 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
3	Objetivos e Estratégias corporativas	20
3.1	Posicionamento Estratégico	20
3.2	Desempenho da Empresa e Posicionamento no Mercado	20
3.3	Ações e Estratégias de Marketing.	21
4	Mercado	22
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
5	Consumidores	28
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
6.12	Endomarketing	48
6.13	Administração de vendas	48
6.14	Política de Crédito e Cobrança	49
<b>7</b>	<b>ANÁLISE CRÍTICA – ENDOMARKETING</b>	<b>50</b>
7.1	Introdução	49
7.2	Conceitos de Endomarketing	50
7.2.1	Fundamentos de Endomarketing	50
7.3	Comunicação Interna como Ferramenta de Endomarketing	52
7.3.1	Ferramentas de endomarketing	53
7.4	A Importância do Endomarketing para a Empresa	53
7.4.1	Endomarketing para os funcionários	55
7.4.2	Endomarketing como valor de mercado	57
7.4.3	O Reflexo do endomarketing para o mercado	60
<b>8</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>62</b>
<b>9</b>	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>63</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 - Produção de veículos de 2000 a 2010 (Fonte: AFAVEA)</b>	23
<b>Quadro 2 – Histórico de vendas SCA (dados SCA)</b>	32
<b>Quadro 3 – Proposta de metas Crescimento mínimo.</b>	33
<b>Quadro 4 – Proposta de metas – Target Crescimento</b>	34



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1: Organograma – Departamentos (Fonte: RH SCA)</b>	13
<b>Figura 2: Layout ilustrativo do sistema manual (Fonte: repositório de layouts SCA)</b>	14
<b>Figura 3: Layout ilustrativo do sistema automático (Fonte: repositório de layouts SCA)</b>	14
<b>Figura 4: Organograma atual (Fonte: RH SCA)</b>	17
<b>Figura 5: Produção de automóveis de 2000 a 2010 (Fonte: ANFAVEA)</b>	23
<b>Figura 6: Visão Sistema do Processo de Recrutamento e Seleção (MENDONÇA, 2007).</b>	40

## **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 ultima 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 ultima 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.

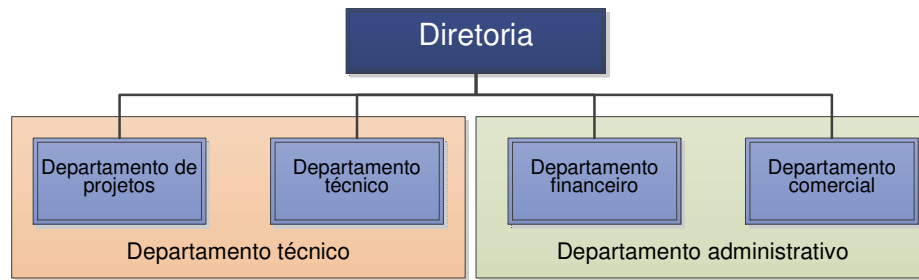
### **2.2.2 Cultura, Clima e Estrutura Organizacional**

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

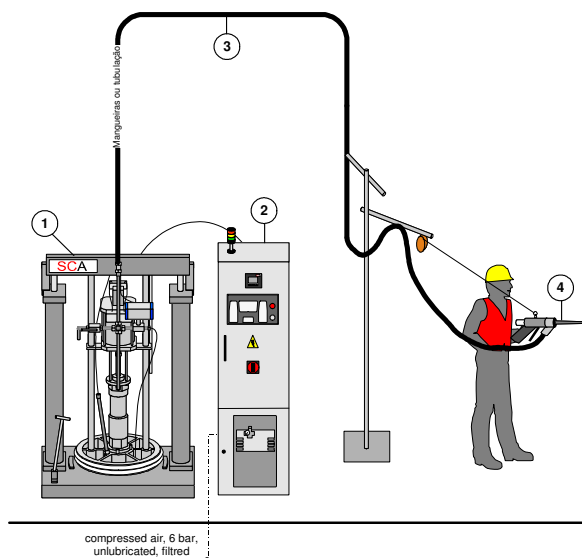


Figura 2: Layout ilustrativo do sistema manual (Fonte: repositório de layouts SCA)

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:

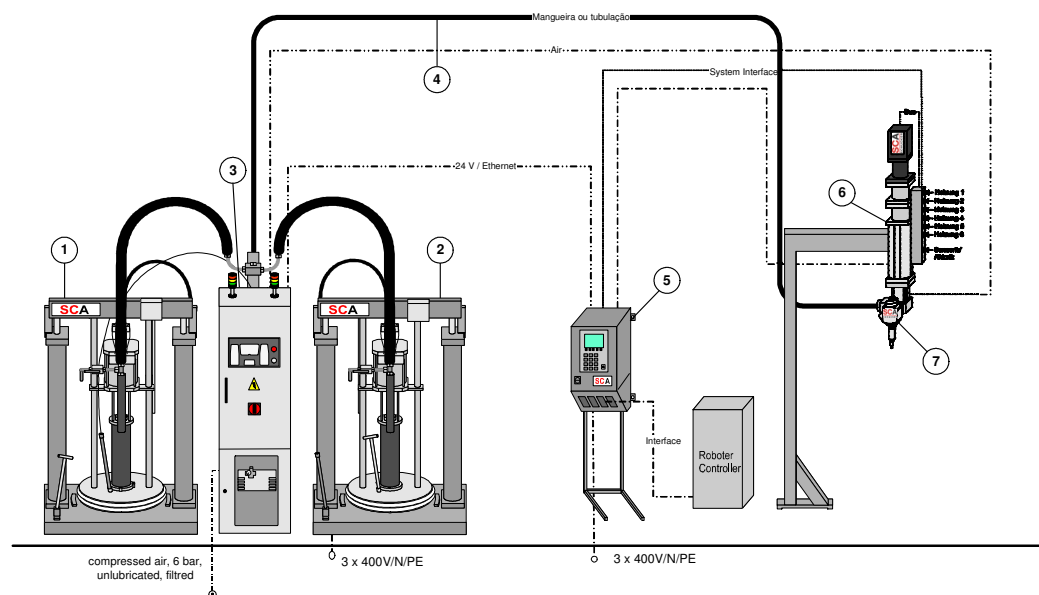


Figura 3: Layout ilustrativo do sistema automático (Fonte: repositório de layouts SCA)

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 Análise 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:

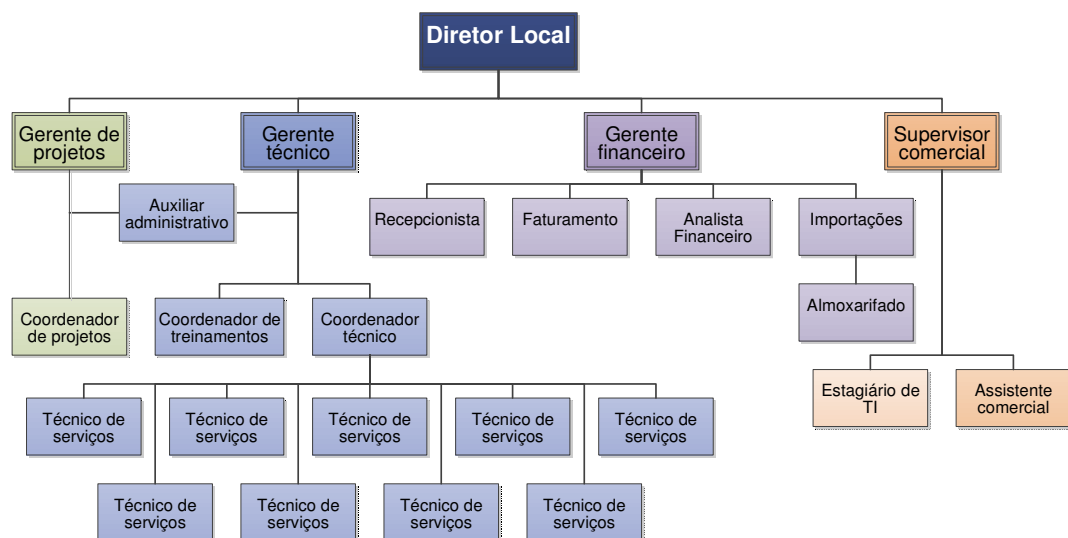


Figura 4: Organograma atual (Fonte: RH SCA)

### 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**

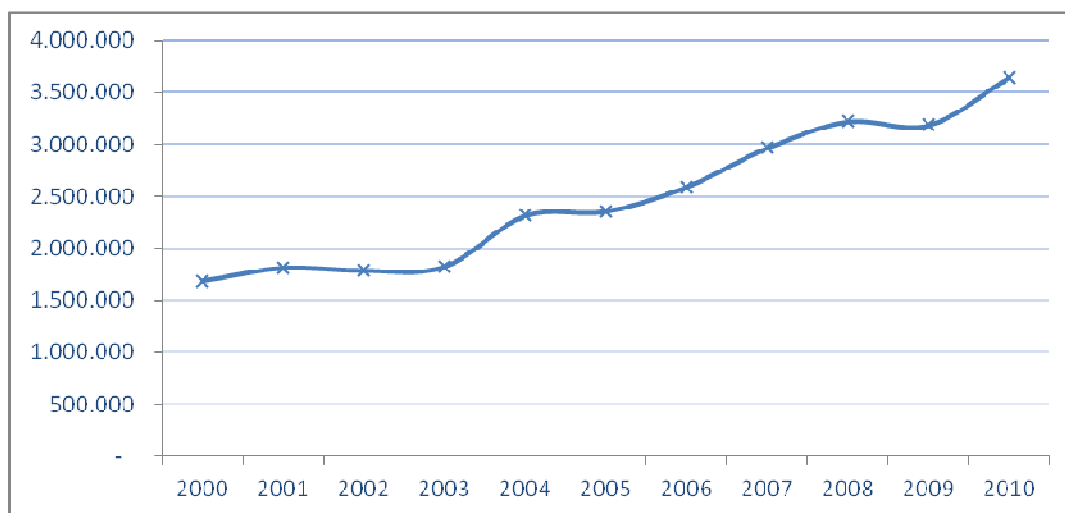
No Brasil, a indústria automotiva vem se desenvolvendo desde a década de 50 do século passado. Inicialmente os índices de nacionalização não eram muito elevados, devido ao fato de não existirem todos os fornecedores em solo brasileiro. Mas a linha de montagem e produção começou a crescer gradativamente 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: AFAVEA)**

<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, subcontratações 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 feitas dois estudos específicos, um de viabilidade técnica e outra comercial. Nesta hora o poder de decisão ainda está com a área requisitante, que ira 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 está claro 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>Maió</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 Meta (\$)	Proposta Meta (\$)	Proposta Meta (\$)	Proposta Meta (\$)	Proposta Meta (\$)
	2013	2014	2015	2016	2017
<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 Meta (\$)	Proposta Meta (\$)	Proposta Meta (\$)	Proposta Meta (\$)	Proposta Meta (\$)
	2013	2014	2015	2016	2017
<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 potencia 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 esta 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 freqüência.

- 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.

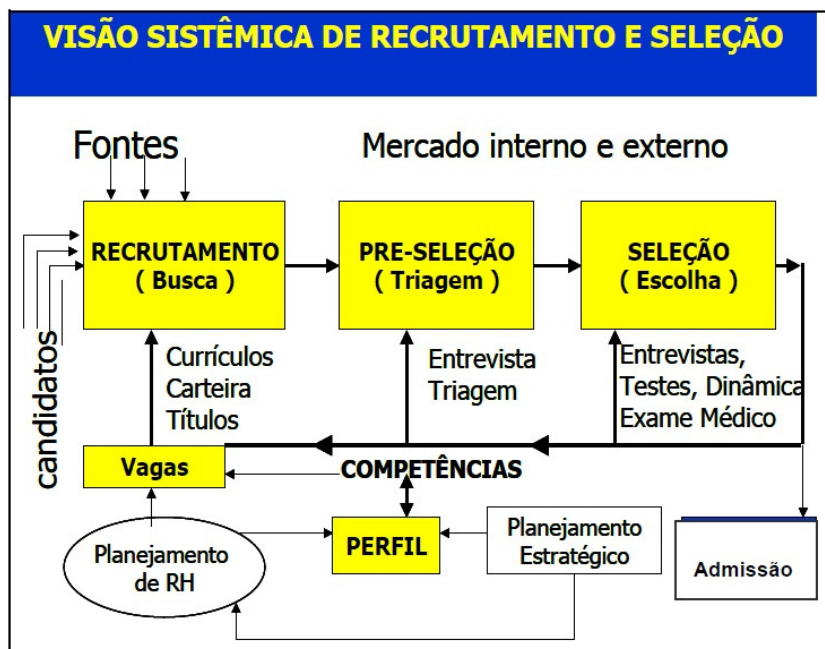


Figura 6: Visão Sistema do Processo de Recrutamento e Seleção (MENDONÇA, 2007).



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 que 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, são realizadas pelo departamento de recursos humanos uma primeira entrevista e separando, em média, três a quatro candidatos que se adequam as necessidades da empresa e da função.

Então, como última fase da seleção, a SCA utiliza de 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 consequência 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 – ENDOMARKETING

### 7.1 Introdução

No contexto empresarial um bom marketing interno é de suma importância para o crescimento e bom desenvolvimento da empresa.

Para atender estas demandas que o mercado exige, foi escolhida para estudo a Empresa SCA Schucker do Brasil Ltda. para contextualizar este trabalho, pois é uma empresa que esta em fase de crescimento e estruturação comercial. Para que a comunicação flua melhor, a Schucker será chamada somente de SCA.

A SCA uma empresa Alemã, com sede em Bretten, decidiu que para atender melhor seus clientes no Brasil precisava de uma sede aqui, e hoje a SCA Brasil fica sediada em São Jose dos Pinhais e é considerada uma das mais modernas empresas de sistemas de aplicação de adesivos industriais.

Com todos os processos acontecendo, em 2011 a SCA teve um importante acontecimento, foi vendida para a sueca Atlas Copco do setor Industrial, onde tiveram a necessidade de buscar um local maior par as instalações, mudando para um prédio 03 vezes maior que sua estrutura anterior.

Com os negócios em crescimento a necessidade de estruturar a área comercial ficou significativamente necessária para o bom desempenho das atividades, o planejamento, organização, implementação e controles passaram a ser necessidade especial e singular para o bom desempenho do processo comercial, e o endomarketing nesta fase tornou-se primordial.

A SCA notadamente vê o endomarketing como uma ferramenta que agrega valor e promove valores competitivos que devem ser colocadas em práticas.

O objetivo geral desta análise é avaliar a viabilidade da implantação de uma política de endomarketing dentro da SCA.

O tema endomarketing desperta a atenção pela relevância que ele tem dentro das organizações e pelo fato de a SCA não possuir nenhum programa de endomarketing implantado junto a seu público interno.

Para estas questões os objetivos específicos que serão trabalhados são: conceitos de endomarketing, comunicação interna como ferramenta de endomarketing, a importância do endomarketing para empresa e endomarketing e recursos humanos.

Neste contexto, pode-se dizer que a organização que investe em seu funcionário tende a ter um diferencial competitivo, já que o recurso mais valioso dentro da organização são os funcionários.

A área comercial é considerada uma das áreas mais importantes da empresa e pode obter grandes benefícios e maior rentabilidade se trabalhada de forma correta. Para isso o endomarketing, orienta não só o departamento comercial, mas todos os demais departamentos da empresa agregando valor ao produto ou serviço oferecido ao mercado.

Pessoas alegres e satisfeitas têm um rendimento melhor, e conseqüentemente tendem a ter um comprometimento junto a empresa, sendo estes, os desafios e objetivos atuais das organizações.

## **7.2 Conceitos de Endomarketing**

Saul Faingaus Bekin, foi o criador do termo Endomarketing, relata que o endomarketing são ações de marketing direcionadas ao público interno da organização, e sua finalidade é promover entre os funcionários os valores destinados a servir o consumidor ou cliente. (BEKIN, 2004, p.3).

Para Bekin, endomarketing, é um novo conceito, uma nova postura, que corresponde a uma nova abordagem do mercado e da estrutura organizacional das empresas, ligadas a todo um contexto de mudanças. (BEKIN, 1989, p.2 e 3).

Brum (2000, p.40), diz que marketing interno é dar ao funcionário educação, carinho e atenção, tornando-o bem preparado e bem informado para que possa tornar-se também uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente.

Pode-se então definir endomarketing como o conjunto de ações focadas no público interno e que tem como objetivo maior, conscientizar funcionários e chefias para a importância do atendimento de excelência ao cliente.

Para SCA o endomarketing, será de extrema importância, para alinhar seus colaboradores a um novo processo, ou uma nova política comercial proposta, que visa principalmente à mudança de cultura organizacional, já que atualmente a empresa não possui nenhum programa oficial de endomarketing implantado na filial brasileira.

O endomarketing para SCA, dentro da filial brasileira, se torna uma alternativa moderna para aumentar o comprometimento dos empregados com a organização, e com isso aumentar a satisfação de seus clientes.

Bekin (2004, p.49 e 50) detalha que:

A função do endomarketing é deixar claro que nos processos internos das organizações também existe uma figura chamada cliente, que também tem seus valores. Aquele cliente que compra que justifica a existência da empresa, passa a ser uma figura mais ilustrativa para a organização internamente, de tal forma que os departamentos administrativos, as áreas de suporte e de apoio entendam que eles também têm clientes. Dessa forma, se conseguirmos tornar esta ideia clara entre os funcionários – de que existem clientes e fornecedores – quem ganha é o cliente externo.

As afirmações anteriores mostram-se relevantes, uma vez que o público interno torna-se peça chave no processo de vendas, e para que a empresa consiga atingir seus objetivos, é necessário fazer com que os clientes reconheçam estes valores dentro dos produtos e serviços oferecidos ao mercado.

### **7.2.1 Fundamentos do endomarketing.**

Bekin (1995, p.18), apresenta os fundamentos do endomarketing em quatro partes: definição, conceito, objetivo e função, sendo:

Definição: Ações de marketing para o público interno – FUNCIONÁRIOS – das empresas e organizações.

Conceito: um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar, a estrutura de Marketing da empresa ou organização que visa ação para o mercado.

Objetivo: facilitar e realizar trocas construindo relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações.

Função: integrar a noção de “cliente” nos processos internos da estrutura organizacional propiciando melhoria na qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos.

Segundo Bekin (1989, p.34), o objetivo do endomarketing consiste em atrair e reter o cliente interno, com a função de obter resultados eficientes para empresa, atraindo e retendo seus clientes externos.

Utilizando-se dos fundamentos do endomarketing aqui citados, propõe-se a SCA como primeira ação de endomarketing a divulgação da política comercial, com objetivo de comprometer os funcionários a esta nova proposta visando maximizar os resultados da empresa.

### **7.3 Comunicação Interna como Ferramenta de Endomarketing**

A comunicação interna é um dos mais importantes componentes da comunicação, dirigida diretamente ao público interno nas organizações.

Kunsch (2003) destaca sua importância nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional, na busca pela qualidade.

Para se implantar os processos de acompanhamento da implementação do Endomarketing, Cerqueira (1994, p. 148) sugere que:

Não se pode definir quanto tempo levará uma empresa para a assimilação de um Projeto de Endomarketing, quer tenha sido implantado em nível sistêmico ou implantado por irradiação. Esse tempo variará em função de “n” variáveis, tais como: número de funcionários, dispersão geográfica, grau de comprometimento da cúpula com o processo, etc..

Com o quadro atual da SCA, os funcionários ficam diretamente ligados a sua gestão, por outro lado não possuem um direcionamento correto das ações a serem tomadas, sendo esta se estiver errada apenas corrigida ou mudada durante o processo.

Com uma comunicação interna correta, todos os funcionários darão ênfase a um único objetivo em comum, e melhor direcionamento as suas atividades e responsabilidades, aumentando assim sua satisfação e produtividade.

Matos (2004) traduz com propriedade a relação simplista do progresso de comunicação de uma empresa, basta olhar com verdade e transparência todas as ações, onde os questionamentos vindos dos funcionários devem ser vistos como merecedores de uma resposta rápida e de uma explicação coerente.

O público interno da SCA possui a necessidade de ser ouvido, e obter informações e conhecimentos consideráveis e também ter condições de

repassar ao público externo o melhor que a empresa possui, agregando-se valor aos produtos e serviços oferecidos a seus clientes.

### **7.3.1 Ferramentas de Endomarketing**

Segundo Brum (1998, p.38) deve-se estabelecer um parâmetro na escolha de cada instrumento, pois cada empresa deve utilizar aquele que melhor lhe atender.

Existem hoje diversas ferramentas de Endomarketing, e as ferramentas que atendem a SCA atualmente são materiais impressos como jornais internos e murais dentro da empresa, e-mails informativos, intranet e reuniões trimestrais de resultados.

As ferramentas escolhidas pela SCA, de maneira geral, são as mais utilizadas pelas organizações, e as que possuem maiores resultados. Porém o importante é analisar a forma e os conteúdos serão colocados dentro destas ferramentas.

Caso os conteúdos colocados dentro destas ferramentas sejam equivocados, as ferramentas podem trazer o efeito contrário ao que foi proposto, portanto, a forma de comunicação e os conteúdos utilizados devem estar alinhados ao que se propõem.

## **7.4 A Importância do Endomarketing para Empresa**

Bekin (2010, p.11 a 15) disserta que as empresas dependem de pessoas, e que fatores humanos devem ser levados em consideração para o sucesso dos negócios, e por este motivo o endomarketing, deve tratar destes aspectos para sobrevivência das organizações.

Conforme descrito no capítulo, 2.2.1, a SCA em 2011 passou por uma troca de “donos” onde seu direcionamento e cultura estão de certa forma, ainda se adaptando. Com este fato, é muito importante para SCA identificar e cuidar das pessoas.

A atividade de Endomarketing pode ser utilizada quando um departamento é mal entendido pelas outras divisões da empresa, justamente por não fazer seu marketing para as demais áreas, o que dificulta, isola e

distancia. Quando esse departamento se der conta de que precisa e depende das outras áreas para justificar suas próprias atividades, vai recorrer às atividades de Endomarketing. O que se pode entender é que existem ângulos para as atividades de Endomarketing que são canalizados para unificar todos na empresa para o público externo.

Dentro da SCA os departamentos correm isoladamente, porem um depende do outro para o fluxo do processo correr bem, com isso o endomarketing ajudará na definição de processos e interatividade entre os departamentos.

Mudanças geram de certa forma resistência, e falta de compromisso dos funcionários, por este motivo o endomarketing para empresa passa ser importante, para mudanças de cultura, processos e melhoria na qualidade dos produtos e serviços.

O clima favorável dentro de uma organização, juntamente com uma comunicação interna eficaz, possibilita novas idéias que podem gerar alternativas de gestão, contemplando vários cenários de mudança.

Referindo-se aos cenários de mudança, Brum (1998, p. 37) destaca que:

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

Seguindo essa linha de pensamento Cerqueira (1999, p. 52) relata que:

O endomarketing melhora a comunicação, o relacionamento. Estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas, e das pessoas com o sistema organizacional, (...), Estabelecem a sinergia do comprometimento:

- Para a qualidade,
- Para a maior produtividade,
- Para a redução de custos,
- Para a racionalização dos sistemas.

Conforme citado acima, há muitos ganhos para empresa na utilização do endomarketing, principalmente ganhos com pessoas e talentos dentro da empresa.

E para SCA a melhoria em seus processos para melhorar a qualidade de seu atendimento com a utilização do endomarketing faz-se necessário.

A atração e retenção do primeiro cliente para obtenção de resultados significativos é um diferencial que o endomarketing pode promover nas organizações.

Empregados comprometidos e satisfeitos são verdadeiros “soldados”. Quando os funcionários caminham juntos na mesma direção, sabem seus papéis, confiam em seus líderes, conhecem os planos da empresa e o alvo a alcançar, se esmeram para “ganhar a guerra”. Guerra de resultados, de mercado, da sobrevivência.

Quando os empregados compreendem as razões e as recompensas de seu trabalho se sentem vitoriosos e importantes no processo de crescimento. Daí a importância de as organizações apresentarem um campo onde os empregados encontram prazer no trabalho, pois quem gosta do que faz, como faz e onde o faz, sente-se melhor e realiza mais. Sobretudo contagia positivamente todos a sua volta; colegas de trabalho, família, comunidade e, é claro, o cliente da empresa.

A influência das práticas de endomarketing não se trata apenas de objetivos e sim, de superação de expectativas desse cliente interno, e quando isso acontece, em uma boa aplicação do endomarketing, o marketing externo fica muito mais abrangente e traz resultado imediato. Sendo assim, ambos buscam o mesmo objetivo, ou seja, crescimento e destaque no mercado.

#### **7.4.1 Endomarketing para os funcionários**

Segundo Cerqueira (1994) foi claro ao afirmar que cada indivíduo busca satisfazer suas necessidades, suas carências, entretanto, a vida lhe coloca parâmetros, restringe-o, estabelece regras para a sua conduta, dispõe limites atitudinais e para encontrar a satisfação pretendida terá que se submeter às restrições de todos os tipos.

Sobre o ser humano na empresa Brum (2010, p. 134) aponta que:

Uma empresa pode se esforçar no sentido de proporcionar um ambiente no qual o bem estar físico e psíquico sejam possíveis, contribuindo fortemente para essa questão complexa e subjetiva que é a felicidade, na qual interferem fatores sociais, culturais, de gênero e tantas outras questões individuais.



Kotler (2010, p. 81) os empregados são na realidade, os consumidores mais próximos das práticas da empresa. Precisam ser fortalecidos com valores autênticos.

O endomarketing tende a funcionar como um estímulo à motivação desses funcionários, sendo o seu conceito principal. Os interesses no interior da organização estando em harmonia toda a ação mercadológica ficam mais fáceis externamente.

Para obter um desempenho máximo de cada colaborador, certamente é necessário passar as metas que a empresa tem para desenvolver no mercado, não basta somente falar é necessário ouvir o que os colaboradores têm a dizer, afinal ele é um cliente, a empresa que não conseguir vender para os clientes internos dificilmente terá um bom resultado fora da organização.

Não basta apenas ter uma boa informação é muito importante que os funcionários comprem a ideia e trabalham em prol de um mesmo objetivo.

Kotler (2010, p.81) ainda afirma que:

Os consumidores detectam facilmente quando uma missão de marca não é autêntica. E os empregados detectam com facilidade ainda maior falsos valores nas práticas de empresa

Cerqueira (1994) diz que endomarketing deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias.

Cerqueira (1994, p. 51) aponta que:

Qualquer projeto de endomarketing estabelece um forte componente de comunicação integrada, ou seja, comunicação nos dois sentidos: estabelece uma base de relacionamento interpessoal que desenvolve positivamente a auto-estima das pessoas; facilita a prática da empatia e da afetividade.

Segundo Brum (1998, p.28 e 29), questões simples de respeito e informações comenta que:

Dar aos funcionários as informações necessárias para a realização de um bom trabalho, cumprimentá-lo pessoalmente por uma tarefa bem feita, enviar-lhe uma mensagem escrita elogiando o seu desempenho, solicitar suas ideias, mostrando o quanto são importantes para empresa, envolvê-los nas questões e decisões relacionadas com seu trabalho e com a sua área de atuação, etc. Tudo que é feito no sentido de uma maior aproximação empresa/funcionário, do programa mais sofisticado á ação mais simples, está inserido no contexto de endomarketing.

O endomarketing para os funcionários da SCA tem como objetivo fortalecer seu vínculo com a empresa, de tal maneira que o resultado final possa corresponder à melhora do valor de seus produtos e serviços oferecidos ao mercado.

Outro objetivo é tornar transparente aos funcionários os objetivos globais da empresa, e tornar o fluxo de informações como uma via de duas mãos, não centralizando as mesmas dentro dos setores ou sub-setores.

As novas regras ditadas pelo mundo moderno têm imposto às empresas uma relação de maior comprometimento com seus funcionários, tão necessária aos mesmos para um bom desempenho de suas funções, e esses, em contrapartida se comprometem a atender as exigências da empresa.

Através do endomarketing as organizações podem estimular seus funcionários por meio de ações focadas no seu bem-estar e conseqüentemente melhorarem a produtividade e a capacidade intelectual das pessoas, lembrando que motivar as pessoas não é o objetivo principal de endomarketing e sim, um dos meios para se atingir melhores resultados.

Segundo Grönroos (2003, p. 410), um processo de endomarketing bem sucedido requer um impacto de gerenciamento de atitude, bem como suporte de gerenciamento de comunicações.

Reuniões trimestrais como as propostas nesta política comercial ajudam a melhorar a comunicação e deixam claros os objetivos aos colaboradores e demonstram que esta atitude ajuda no desempenho de todos da equipe.

Para os funcionários da SCA, o direcionamento global é uma necessidade, pois a empresa atua em um mercado muito específico e restrito a poucos gigantes clientes e a poucos e grandes concorrentes. E com o direcionamento correto e a satisfação de seu funcionário a SCA terá melhores resultados, principalmente melhorando seu fluxo de atendimento e nível de qualidade de informações.

#### **7.4.2 Endomarketing como valor de mercado**

Atualmente as empresas buscam funcionários cada vez mais competentes naquilo que fazem, preocupando-se cada vez mais com a qualidade dos serviços oferecidos. Porém, não convém investir apenas na

cultura organizacional, em novos valores ou nas pessoas. É preciso criar apoio em sistemas que facilitem a prática e conseqüentemente, a consolidação de sinergia do comprometimento.

Para Bekin (1995), o endomarketing tem a proposta de transformar o marketing num valor presente em todas as atividades da empresa. O departamento de marketing mantém-se com suas atividades especializadas e seus especialistas, mas a mentalidade do marketing, seus valores e noções orientam a empresa em todos seus níveis e atividades.

Funcionários valorizados fortalecem a empresa, consolidam uma marca e criam valores essenciais para SCA.

Promover a integração da empresa com seus empregados é tão importante quanto integrá-la com seus clientes, pois assim a empresa pode conhecê-los melhor, atendendo suas necessidades e desejos. Os clientes de uma empresa não são apenas os consumidores que compram e utilizam seus produtos ou serviços, são também os que vendem aquilo que a empresa oferece.

Empresas com funcionários engajados e trabalhando em prol das necessidades de seus clientes, possuem maior valor no mercado.

Estes valores dentro da empresa são considerados intangíveis, pois é difícil de mensurar o quanto ele traz de gastos para empresa. Porém se o mercado não os considerar de forma ética, certamente a empresa vai mensurar bem os prejuízos trazidos por estes trazidos.

Os elementos tangíveis na produção do produto ou serviço, ou seja, as evidências físicas que acompanham todo o processo influenciam positivamente ou negativamente à percepção da experiência do Cliente. Quando os fatores intangíveis falham, os tangíveis tornam-se mais evidentes.

Segundo Al Ries (2003), grandes companhias que ocupam as melhores posições nas mentes do Cliente potencial também conquistam as mentes de empregados talentosos no mercado de trabalho.

Em muitas empresas gasta-se uma fortuna com investimentos em tecnologia e muitas vezes se esquece de que tecnologia é muito importante, mas não é tudo.

Para se ganhar estes valores no mercado a SCA deve buscar sempre a motivação e aproximação de seus funcionários. Grönroos (2003, p.426 e 427) cita cinco abordagens para motivar funcionários:

- a) Criar orgulho coletivo da missão e dos valores da empresa entre os funcionários (trilha da missão, dos valores e do orgulho);
- b) Deixar claro para os funcionários quais são as tarefas de cada um, por que elas são importantes e como o desempenho é medido e fazer o acompanhamento dos resultados de maneira consistente (a trilha do processo e da métrica);
- c) Dar aos funcionários liberdade pessoal e oportunidades de ganho, mas também a liberdade para assumir riscos pessoais significativos, com algumas regras de comportamento (a trilha do espírito empreendedor);
- d) Mostrar respeito pelas realizações individuais dos funcionários e reconhecer a qualidade do desempenho (a trilha da realização pessoal);
- e) Oferecer sistemas de recompensa e bônus para dar apoio às realizações (a trilha da recompensa e da celebração).

A Motivação dos funcionários faz com eles se aproximem e se comprometam com a empresa, gerando assim uma espécie de prevenção de ativos trabalhistas e valorização da empresa para conquista de novos talentos. Kotler (2010, p.86) diz que:

Ter sólidos valores essenciais compensa em vários aspectos. Uma empresa com valores tem vantagem ao competir por talento. Consegue atrair empregados melhores e mantê-los por mais tempo. A produtividade dos empregados é maior quando eles têm um sólido conjunto de valores para nortear suas ações. Além disso, eles se tornam melhores representantes da empresa para atender aos consumidores.

Um ponto importante segundo Futrel (2003, p.4180), diz respeito às compensações não financeiras, onde um bom desempenho no trabalho deve dar ao vendedor uma sensação de realização e satisfação. Prêmios não financeiros especiais, certificados, medalhas e elogios são partes importantes do composto motivacional do gerente.

O endomarketing neste sentido necessita ser praticado em todos os níveis hierárquicos, desde a alta diretoria até os níveis operacionais, desta maneira teremos maior efetividade. Assim o endomarketing será incorporado de maneira natural à cultura organizacional da empresa. Esta cultura por sua vez cria valores internos que são mostrados aos clientes através de seus

funcionários, que por sua vez mostra o tão quanto a empresa é valiosa ao mercado.

#### **7.4.3 O reflexo do endomarketing para o mercado**

A empresa que possui um bom relacionamento com seus funcionários, através das ferramentas do endomarketing, possui maiores probalidades de sucesso no mercado.

Geralmente empresas que possuem cultura organizacional forte e efetiva, possuem bons programas de marketing interno, parece ser uma afirmação simples, porém conseguimos perceber estas ações somente através das atitudes e da força da empresa perante o mercado.

Esta força a SCA possui devido a ser uma das pioneiras dentro de seus clientes, porém pode ser fortalecida com bons programas de marketing interno, que a ajudará a melhorar sua comunicação interna, melhorando e organizando seus processos com o objetivo de melhorar o tempo de atendimento e a qualidade perante seus clientes.

Um processo organizado com fluxo de informações ordenados, mostra valor ao mercado, que por sua vez responde de maneira a não brigar tanto por valores e sim por qualidade e agilidade no atendimento, ou seja, o mercado não fica simplesmente suscetível ao preço.

Atualmente com a demanda e a concorrência muito altas as empresas tendem a investir em serviços de qualidade. E para se ter serviços de qualidade as empresas necessitam ter funcionários satisfeitos e engajados com os objetivos da organização.

Funcionários que não estão satisfeitos, geram passivos intangíveis, que muitas vezes não são fáceis de reverter ou demoram muito tempo a serem revertidos, fazendo com que a empresa perca valor no mercado.

De modo geral o endomarketing para SCA é a maneira mais eficaz de se gerar valor dentro deste mercado competitivo, este valor gerado por funcionários engajados e principalmente pelo seu capital intelectual.

## 7.5 Endomarketing e Recursos Humanos

Tendo esta importância atrelada, as pessoas acabam se tornando parceiras dentro das organizações, Chiavenato (2004) comenta que nos tempos atuais, as organizações estão ampliando sua visão e sua gestão estratégica. Todo o processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso.

Então podemos dizer que endomarketing e recursos humanos devem andar juntos. A partir disso criam-se novas características a cerca das pessoas e de suas atividades. Chiavenato (2004, p. 18) salienta que:

Com as novas características do terceiro milênio – globalização de economia, forte competitividade no mundo dos negócios, mudanças rápidas e imprevisíveis e o dinamismo do ambiente -, as organizações bem sucedidas não mais administram recursos humanos, nem mais administram pessoas, pois isso significa tratá-las como agentes passivos e dependentes [...] tratá-las como agentes ativos e proativos dotados de inteligência e criatividade, iniciativa e decisão.

Das funções do RH dentro das organizações o treinamento é essencial para conquistar e reter novos talentos, além buscar no mercado pessoas capacitadas e que possuam os mesmos valores para dentro da empresa.

Para MILKOVICH (2000) treinamento pe o processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados.

Para se conquistar um funcionário o mesmo deve estar orientado para aquilo que está proposta a fazer, esta orientação pode ser dada não somente através de treinamentos, mas também através de ações de endomarketing.

Para SCA a retenção de talentos e capital intelectual faz-se necessário, para isso o RH da empresa deve exercer uma boa comunicação com seus empregados através das ferramentas de endomarketing, no caso da SCA, reuniões trimestrais e e-mail marketings destinados a seus colaboradores.

## 8 CONCLUSÃO

Conforme foi apresentado nesse trabalho, a implantação de uma política de endomarketing para a SCA apresenta-se como uma ótima possibilidade de melhorar a identificação das necessidades de seus funcionários e clientes, conseqüentemente melhorar o atendimento aos mesmos. Levando em consideração os novos desafios que a empresa enfrenta, a implantação de uma política de endomarketing vem a calhar para manter não somente os clientes mais também seu capital intelectual dentro da organização gerando assim maior valor ao mercado.

O referencial teórico apresentado nos primeiros capítulos deste estudo foi de extrema importância para o desenvolvimento do mesmo.

Como o endomarketing está baseado na comunicação, a implantação desta cultura fará com que o cliente visualize valores como qualidade, respeito e comprometimento da SCA.

Haverá substancial melhoria no atendimento e quando o cliente entrar em contato com a SCA, todas as pessoas envolvidas com o atendimento ao cliente, sejam elas de vendas, marketing, logística, etc., terão as informações que o solicitante desejar. Isso passará confiança ao cliente e um sentimento de que ele é muito importante para a SCA e que todos os envolvidos no processo de vendas estão fazendo o máximo para que ele seja atendido por completo em suas necessidades.

Cenários recentes mostram uma constante evolução e mudanças dentro das organizações, processos se tornam mais complexos, qualidade se torna crucial e as prioridades internas sofrem alterações. Muito se fala atualmente da valorização do funcionário, do investimento na comunicação interna, ou seja, a evolução mostra que as empresas estão cada vez mais conscientes que seu principal público é o interno, alterando as prioridades que sempre foram outras.

No endomarketing, as pessoas estão tendo cada vez mais espaço e importância dentro das empresas, e esta valorização vem sendo estudada, e grandes investimentos por parte das organizações vem sendo feito. A comunicação integrada e bem feita é condição essencial das empresas consolidadas e bem posicionadas em seus respectivos mercados. Fala-se que

os bons resultados operacionais são frutos de um bom sistema de comunicação, de valorização entre os funcionários.

Acreditando que o endomarketing é muito importante, a SCA quer tornar este fato um diferencial entre outros fatores que indicam ou justificam a SCA poder dizer que o atendimento é realmente um diferencial.

Como a SCA Brasil detém o conhecimento do mercado nacional, pode-se deduzir que a matriz na Alemanha não possui informações detalhadas sobre seus clientes no Brasil, e certamente algumas informações que a Alemanha possui não são repassadas ao Brasil. E o endomarketing aqui como ferramenta de comunicação ajudaria principalmente na divulgação de boas práticas.

O Endomarketing vem assumindo papel fundamental e de alta relevância dentro das empresas. Em situação de pleno emprego, e alta concorrência, torna-se essencial para retenção de capital intelectual e atratividade em trazer novos talentos para dentro da organização. Com isso o endomarketing se bem aplicado, cria-se um bom clima organizacional e torna-se um diferencial competitivo no mercado.

Os programas de endomarketing para serem bem sucedidos é necessário que seja realizado e aceito por todos os níveis hierárquicos da organização, desde a alta administração até o nível organizacional da empresa.

O endomarketing deve ser incorporado dentro da cultura da empresa, para que a motivação, a valorização e o comprometimento do funcionário sejam plenamente atingidos gerando valores para empresa.

Clientes internos melhores atendidos tendem a ser mais fiéis e promotores da empresa ao mercado, aumentando a confiança na SCA, e passando melhor os valores da empresa ao mercado, onde este estudo mostrou que é viável a implantação de uma política de endomarketing dentro da SCA.



## 9 REFERÊNCIAS

**ANFAVEA**, Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. Em < <http://www.anfavea.com.br/>>. Acessado em 19 de novembro de 2012.

**MENDONÇA**, Márcia Furtado de. Disciplina Recrutamento e Seleção. Curso Tecnólogo em Administração. Rio de Janeiro: FGV Online. 2007.

**BEKIN**, S. F. Endomarketing: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

**BEKIN**, S. F. Endomarketing: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

**BEKIN**, S. F. Conversando Sobre Endomarketing. São Paulo: Makron Books, 1995.

**BRUM**, A. M. Um olhar sobre marketing interno. Porto Alegre: L&PM, 2000.

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

**KUNSCH**, M. Comunicação Organizacional- vol 2: Linguagem, gestão, perspectivas. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

**CERQUEIRA**, Wilson. Endomarketing: educação e cultura para a qualidade. São Paulo: Qualitymark, 1999.

**GRONROOS**, C. Marketing: gerenciamento e serviços. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

**RIES**, Al & TROUT, Jack. Posicionamento – A batalha pela sua mente. São Paulo, Ed. Pioneira, 2003.

**KOTLER, P.**, et all. Marketing 3.0, as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

**CHIAVENATO, I.** Gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

**MILKOVICH, George T.** e **BOUDREAU, John.** Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2000.