



MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

GUILHERME AGAPITO

**ESTRATÉGIA E TREINAMENTO DE VENDAS EM EMPRESA DE NUTRIÇÃO
ANIMAL PARA A COMERCIALIZAÇÃO DE ENZIMAS NA PRODUÇÃO DE
ALIMENTOS USANDO PMBoK®**

Curitiba – PR

2016

GUILHERME AGAPITO

**ESTRATÉGIA E TREINAMENTO DE VENDAS EM EMPRESA DE NUTRIÇÃO
ANIMAL PARA A COMERCIALIZAÇÃO DE ENZIMAS NA PRODUÇÃO DE
ALIMENTOS USANDO PMBoK®**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

José Carlos Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Augusto C Dalla Vecchia

Orientador

Curitiba – PR

2016

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso

Estratégia e treinamento de vendas em empresa de nutrição animal para a comercialização de enzimas na produção de alimentos usando PMBOK®

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

Data da Aprovação: Local, Data

Coordenador Acadêmico Executivo

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Guilherme Agapito abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma GEE02/14 - Curitiba (2/2014) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de fevereiro de 2015 a março de 2016, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “ESTRATÉGIA E TREINAMENTO DE VENDAS EM EMPRESA DE NUTRIÇÃO ANIMAL PARA A COMERCIALIZAÇÃO DE ENZIMAS NA PRODUÇÃO DE ALIMENTOS USANDO PMBoK®” é autêntico e original e de sua autoria exclusiva.

Curitiba, 28 de Março de 2016.

Guilherme Gonelli Agapito

AGRADECIMENTOS

Agradeço adaptando um pequeno texto de Gandhi, muito direto e verdadeiro.

Eu creio em Deus e creio em mim mesmo. Creio nos que estão ao meu lado, creio nos meus amigos e creio na minha família. Creio que Deus me emprestará tudo que necessito para triunfar, contanto que eu me esforce para alcançar.

Creio que o triunfo é resultado de esforço inteligente, que não depende da sorte, da magia, de amigos, companheiros duvidosos ou de meu chefe. Creio que tirarei da vida exatamente o que nela colocar. Adaptado trecho “Eu creio em mim mesmo”, (Mahatma Gandhi)

Sendo assim, meu agradecimento vai para todos que estão comigo, de passagem ou não. E a Deus, claro, em sua piedade e luz infinita criar tantas possibilidades em nossas vidas, dentre elas a de chegarmos até aqui!

Este trabalho é dedicado às pessoas que sempre estiveram ao meu lado pelos caminhos da vida, me apoiando e principalmente acreditando em mim.

Aos meus pais Sidnei e Sonia e meus irmãos Cíntia e Giovane que sempre me incentivaram e apoiaram para que eu fosse atrás das coisas, me suportando nos momentos difíceis e comemorando nas pequenas e grandes conquistas, a vocês meu muito obrigado!

A minha esposa amada Larissa, que me apoia todos os dias, me ajuda a ser mais forte, a ser uma pessoa melhor, um pouco mais serena, sendo base para nossa família. E ao nosso filho Teodoro, chama viva de nosso amor.

RESUMO

O objetivo principal desta pesquisa é a estratégia de vendas de enzimas na nutrição animal e produção de alimentos em uma empresa X localizada no estado do Paraná, na região metropolitana de Curitiba. Por meio das ações do Gerenciamento de Projetos em Treinamento e Comunicação- PMBOK, foram determinadas as fases de sua implantação, custos e soluções em treinamento apresentadas para o gerente geral da empresa como forma de aumentar as vendas de enzima animal, principal produto da empresa envolvida na pesquisa. Neste segmento de mercado é preciso um investimento em treinamento por se tratar de um produto diferenciado e inovador, porém o treinamento está disponível e se torna importante para toda e qualquer empresa que queira entrar no mercado. Este gerenciamento de processos (PMBOK) será apresentado ao gestor e gerente geral da empresa como forma de mensurar custos, análise de todo o processo do projeto, demais envolvidos, o plano de treinamento e consequentemente os resultados esperados para as vendas do produto pela Empresa X.

PALAVRAS-CHAVE: Gerenciamento de Projetos. Treinamento. Viabilidade.

ABSTRACT

The main objective of this research is the enzymes sales strategy in animal nutrition and food production in an X company located in the state of Paraná, in the metropolitan region of Curitiba. Through the actions of the Project Management Training and Communication- PMBOK were certain phases of its implementation, costs and training solutions presented to the general manager of the company in order to increase animal enzyme sales, the main product of the company involved research. In this market segment we need an investment in training because it is a differentiated and innovative product, but training is available and it becomes important for any company that wants to enter the market. This process management (PMBOK) will be presented to the manager and general manager of the company as a way to measure costs, analysis of the entire design process, others involved, the training plan and consequently the expected results for product sales by Company X.

KEYWORDS: Project Management. Training. Viability.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Canvas da Empresa X – no segmento de distribuidores regionais.....	11
Quadro 1- Estratégias	35
Figura 2 – Composto de Marketing.....	18
Figura 3- Quadro de Canais.....	26
Figura 4- GPE- Gestão de Processos Empresariais	30
Figura 5- Fluxograma do Processo de Comunicação	36
Figura 6- Posicionamento e processos do de Monitoramento de Projetos Estratégicos.....	38

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	CANVAS.....	11
2	DESENVOLVIMENTO	14
2.1	PLANEJAMENTO DE VENDAS.....	14
2.2	COMPOSTO DE MARKETING.....	18
2.3	A ESTRATÉGIA, MARKETING E FINANÇAS NA GESTÃO DE NEGÓCIOS.....	19
2.4	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	21
2.5	PROPOSTA DE VALOR DO NEGÓCIO.....	24
2.6	SEGMENTOS DE CLIENTES	25
2.7	CANAIS	25
2.8	RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES	26
2.9	GESTÃO DE PROJETOS.....	27
2.8.1	Funções de Gerenciamento de Projetos	29
3	A EMPRESA X	31
3.1	EFETIVIDADE DO MODELO PROPOSTO.....	34
3.2	PLANO DE COMUNICAÇÃO E TREINAMENTO EM VENDAS	35
3.3	RESULTADOS ESPERADOS.....	43
4	CONCLUSÃO	44
	REFERÊNCIAS	46

1 INTRODUÇÃO

O objetivo principal desta pesquisa é a estratégia de vendas de enzimas na nutrição animal e produção de alimentos em uma empresa X localizada no estado do Paraná, na região metropolitana de Curitiba. A pesquisa estrutura-se pela teoria baseada no conceito de autores referente ao planejamento, estratégias de vendas como forma de analisar assim o contexto atual da empresa envolvida nesta pesquisa.

Nos dias atuais, o departamento de vendas pode ajudar a empresa na qualidade de atendimento ao cliente e facilidade de negociação aumentando seu capital produtivo, obtendo mais treinamentos aos servidores e colaboradores e também deixando a empresa com uma estabilidade e fluxo de vendas com maior giro.

Ressalta-se também a necessidade de melhoria constante, exigindo dos gestores a padronização dos processos, treinamento contínuo, verificações e correções, estabelecendo um ciclo de melhoria aos moldes da empresa.

Planejar, controlar e formar de maneira correta os custos da empresa também é uma das maneiras de melhoria de processos de vital importância, pois disponibiliza informações básicas para tomada de decisões assertivas, permitindo a implantação de medidas que melhoram o desempenho das empresas no mercado em que atuam, ou seja, a importância do treinamento dos vendedores da empresa envolvida nesta pesquisa como forma de melhorar o seu planejamento estratégico, comunicação e aumento das vendas.

A análise do planejamento de vendas e suas técnicas devem atender as necessidades atuais e futuras dos clientes, seus requisitos e se esforçar para entender suas expectativas. No campo acadêmico a análise quanto a estratégia e técnicas corretas de vendas, proporcionam um maior conhecimento das teorias e formas de conduzir uma empresa.

Este estudo vem de encontro à necessidade de se estabelecer parâmetros que a empresa possa seguir. A comunicação interna está relacionada à motivação dos funcionários em desempenharem suas tarefas.

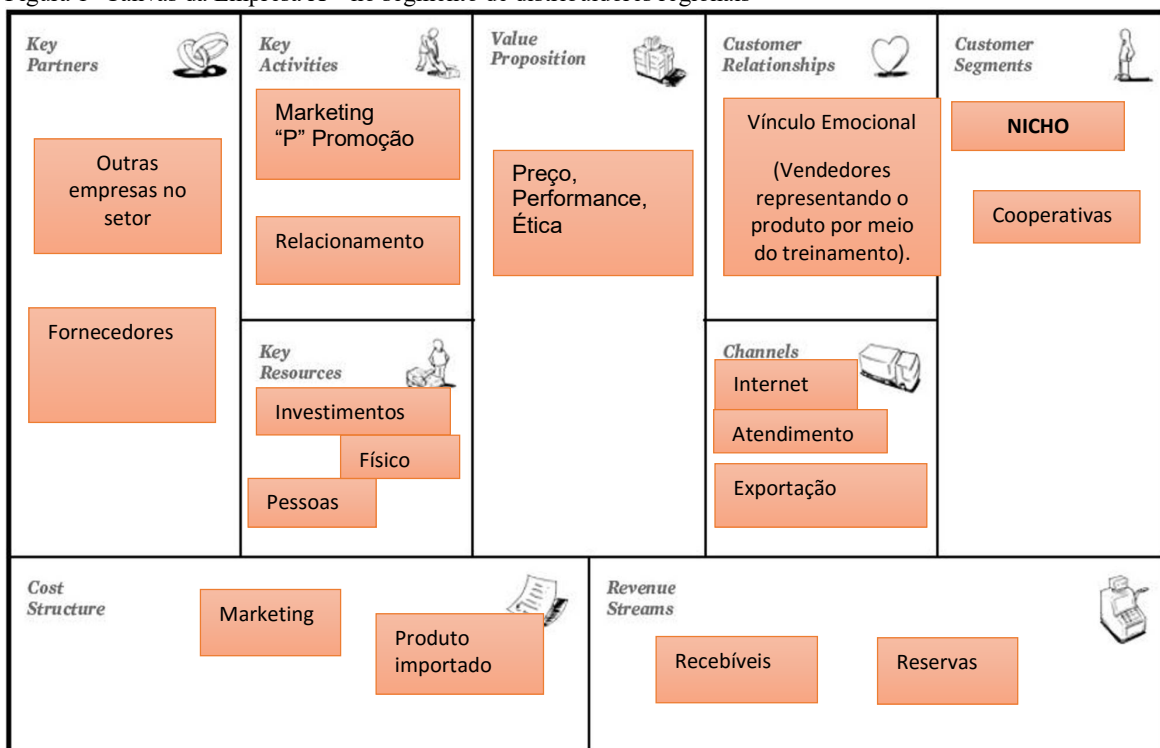
1.1 CANVAS

A técnica utilizada neste trabalho para o planejamento estratégico de vendas e treinamento será a baseada no modelo *Canvas*, desenvolvida por Osterwalder & Pigneur

(2010) descrita no livro “*Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*”.

Sendo assim, a Figura 1 apresenta o modelo Canvas da Empresa X representado visualmente por meio do planejamento estratégico e treinamento de vendedores a ser implantado conforme Osterwalder & Pigneur (2010).

Figura 1- Canvas da Empresa X – no segmento de distribuidores regionais



Fonte: Adaptado de Osterwalder & Pigneur (2010)

a) Clientes

Os clientes da empresa em comercialização de enzimas na produção de alimentos envolvem as Cooperativas Coasul, Coopavel e Copacol. Enzimas e seus preços.

No tocante a esses produtos precisamos de muita capacitação técnica para entender como funcionam e seus apelos exceto o de preço.

b) Atividades

As matérias primas base das enzimas são importadas na forma concentrada de um fornecedor do país Índia em forma de pó, é trazida via mar e chega a empresa onde recebe uma diluição de 5 X com diluentes que também tem preservativos químicos que estabilizam o produto e dão maior fluidez para serem adicionadas em loco nos clientes da empresa. São

comercializados em sacos de 25 kg e sua dosagem é de 50 gramas a cada 1 tonelada de ração pronta para os animais.

c) Proposta de Valor

A rentabilidade dessa operação é de cerca de 32 %, ou seja, temos o custo de produção (inclui compra de matéria prima, diluição, mão de obra fabril, rateio de custos de fábrica para produção por kg de produto) + custo de embalagem + frete + impostos gerando um custo final e um cálculo de precificação para geração dessa margem bruta.

Possui um centro de custo administrativo, operacional, vendas e esse valor é rateado nos produtos também por kg produzido.

Custo aproximado por kg de produto de R\$ 120,00 – preço de venda ao cliente final

Dose 50 gramas por tonelada = R\$ 6,00 por tonelada tratada – valor de venda inferior aos demais concorrentes, mas não há propaganda do produto, ele funciona como os demais, mas o cliente precisa ser convencido a comprar para ver que o produto se comporta de forma igual as demais marcas.

d) Relacionamento com clientes

O relacionamento com os clientes da Empresa X incluem as ações de ética, preço e desempenho da equipe nos serviços ofertados pela empresa, ou seja, os clientes por meio da representação de seus vendedores.

Para McKenna (1991), “marketing de relacionamento ou pós-marketing significa construir e sustentar a infraestrutura dos relacionamentos de clientes. É a integração dos clientes com a empresa, desde o projeto, desenvolvimento de processos industriais e de vendas”.

e) Canais

Os canais da Empresa X são definidos a partir da comunicação com clientes, feedbacks, agendamentos e serviços provendo o serviço de pós-venda por canais como internet, site da empresa, ligações ao escritório para agendamentos de consultas e visitas aos clientes.

Para Churchill e Peter (2000) "Distribuir bens ou serviços envolve levar os produtos até os clientes de maneira eficiente e eficaz. Os gestores de marketing devem tornar os

produtos disponíveis para os consumidores, quando e onde eles querem comprá-los, a fim de criar trocas que ofereçam valor”.

2 DESENVOLVIMENTO

Neste capítulo apresenta-se o referencial teórico referente ao gerenciamento de comunicação em projetos e treinamento de vendedores, planejamento de vendas, composto de marketing, gestão de negócios e gerenciamento de projetos.

2.1 PLANEJAMENTO DE VENDAS

O profissional de vendas é um conhecedor do seu produto e consegue destacar valores tangíveis e intangíveis, despertando no cliente potencial sua necessidade de um atendimento personalizado. “O planejamento começa com uma análise de situação ambiental, e para isto é necessário que os dados sejam compilados e armazenados de forma que proporcionem fácil acesso aos planejadores.” (LAS CASAS, 2002, p.63)

Assim como a oferta do produto é importante, a qualidade deve ser satisfatória, as necessidades dos clientes devem ser satisfeitas visando proporcionar diversas conveniências, com o objetivo de tornar estes clientes fiéis a marca e a empresa.

Segundo Las Casas (2002, p.92) “o planejamento de vendas e a identificação das ferramentas que serão utilizadas para prospecção e fidelização do relacionamento, é a tarefa básica que o profissional de vendas deve conhecer e usar com a finalidade de satisfazer seus clientes.”

O profissional de vendas de acordo com Kotler (1999, p.49), “deve antes de tudo conhecer, identificar e utilizar inicialmente os 4 P’s do composto de marketing, desta forma ele consegue mensurar qual posição que seu produto ocupa perante o mercado alvo.”

De acordo com Las Casas (2004, p.71) “as empresas reconhecem, cada vez mais, a importância da estratégia de vendas para conquistar um diferencial competitivo de longo prazo.” Mas, para isso, as ações e decisões referente ao cliente potencial precisam estar fortemente alicerçadas em informações que agilizem e aperfeiçoem todo o processo de vendas e atendimento ao cliente. Neste sentido, Moreira (2001, p.166) ressalta que “a pré-venda inclui diversas etapas, dentre as quais as principais são a prospecção do mercado, a análise da potencialidade do cliente, o agendamento de visitas, a elaboração de uma proposta comercial e a realização das visitas.”

De acordo com Cobra (1992, p.302) “as características relativas do produto, devem ser analisadas, bem como sua funcionalidade para cada caso clínico. ” O autor relata as

principais variáveis do produto e todo processo que deve ser considerada e identificada dentro do planejamento, dentro desse conjunto deve-se conhecer;

- Benefícios do produto;
- Valor da marca;
- Garantia do produto;
- Indicações e sua melhor opção;
- Formas de pagamentos e negociação;
- Procedimentos comerciais processo de troca, devolução, frete;

Conhecer, segmentar e qualificar o seu produto, bem como identificar suas características técnicas e anatomias, é uma forma de argumentação, na hora da negociação e compreensão da necessidade do cliente potencial, desta forma ele torna o objetivo de ambos atendidos, de acordo com (MOREIRA 2001, p.66).

A venda tem sido entendida ao longo do tempo como “uma transação entre duas partes, ditas comprador e vendedor, na qual há a transferência de posse de um produto, de um serviço ou mesmo de uma ideia”. (COBRA, 2007).

Segundo Kotler (1994, p. 589), os vendedores desempenham uma ou mais das seguintes tarefas para sua empresa:

- Prospecção: eles descobrem, cultivam e conquistam novos clientes;
- Definição do alvo: eles decidem como alocar seu tempo escasso entre clientes potenciais e clientes atuais;
- Comunicação: eles informam a seus clientes, de forma hábil, sobre os produtos e serviços da empresa;
- Venda: eles conhecem a “arte de vender”, que consiste em abordagem, apresentações, argumentação, resposta a objeções e fechamento da venda;
- Serviço: eles prestam vários serviços a seus clientes: consulta, assistência técnica, orientação sobre financiamento e entrega;
- Coleta de informações: eles fazem pesquisa de mercado e reúnem informações em seus relatórios de visitas;
- Alocação de produtos: eles decidem sobre os clientes que devem receber produtos escassos durante períodos de escassez.

Segundo Heller (2001, p. 33), “uma venda envolve planejamento e estratégia desde o momento da apresentação de sua equipe ao cliente. O fechamento do negócio, contudo, depende de sua capacidade de negociação”. As vendas de curto prazo requerem administração diária, enquanto o gerenciamento de longo prazo exige decisões sobre o futuro da equipe.

Para ter uma boa integração da equipe deve-se estimular a constante troca de informações entre todos os departamentos. Isso faz com que cada setor tenha um melhor conhecimento dos negócios e reforça a competitividade da equipe. (HELLER, 2001).

O planejamento de marketing e o de vendas são encaixados como ferramentas de trabalho, de gerencia de marketing e da gerencia de vendas, ao passo em que a empresa deve configurar um plano integrado de funções e recursos disponíveis para a consecução dos objetivos da empresa. (COBRA, 2007).

Neste sentido, quando o planejamento é desenvolvido de acordo com as necessidades da empresa, profissionais de vendas conseguem avaliar com mais clareza fatores como negociação, pontos fortes e fracos e direcionamento.

De acordo com Gobe, Fischer e Souza (2007), o principal ponto a ser trabalhado é o planejamento de vendas, no qual o profissional de vendas deve buscar, traçar objetivos e determinar a prioridade.

Cobra (2007) ressalta que o planejamento de vendas deve gerar um documento operacional como forma de analisar e avaliar as oportunidades de mercado.

Importante ressaltar que para que o planejamento de vendas possa assegurar qualidade e desempenho entre ações e estratégias, é necessária a integração de toda uma equipe organizacional, setor de vendas e principalmente direcionamento adequado por parte dos gestores na condução de tais estratégias e planejamento adequado.

Desta forma é possível perceber que a estratégia de vendas é uma das principais ferramentas para que vendedores possam alcançar as suas metas e assim as expectativas da empresa.

A estratégia é bem feita e articulada; “se não estiver focada em satisfazer as necessidades dos clientes, está destinada ao fracasso” (HOOLEY, SAUDERS, PIERCY, 2006, p. 25)

O papel dos vendedores nestas estratégias segundo Heller (2001, p. 19) cita que “vendedores novatos tendem a pensar que as melhores perspectivas vêm de clientes novos”. Na verdade, clientes antigos (incluindo os que mudaram de área) propiciam as melhores perspectivas de venda. Outro erro comum é enxergar potenciais clientes a toda hora - o que

pode resultar em esforço inútil. A fim de evitar o desperdício de tempo e trabalho, invista na identificação de prováveis clientes no mercado. Mas prepare-se para a concorrência: outras empresas e profissionais devem ter feito o mesmo.

Como citado acima, segundo Kotler (1994, p. 589) os vendedores desempenham uma ou mais das seguintes tarefas: “prospecção, comunicação, venda, serviço, coleta de informações e alocação de produtos”.

O vendedor representa a imagem do negócio, isto explica a importância que tem a sua preparação e carisma na hora de efetuar uma venda. Segundo Oliveira (2001, p. 408) o vendedor executa as seguintes atividades:

- Contrata clientes, visitando estabelecimentos industriais, comerciais e outros;
- Apresenta os produtos, esclarece sobre seu funcionamento, características, condições de pagamento, prazos de entrega etc., de acordo com programação de atividades estabelecidas, visando otimizar o volume de vendas da empresa;
- Extrai pedidos e acompanha o processo de venda, evitando e corrigindo falhas ocorridas.
- Vende em determinado ramo ou área técnica, cumprindo os programas da empresa;
- Faz visitas periódicas aos clientes, com o objetivo de fazer negócios;
- Demonstra os produtos da empresa por meio de catálogo, mostruários, amostras etc., aos clientes;
- Fornece preço dos produtos, informações sobre as condições de entrega e faturamento;
- Faz orçamentos de vendas eventualmente, anota todas as necessidades e as encaminha ao setor competente;
- Assessora o cliente com informações técnicas relativas aos produtos que representa;

A equipe de vendas deve manter uma boa relação com os departamentos de marketing, de atendimento ao consumidor e de produção, garantindo assim o bom fluxo de informação entre os departamentos, de modo a obter muitas vantagens.

Determinados tipos de venda podem contar com auxílio direto do departamento de marketing entre seu composto envolvendo o mix de produtos, preço, praça e promoção, direcionado ao planejamento estratégico para as vendas.

2.2 COMPOSTO DE MARKETING

O composto de marketing descreve o importante mix em produto, preço, praça e promoção além dos 4 P's do marketing e seu processo para a melhoria contínua nas organizações.

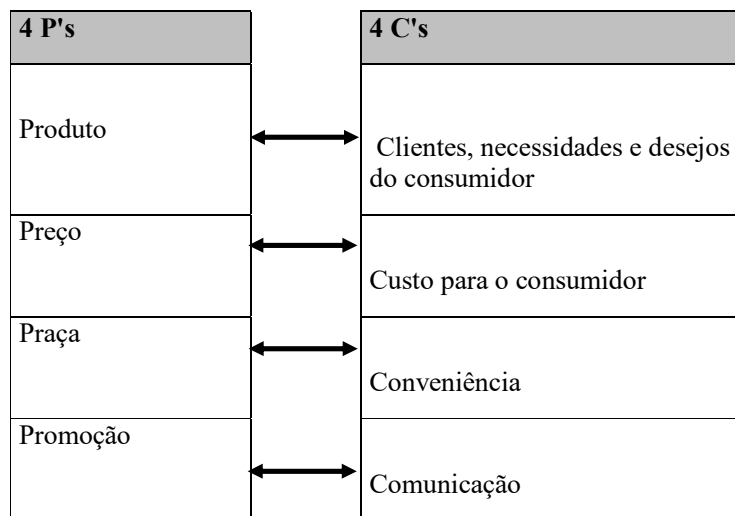
Alguns modernos pensadores sobre o assunto encaram os quatro P's como um conceito ultrapassado, porque eles não focalizariam atenção suficiente sobre o cliente. Esses profissionais de marketing alegam que serviço ao cliente demanda tanta atenção quanto produto, preço, praça e promoção. (KOTLER 1999, p.159).

De acordo com Kotler (1999), o marketing tem a capacidade de descobrir quais são estas necessidades e assim sempre estar em constante busca para satisfazê-las principalmente quando as soluções não forem satisfatórias. Os produtos oferecidos pelas empresas de forma satisfatória são aqueles que atendem as necessidades dos clientes entre oferta, produto, serviço e formas de adquirir tal produto.

Importante ressaltar, que os 4P's são importantes também para que vendedores possam analisar, conduzir e aplicar seu planejamento quanto a vendas, produtos e serviços ofertados como forma de explicar, se comunicar e estar centrado quanto a concorrência e o ambiente interno planejado da empresa.

A Figura 2 demonstra o composto de marketing conforme Kotler (1998, p.98).

Figura 2 – Composto de Marketing



Fonte: Kotler (1998, p.98)

A vantagem da utilização dos 4 C's é justamente direcionar o foco no ponto de vista dos clientes. Os clientes não estão interessados apenas no preço final, estão interessados também nos custos totais de obtenção e utilização do produto ou serviço. (KOTLER, 1998)

Os 4C's do marketing descritos na tabela assim envolvem os clientes, o custo, a conveniência e a comunicação e atendimento personalizado pela empresa. Fatores de suma importância para liderar uma venda por meio da apresentação de um determinado produto ao cliente.

Os quatro P's do marketing de acordo com Cobra (2007), define as estratégias quanto ao direcionamento do produto, da praça, do preço, promoção para que o mix de marketing possa atuar na empresa direcionada aos seus objetivos.

Produto: refere-se à variedade do produto, qualidade, características, nome da marca, design, embalagem, tamanhos, serviços, garantias, devoluções etc.;

Preço: é composto pelo preço básico, descontos, prazos de pagamento, condições de crédito etc.;

Praça ou Ponto de Venda: diz respeito aos canais de distribuição (localizações), distribuição física (estoque), transporte, armazenagem etc.;

Promoção: venda pessoal, propaganda, promoção de vendas, publicidade, relações públicas, marketing direto (mala direta, telemarketing) etc.

Desta forma os benefícios do produto estão direcionados a sua apresentação e as qualificações do mesmo ofertadas ao cliente de acordo com aquilo que ele procura no mercado.

2.3 A ESTRATÉGIA, MARKETING E FINANÇAS NA GESTÃO DE NEGÓCIOS

Para Porter (2006), a estratégia é um posicionamento único englobando um conjunto de atividades. O principal ponto deste posicionamento está em escolher atividades diferentes de seus rivais. Neste sentido, se houvesse apenas um posicionamento não haveria estratégia. É importante escolher um posicionamento competitivo, ou seja, deve ficar claro o que não fazer.

Durante muito tempo, e ainda hoje em muitas organizações, a estratégia corporativa em uma organização costumava ser desenvolvida pelas funções de marketing e finanças (DAVIS *et al.*, 2001).

Andrews (1996, p. 15-44) enfatiza que:

[...] um dos pais da estratégia, é um dos primeiros a relacionar a tomada de decisões estratégicas com preferências pessoais dos responsáveis por estas decisões. Para esse autor, o conhecimento de fatores internos e externos do negócio é condição fundamental para o atendimento dos objetivos estratégicos.

Esse autor ainda considera que a avaliação de riscos é tão importante quanto as preferências da gestão.

Beer, Eisenstat (2000) destacam que para ser competitivo empresas precisam desenvolver uma estratégia alinhada com sua estrutura, sistemas, comportamento de lideranças, políticas de recursos humanos, cultura, valores e gestão dos processos. Parece simples, mas na realidade, são muitas as dificuldades enfrentadas na implementação da estratégia.

A implementação parece ser tão importante quanto a própria estratégia. Bouer (2008, p. 11) fala que:

[...] pesquisadores e praticantes da administração de empresas e gestão negócios tem chamado a atenção para a necessidade de vencer um novo desafio: assegurar a execução eficaz e eficiente das estratégias propostas, ou seja, criar a competência essencial de execução da estratégia.

Ao se falar da necessidade de se criar a competência para a execução da estratégia, Bouer (2008) se refere à necessidade de que a administração da empresa saiba, ou tenha as habilidades necessárias para implementar a estratégia definida.

Para Zilbovicius (1999, p.221), eles são " elementos fundamentais para justificar a aplicação de técnicas e princípios que acabam por ser adaptados às condições concretas em que opera cada organização produtiva".

Para Veltz e Zarifian (1993, p.223), um modelo de organização:

- a) reúne as dimensões sociais e cognitivas de um universo de produção;
- b) é produzido e reproduzido pelos atores sociais e é também imposto aos atores como um quadro, geralmente implícito, de definição e de avaliação das racionalidades da ação;
- c) não comporta a ideia de uma racionalidade imutável, nem de uma racionalidade homogênea dos atores, significando que em torno da questão central da eficiência há um conjunto de normas que dominam a cena por um dado período, tornando-se um polo de referência.

Segundo Kotler (1998, p.87), “as pessoas possuem necessidades diferentes e, portanto, pensam diferentemente em relação à forma de comprar produtos e serviços que costumam adquirir”.

A definição quanto a estratégia de uma determinada empresa, direciona seu público alvo, ou seja, a quem deverá atingir para que seu desenvolvimento estratégico e para as suas necessidades sejam revistas de acordo com o modelo da empresa.

A estratégia de gestão em uma empresa ocorre de forma significativa e de sucesso por meio de suas ações de marketing, a análise de mercado como uma ferramenta certa para suprir a necessidade de desenvolver estratégias para aumentar o desempenho da empresa, conhecer melhor os clientes, saber o que eles querem em relação a preferências, gostos, hábitos e desejos, e principalmente todos os itens não realizados pelo concorrente. Identificar a estrutura da concorrência e suas estratégias em relação ao mercado e aos seus próprios concorrentes.

Marketing é o processo de executar e planejar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços afim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais. (CHURCHILL. e PETER, 2000, p. 4).

Porter (2004) sugere três modelos de estratégias genéricas que podem ser adotados: Liderança em Custo, Diferenciação e Enfoque, podendo este, dividir-se em Enfoque no Custo e Enfoque na Diferenciação.

O custo mais baixo quanto a diferenciação envolve a liderança, o enfoque e principalmente os custos, que são a base de uma empresa e seu funcionamento e futuro entre competências, valores, relacionamento e profissionais bem treinados para executar as suas funções enfatizando as estratégias adotadas pela empresa em sucesso financeiro na representação de seus produtos e serviços, ou seja, nas ações em conjunto em uma empresa, na participação do gestor e de toda equipe de funcionários.

2.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Desenvolver pessoas dentro da organização é fundamental para a manutenção e ampliação da vantagem competitiva, apesar de ser um grande desafio para as organizações, as pessoas devem estar preparadas para enfrentar o mundo globalizado e o avanço tecnológico.

Chiavenato (2004, p. 371) conceitua Desenvolvimento de Pessoas como “as experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual, mas que proporcionam oportunidades para o desenvolvimento e crescimento pessoal”.

Pensado nisso pode-se dizer que desenvolver pessoas é um processo de preparação para o mercado de trabalho e também para vida pessoal, as pessoas não devem temer a complexidade do momento em que vivem.

Ao desenvolver pessoas melhora-se o seu desempenho, mudam-se suas atitudes e aperfeiçoam-se suas habilidades.

As ações de desenvolvimento podem ser divididas em duas categorias, a primeira são ações de desenvolvimentos formais, onde a organização programa os conteúdos, utilizando metodologias didáticas, instrutores capacitados e material bibliográfico; e a segunda são as ações de desenvolvimento informais, conduzidas através do próprio trabalho e a situações do dia-a-dia do profissional (DUTRA, 2002).

Além de um treinamento adequado e satisfatório se faz necessário que tanto a empresa como os treinados possam estar conscientes de que o aprendizado deve ser desenvolvido de acordo com as habilidades esperadas bem como a busca por resultados positivos diante de tal aprimoramento na organização.

O treinamento organizacional vai além das capacidades no que diz respeito à simples testes de competência, é necessária uma adequação as mudanças e necessidades que a organização impõe para a melhoria contínua assim, “para que se obtenha sucesso nos processos de desenvolvimento de pessoas a organização deve propiciar um clima organizacional favorável e as oportunidades de desenvolvimento devem ser concomitantes e efetivas” (MARRAS, 2000, p.19).

Empregados treinados desenvolvem-se por meio de suas habilidades, adquirindo cada vez mais competência para exercer suas funções na organização, mas acima de tudo, estar sempre preparado para novos treinamentos conscientes de que tais mudanças também estão voltadas a sua capacidade e cultura organizacional.

Segundo Bohlander, (2005. p.134) o termo “treinamento” muitas vezes é usado de forma casual para descrever praticamente qualquer esforço da empresa e para estimular o aprendizado de seus membros.

“Treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho” (MARRAS 2001, p. 145).

Neste sentido, observa-se que o treinamento enquanto desenvolvimento é uma distinção em discussão entre treinamento e desenvolvimento, julga-se que o treinamento é focado e orientado para questões relacionadas ao desempenho a curto-prazo e desenvolvimento para habilidades futuras e responsabilidades.

[...] a maioria dos treinamentos visa à atualização e ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários”. Percebe-se que o treinamento pode trazer um grande retorno para o profissional e para a empresa, pois um profissional bem mais qualificado terá uma motivação maior e o seu resultado na execução das tarefas será maior e mais produtivo, conseqüentemente a maior produtividade do empregado poderá contribuir efetivamente para os resultados da organização. (ROBBINS, 2002 p. 469)

Para Dessler (2003, p.150), “Desenvolvimento é a tentativa de melhorar o desempenho gerencial pela divulgação de conhecimentos, mudança de atitudes ou aumento de habilidades”.

Sendo assim, empregados motivados, treinados e desenvolvidos por meio de treinamentos e aperfeiçoamento de suas competências, estão preparados cada vez mais para que atitudes e mudanças sejam um diferencial positivo para seu crescimento profissional e pessoal em uma determinada organização.

Esse processo se dará através de informações aos novos empregados sobre a cultura da empresa, a missão, os valores, as práticas, os horários de trabalho, para que o mesmo possa se socializar com a empresa e com seus colaboradores. Será também entregue aos colaboradores um manual de integração e de conduta ética e comportamento contendo todas as informações para um bom atendimento.

Robbins (2002, p. 470) define dois métodos de treinamento como:

[...] sendo formal e informal. Treinamento Formal – Ele é planejado com antecedência e com formato estruturado; treinamento Informal – não estruturado, não planejado e facilmente adaptável às situações e dos indivíduos – para ensinar habilidades e manter os funcionários atualizados.

Assim, desenvolvimento de pessoas está relacionado com a educação que representa a necessidade de trazer para organização as suas potencialidades, sejam elas inatas ou adquiridas.

Importante, também, é a contribuição de Carneiro (1994, p.49), identificando as principais relações da área de T&D com as demais funções relativas à Gestão de Pessoas:

- a) remuneração – T&D atua na capacitação de todas as pessoas, sensibilizando para um novo modelo;
- b) programas de saúde ocupacional – a conscientização se dá via treinamento e desenvolvimento;
- c) programas de gestão do desempenho, carreira e sucessão – pressupõem identificação de oportunidades de desenvolvimento e preparação;
- d) demais programas – treinamento e desenvolvimento atuam nos aspectos comportamentais dos demais programas como comunicação interna, relações trabalhistas, etc.

Portanto, segundo Carneiro (1994), a função de treinamento e desenvolvimento passa a atuar numa relação cliente-fornecedor.

Segundo Marras (2001, p. 155) “O planejamento de treinamento é o elo de ligação entre políticas, diretrizes e ações formais e informais que regem as relações organizacionais”.

2.5 PROPOSTA DE VALOR DO NEGÓCIO

A Empresa X de nutrição animal para a comercialização de enzimas na produção de alimentos visa facilitar a vida de seus consumidores, aliando novidade de seu produto à conveniência, eliminando a necessidade de altos gastos com reparo, em danos muito pequenos. Em virtude da disponibilidade de aquisição dos produtos no mercado, a Empresa X proporciona acessibilidade e a mudança de cultura em seu público alvo, trazendo o conceito de “*Do it yourself*”, ampliando o tempo disponível para seus consumidores.

Segundo Fernandes (Administradores 2014, p.47).

Proposta de valor é dividida em 3 formas de benefícios: os funcionais, os emocionais e os de auto-expressão: Os benefícios funcionais são os benefícios tangíveis de um produto ou marca; os benefícios emocionais são os bons sentimentos que os consumidores têm em utilizar ou comprar um produto ou marca; os benefícios de auto-expressão estão ligados em como uma pessoa se sente em utilizar uma marca, ou como a marca faz com que a pessoa se expresse.

O objetivo principal da Empresa X de nutrição animal para a comercialização de enzimas na produção de alimentos será gerar valor para o cliente, valores sociais e econômicos. Disponibilizando um produto de qualidade proporcionando novidade, acessibilidade, conveniência, otimização de tempo e eliminação de custos desnecessários. Baseado em sua proposta de valor, o Produto X visa fidelizar os seus consumidores.

Salomon (2012, p.7) sintetiza explicando que proposta de valor “É a diferença entre o que o consumidor ganha adquirindo e utilizando um produto e o que gasta para fazer a aquisição.”

2.6 SEGMENTOS DE CLIENTES

Cliente, para Dias (2008, p.38) designa uma pessoa ou uma unidade organizacional que desempenha um papel no processo de troca ou transação com uma empresa ou organização.

Para Corrêa (2010, p.66)

No mercado de consumo, dois personagens principais estão presentes no processo de compra: o usuário, aquele que vai consumir o produto ou serviço propriamente, e o decisor, aquele que toma a decisão no processo de compra. Em muitos casos, talvez na maioria, os dois personagens são incorporados pela mesma pessoa.

Dentre os objetivos que a Empresa X procura alcançar, os que mais se destacam são valorizar e fidelizar seus consumidores, que constituem a base e a razão existencial de qualquer negócio.

O conceito de segmentação consiste na seleção de grupos de clientes com perfis e demandas similares alinhados com sua proposta de valor e que sejam atrativos para seu negócio. A atratividade está relacionada ao tamanho desses segmentos e sua perspectiva de rentabilidade. Esses grupos não podem ser estreitos demais, fazendo com que não seja compensador investir esforços nesse sentido, e também não devem ser largos demais de modo a não evidenciarem suas principais características, impedindo uma abordagem mais focada. MAGALDI (ENDEAVOR BRASIL, 2014).

Através de representantes, ficará responsável por vender e distribuir os seus produtos para os clientes diretos, o comércio varejista. Por sua vez, esses estabelecimentos serão responsáveis por revender os produtos visando atingir os clientes indiretos, ou seja, o consumidor final.

2.7 CANAIS

Pode-se entender como canal de marketing a forma como uma organização se comunicar com seus clientes. São ferramentas utilizadas para entregar proposta de valor para o cliente final.

Segundo Kotler (2006, p. 464), canais de marketing são “conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou

consumo”. E esses, segundo OSTERWALDER (2011, p. 27) “possuem cinco fases diferentes. Cada um deles pode cobrir algumas ou todas as fases. Podendo distinguir entre canais diretos e indiretos, bem como entre canais particulares e canais em parceria”.

O produto X irá utilizar a venda por atacado, e este será realizado por representantes diretos e parcerias firmadas com os comércios do segmento abrangente. Serão responsáveis também pela divulgação do produto de forma geral.

Todos os canais que a Produto X disponibilizará ao cliente tem como objetivo principal comunicar-se com o cliente, distribuir o produto e vende-lo e assim aumentar o conhecimento do cliente sobre o produto e possibilitar formas de avaliação da proposta de valor inicial.

A Figura 3 descreve o quadro de canais importantes para a proposta de valor inicial da empresa, de acordo com o pesquisador (2016).

Figura 3- Quadro de Canais

Nº	Descrição	Direto/ Indireto	Próprio/ Parceiros	Segmentos de Clientes	Comentário/Justificativa
01	Representantes	Direto	Próprio	Comercial	Equipe de representantes autônomos especializados pela divulgação e venda do produto.
02	Comércio Atacadista	Indireto	Parceiro	Público Alvo	Parcerias firmadas com segmentos abrangentes
03	Site	Direto	Próprio	Informações e divulgação.	Local disponível para auxiliar os clientes a avaliarem o produto.

Fonte: O Pesquisador (2016)

2.8 RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

O relacionamento com o cliente visa estabelecer o contato direto da organização com os clientes com o objetivo de facilitar os relacionamentos comerciais e criar uma ligação com os mesmos para controle da satisfação do produto.

Segundo Kotler (2009, p. 619 e 620),

Marketing de relacionamento é baseado na premissa de que os clientes importantes precisam receber atenção contínua. (...). Os vendedores devem monitorar esses clientes, conhecer seus problemas e estar prontos para servi-los de inúmeras maneiras.

Esse relacionamento além de fornecer assistência pessoal junto aos mesmos servirá como ferramenta para avaliação da satisfação total do cliente quanto ao produto ofertado.

Segundo Dias (2007, p. 301),

Marketing de relacionamento é uma estratégia de marketing que visa construir uma relação duradoura entre cliente e fornecedor, baseada em confiança, colaboração, compromisso, parceria, investimentos e benefícios mútuos, resultando na otimização do retorno para a empresa e seus clientes.

Segundo Casa (2004, p. 275) “o processo de controle inclui principalmente a busca de uma forma-padrão para que o desempenho futuro possa ser avaliado ”A empresa poderá controlar as atividades principais através das pesquisas de satisfação disponíveis no site da organização no canal “fale conosco” e assim melhorar continuamente a eficácia do produto e ofertar o que há de melhor a seus clientes.

Os veículos de comunicação a serem utilizados serão: SAC (serviço de atendimento ao cliente) onde a assistência pessoal será realizada através de telefone (*call center*) e site próprio, para que esses possam suprir dúvidas quanto ao produto, efetuar reclamações e sugestões de melhoria, entre outros.

Segundo Marras (2011, p. 133), “treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”. Como base nisso, para que o atendimento direto (representantes) seja eficaz, serão realizados treinamentos constantes para especialização quanto ao produto. Os mesmos serão elaborados pelo Diretor de Recursos Humanos e empresas externas de T&D de pessoal.

Para Dias (2007, p. 300), “Fidelizar ou reter cliente é o resultado de uma estratégia de marketing que tem como objetivos gerar frequência de compra dos clientes, aumentar as vendas por clientes e recompensar o cliente por compras repetidas. ” Diante disso, será elaborado um programa de fidelização com suas regras para uso e adesão dos clientes ao mesmo. Essa política de marketing tem como objetivo possuir maior parte da “fatia” de clientes já consumidores de outras marcas e serviços relacionados a essa área.

2.9 GESTÃO DE PROJETOS

De acordo com Lewis (2000) a definição de projeto está voltado a um trabalho único em meio e fins definidos, um escopo de trabalho especificado, um orçamento e um nível de

performance a ser atingido. Ainda segundo o autor, para um trabalho ser considerado um projeto, este precisa ter mais de uma tarefa associada, ou seja, trabalhos constituídos de uma única tarefa não são considerados projetos.

De acordo com Goodpasture (2000) o projeto define-se como o conjunto de tarefas únicas, interdependentes e não repetitivas, planejadas e executadas de forma a produzir algum resultado.

Segundo Nicholas (1990, p.11), o projeto pode ser definido em termos de propósito, estrutura organizacional, complexidade, interesse e ciclo de vida:

- Todo projeto envolve um propósito, produto ou resultado único e definível, geralmente especificado em termos de requerimentos de custo, prazo e performance;
- Os projetos “cortam” as linhas funcionais da organização, já que para sua execução são necessárias habilidades, competências e talentos de múltiplos profissionais de diferentes funções. A complexidade do projeto muitas vezes surge dessa necessidade de times multifuncionais;
- Todo projeto é único no sentido que gera algo diferente em algum ponto do que já foi feito anteriormente. Mesmo em projetos de “rotina”, como a construção de uma casa, variáveis como o terreno, o acesso a casa, leis de zoneamento, mercado de trabalho e serviços públicos certamente irão variar de uma construção para outra, tornando o projeto de cada construção único. Desta forma, um projeto é essencialmente diferente das atividades normais de produção de uma empresa, na medida que essas atividades são geralmente repetitivas e contínuas enquanto um projeto é, como definido, temporário e único;
- Projetos são empreendimentos temporários, ou seja, possuem início e fim definidos. O fim é alcançado quando os objetivos do mesmo são atingidos, quando se torna claro que esses objetivos nunca serão alcançados ou quando a necessidade de que os objetivos sejam atingidos não mais existir;
- Finalmente, o projeto é um processo de trabalho para atingir uma meta. Durante esse processo, existem fases distintas. O conjunto dessas fases é chamado de ciclo de vida do projeto;
- Os mesmos autores dizem que assim como entidades orgânicas, os projetos possuem um ciclo de vida. De um começo vagaroso, o nível de atividade vai se desenvolvendo até um pico, começando então a declinar e, finalmente, terminar.

2.8.1 Funções de Gerenciamento de Projetos

De acordo com Gonzalez e Rodrigues (2002), as funções expostas nos modelos de EGP descritas acima variam em função do grau de maturidade em gerenciamento de projetos, das necessidades da organização, do quanto a empresa depende de projetos para obter resultados e dos benefícios esperados. Essas funções podem ser relativas à processos e tecnologia e às pessoas.

Os autores Rad e Raghavan (2000) têm a mesma opinião dizendo que as tarefas principais que podem ser atribuídas a qualquer EGP podem ser divididas nas categorias de Processos e Pessoas. As funções relativas aos Processos, basicamente, cobrem as atividades necessárias para planejar e executar os processos e procedimentos necessários para assegurar a correta implementação da metodologia de gerenciamento de projetos definida pelo EGP. As funções relativas às Pessoas cobrem as atividades que são...?

Segundo Rodrigues (2002), exemplifica o mesmo. Para o estabelecimento do grau de maturidade em gerenciamento de projetos da organização, utilizou-se um paralelo com os níveis de maturidade de produção de software, o *Capability Maturity Model – CMM*.

Com relação à lista de funções exercidas pelo GP. Rad & Raghavan (2000) enumeram as funções relativas aos processos e tecnologia:

- Suporte Administrativo;
- Manutenção das programações e cronogramas;
- Produção, consolidação e distribuição de relatórios;
- Arquivamento de documentação e gerenciamento de informações;
- Auxílio na elaboração de propostas comerciais; a Assistência na fase inicial dos projetos;
- Desenvolvimento de metodologia de gerenciamento de projetos;
- Alinhamento às estratégias organizacionais;
- Alinhamento às estratégias corporativas e departamentais;
- Implementação de estratégias organizacionais;
- Priorização de projetos;

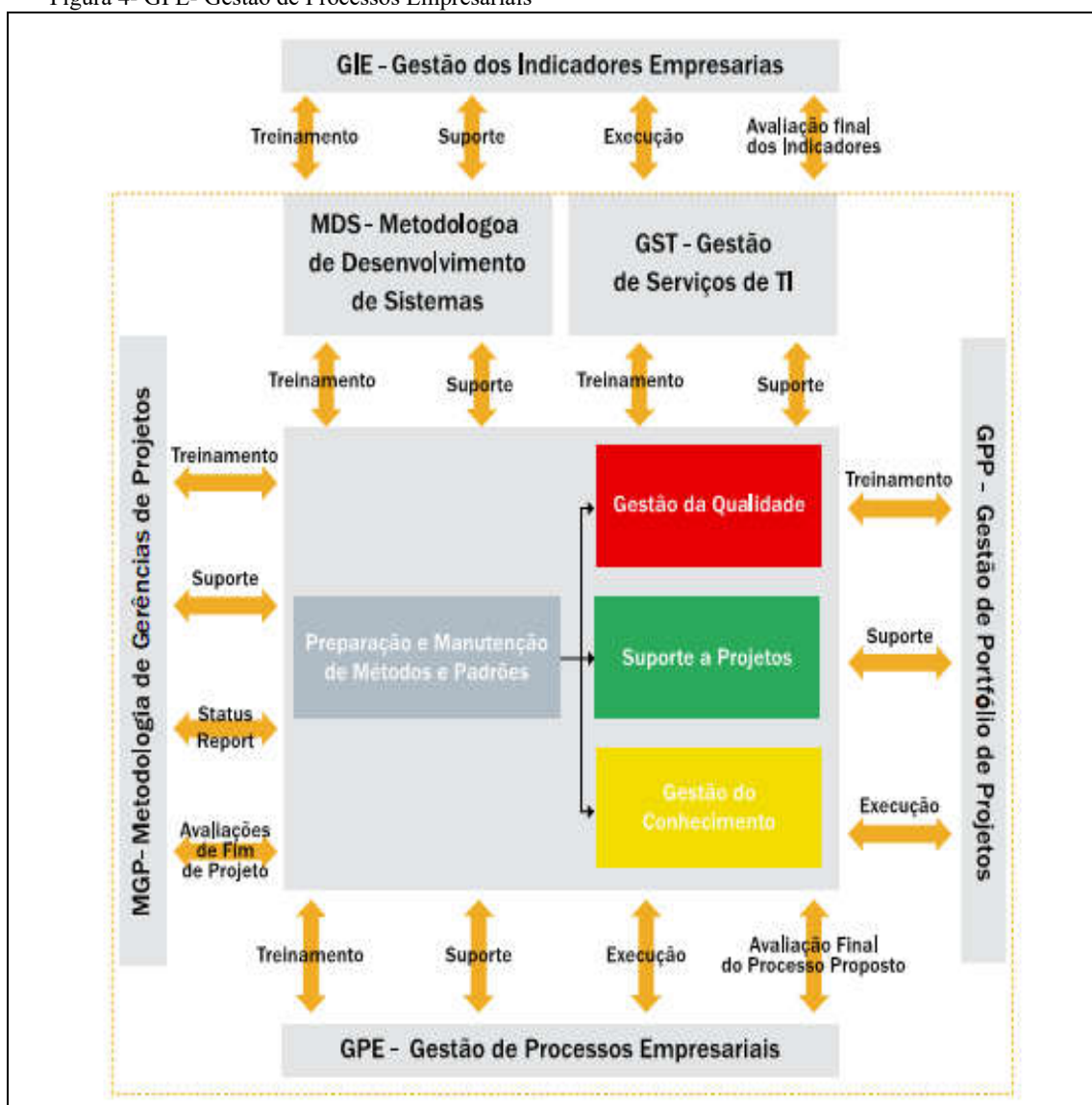
As funções relativas às pessoas incluem:

- Disponibilização de pessoal especializado em gerenciamento de projetos;
- Identificação das habilidades requeridas;
- Recrutamento, desenvolvimento e a permanência dos gerentes de projetos; o

Desenvolvimento de plano para identificação e utilização de recursos, capacidades e competências;

A Figura 4 demonstra a importante metodologia adotada para os indicadores de Gestão Empresariais com base no site <http://www.path.com.br>.

Figura 4- GPE- Gestão de Processos Empresariais



Fonte: <http://www.path.com.br>.

Por meio da gestão de indicadores empresariais as empresas determinam seu planejamento por meio de metodologia de gerencia de projetos, suporte, treinamento e resultados finais esperados.

3 A EMPRESA X

Empresa multinacional de capital espanhol, sediada na região metropolitana de Curitiba – Paraná, possui 150 funcionários diretos (10 vendedores) e mais 10 representantes de vendas.

Vendedores se dividem por espécie que atendem (aves, suínos e bovinos) e trabalham por microrregião de atuação, em raios de 250 km, mesmo que alguns deles estejam na mesma região, o foco é de cooperativas e cada uma com seu enfoque de participação divididos em de produção de leite, frigorífico de suínos ou frigorífico de aves.

Faturamento anual de R\$ 100 milhões, foco de atuação regional nos estados do Sul do Brasil com forte participação nas cooperativas do Paraná. Do faturamento total, 70 % vem das vendas do estado do Paraná, e dessas temos 90 % de cooperativas regionais (Cooperativas Coasul, Coopavel, Copacol estão entre os maiores clientes).

A empresa tem foco na revenda de produtos e na mistura de ingredientes na maioria deles importado e embalados com marca própria. 40 anos de mercado com média de crescimento de 8 % ao ano.

Uma linha de produtos que tem gerado destaque na participação das vendas da empresa nos 4 últimos anos são as enzimas, produtos que tem característica de gerar um melhor aproveitamento dos ingredientes da ração, animal com um melhor custo benefício na sua criação, com mais carne gerada e mais leite produzido.

As enzimas na Nutrição animal e produção de alimentos nos dias atuais existe uma suplementação com cereais e alimentos ricos em proteína massiva, devido a boas safras agrícolas dos últimos anos e a tendência de consumir esse tipo de ingrediente como “alimentação saudável”. Essa tendência a longo prazo, com fornecimento para a crescente população mundial pode causar desabastecimento em algumas regiões, principalmente as com baixo poder aquisitivo e as que tem fatores naturais climáticos que podem prejudicar a produção de alimentos. A população atual é fator de atenção, visto que seu crescimento é contínuo, nisso temos a demanda crescente frente aos cereais e grãos acontecerá, mas esses alimentos usados como ingrediente para a produção de carne também, visto que os animais também consomem esses mesmos alimentos.

Conclui-se com esse cenário uma necessidade de melhorias na produção de grãos, lavouras, aditivos para uma maximização da produção de grãos, como também na eficácia do uso desses como ingrediente na alimentação para produção animal e geração de carne, leite e

derivados. Uma possibilidade para se aumentar a eficácia de produção animal, principalmente para aves e suínos é o uso de enzimas alimentares na dieta desses animais.

Na criação de frangos, a alimentação representa cerca de 70% dos custos da produção, ou seja, um bom uso desses ingredientes aliado a uma criação desses animais usando tecnologia pode oferecer alimentos com melhor custo benefício e uma maior produção de alimentos para os seres humanos. Frente a produção de animais como alimentos, o uso das enzimas nas rações possibilita uma melhor digestibilidade dos nutrientes, o que favorece o aproveitamento do fósforo, cálcio, aminoácidos e energia por aves e suínos, representando uma economia significativa no custo final da alimentação, pois produz com a mesma ração e ingredientes mais quilos de carne em menor tempo, isso é produtividade animal e mais alimento a população.

As enzimas têm como principal função facilitar a digestão. São substâncias naturais derivadas na sua maioria de fungos e bactérias, são envolvidas em todos os processos bioquímicos na digestão dos alimentos pelos animais. De maneira resumida, são proteínas que atuam como catalisadoras dos processos biológicos, ou seja, aumentam a velocidade da reação bioquímica sem serem consumidas no processo.

As aves e suínos produzem enzimas naturalmente, mas a quantidade endógena (vinda do próprio animal) não é suficiente para atuar sobre todo o alimento, sendo necessária a suplementação de enzimas exógenas (adicionadas na ração), para que o organismo intensifique o aproveitamento dos nutrientes contidos nos alimentos de sua ração. A suplementação enzimática tem se tornado comum nas últimas décadas por proporcionar benefícios ao animal e ao meio ambiente, visto que o alimento sendo melhor consumido gera menos resíduo excretado ao ambiente em forma de fezes.

As enzimas utilizadas na alimentação animal são produzidas industrialmente por empresas especializadas, através de culturas de micro-organismos derivadas da fermentação fúngica, bacteriana e de leveduras. Exemplificando, as principais são fitase, xilanase, protease, amilase, glucanase, celulase e mananases, que atuam no aumento da digestibilidade dos nutrientes dos alimentos e de fibras não aproveitadas pelos animais. Elas ajudam a reduzir os efeitos anti-nutricionais, maximizando o aproveitamento da proteína, energia e fósforo, que são os nutrientes de maior valor dentro do custo da formulação gerando maior rendimento e consequente produção de alimentos.

Esses aditivos alimentares têm sido incorporados aos alimentos dos animais com o propósito de melhorar o seu desempenho e com isso a sua rentabilidade. Até hoje, somente

uma fração dos componentes das dietas animais são suplementados com estes aditivos. Esta situação deverá mudar rapidamente assim que o desenvolvimento de novas enzimas alimentares ou novas formas de aplicação desses produtos progredirem (COUSINS, 1999).

As matérias primas base das enzimas são importadas na forma concentrada de um fornecedor do país Índia em forma de pó, é trazida via mar e chega a empresa onde recebe uma diluição de 5 X com diluentes que também tem preservativos químicos que estabilizam o produto e dão maior fluidez para serem adicionadas em loco nos clientes da empresa. São comercializados em sacos de 25 kg e sua dosagem é de 50 gramas a cada 1 tonelada de ração pronta para os animais.

A rentabilidade dessa operação é de cerca de 32 %, ou seja, temos o custo de produção (inclui compra de matéria prima, diluição, mão de obra fabril, rateio de custos de fábrica para produção por kg de produto) + custo de embalagem + frete + impostos gerando um custo final e um cálculo de precificação para geração dessa margem bruta.

Temos um centro de custo administrativo, operacional, vendas e esse valor é rateado nos produtos também por kg produzido.

Custo aproximado por kg de produto de R\$ 120,00 – preço de venda ao cliente final Dose 50 gramas por tonelada = R\$ 6,00 por tonelada tratada – muito mais barata que as demais concorrentes, mas não temos propaganda do produto, ele funciona como os demais, mas o cliente precisa ser convencido a comprar para ver que o produto se comporta de forma igual as demais marcas, que tem histórico de bons resultados.

Concorrência no mercado do Paraná

Du Pont

Empresa de capital inglês, produtora das enzimas, com 6 funcionários no Brasil, mais de 200 anos de história, forte participação no mercado mundial e na produção de enzimas e distribuição dos produtos feita pela Cargill (mais de 100 vendedores diretos espalhados pelo Brasil). Os vendedores possuem forte embasamento técnico e a marca gera confiança.

Faturamento mundial de U\$ 30 bilhões de diversas linhas, sendo a nutrição animal estimado em 2 % do faturamento.

Preço de venda do produto > que R\$ 150,00 por kg (100 gramas por tonelada de ração = R\$ 15,00 a tonelada tratada)

AB Vista

Empresa de capital inglês, mais de 100 anos, produtora de enzimas, 5 vendedores e distribuição dos produtos por distribuidores regionais por estado com média de 3 vendedores por estado, forte participação no mercado nacional pelo reconhecimento da marca.

Faturamento mundial de U\$ 1 bilhão, sendo a nutrição animal estimado em 70 % do faturamento.

Preço R\$ 93,00 por kg (100 gramas por tonelada = R\$ 9,30 por tonelada tratada).

3.1 EFETIVIDADE DO MODELO PROPOSTO

A empresa X possui um plano de negócios bem estruturado e definido, o qual proporcionará para os seus consumidores uma mudança cultural, que englobará diversos valores como: novidade, acessibilidade, eliminação de custos desnecessários, conveniência, usabilidade e otimização do tempo.

O modelo proposto visa minimizar os custos e desenvolvimento do produto, comparado seus concorrentes estabilizados neste mercado.

Ademais, possuirá também um amplo canal de distribuição, formado por representantes devidamente treinados para atender as necessidades do comércio varejista, e conseqüentemente do consumidor final.

Por outro lado, a divulgação do produto será realizada através da distribuição de materiais gráficos e site, e o pós-venda será realizado através da homepage da marca, com o intuito de averiguar a satisfação e prospectar novos clientes.

Por fim, em virtude das razões explicitadas acima, acredita-se que o produto será perfeitamente aceito pelo mercado, em razão das qualidades, facilidades para aquisição, aplicação e suporte em caso de dúvidas dos consumidores, treinamento comercial e de argumentação dos vendedores com fixação de metas e bônus por desempenho. .

Após estudos de macroambiente e microambiente, aplicando-se nas operações da Empresa X foram identificados todos os aspectos que são relevantes e a empresa adotará os que afetam diretamente e indiretamente seus objetivos de crescimento e desenvolvimento de suas atividades.

A partir da análise feita no macroambiente e microambiente, a empresa consegue pontuar as oportunidades e ameaças que existem no ambiente externo, e suas potenciais forças

e fraquezas do ambiente interno conforme descrito no Quadro1 desenvolvido pelo pesquisador (2016):

Quadro 1- Estratégias

Ambiente		Positivo	Negativo	
Elemento		Forças	Fraquezas	
Microambiente	Interno	Orgão regulamentador	Serviço com diferencial único no mercado	Marca nova no mercado
			Praticidade para o cliente alvo	Um serviço que não é de primeira necessidade
		Cliente	Fácil localização para os clientes	Divulgação nacional do produto.
		Fornecedor	Localização de seus fornecedores	
		Concorrente	Preço acessível	
		Oportunidades	Ameaças	
Macroambiente	Externo	Político legal	Serviço direcionado a um público carente deste	Lançamento de serviços similar
		Econômico		Sazonalidade no serviço devido a baixas
		Cultural	Serviço de grande utilidade para o público alvo	temporadas de concursos
		Ecológico Demográfico Tecnológico	Serviço que pode ser utilizado também por pessoas de fora do público alvo	

Fonte: O Pesquisador (2016)

Uma equipe de vendas deve ser preparada, atuante em suas funções, pois estes profissionais devem ter todo o aparato completo desde conhecimento de seus clientes até de uma forma psicológica, quanto aos produtos e serviços dos quais fazem parte de sua rotina de vendas.

3.2 PLANO DE COMUNICAÇÃO E TREINAMENTO EM VENDAS

Com base nos dados obtidos foi possível investigar os conceitos de Mudança Organizacional da Empresa X bem como mapear e entender o funcionamento a relação dos *stakeholders* entre si e com relação ao projeto. Esse mapeamento facilitou a focalização e a customização da comunicação com os grupos específicos de forma compatível com seu envolvimento, influência e pontos de interesse, o que consequentemente facilitou nossa análise.

Após mapeamento elaboramos um plano de gerenciamento de mudanças para a Empresa X, com base no levantamento de seus concorrentes e fornecedores foi possível mapear o gerenciamento de processos para treinamento e desenvolvimento de seus vendedores.

Essa análise e envolvimento com os *stakeholders* facilitou e propiciou a realização de uma avaliação do projeto através de práticas de como mensurar o que é um projeto de sucesso, de problema e de fracasso, com base nas áreas de escopo, tempo, custos, riscos e

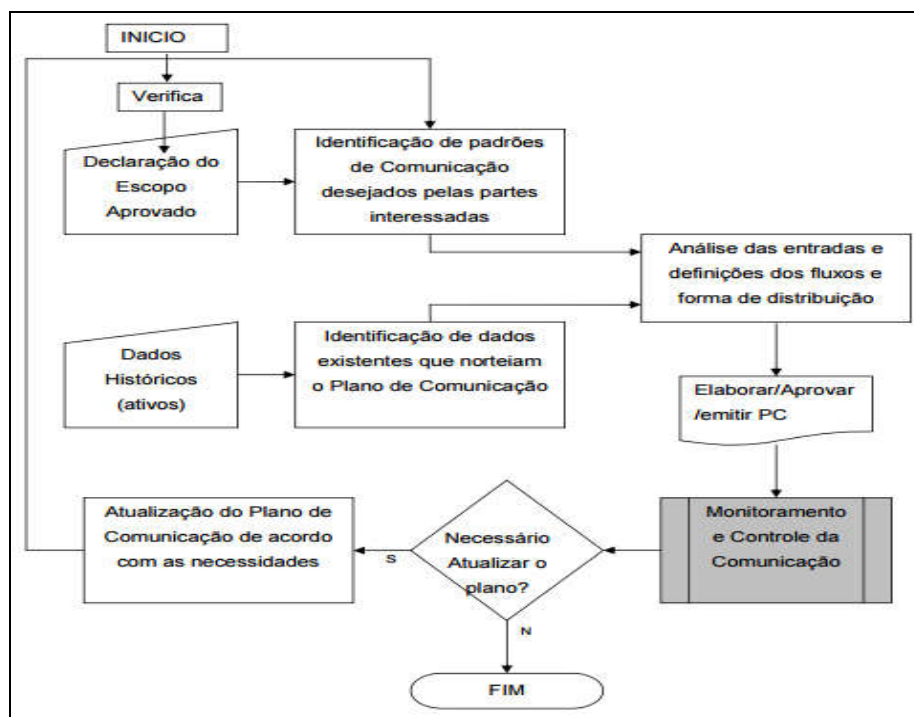
qualidade do PMBOK. Deste modo ao final do trabalho sugerir um plano de melhorias para o atual projeto. De modo que o mesmo possa a vir ser considerado um projeto de sucesso, ou seja, a representação do produto das enzimas por meio de seus representantes devidamente treinados com qualidade aos clientes.

Este gerenciamento de processos (PMBOK) será apresentado ao gestor e gerente geral da empresa como forma de mensurar custos, análise de todo o processo do projeto, demais envolvidos, o plano de treinamento e consequentemente os resultados esperados para as vendas do produto pela Empresa X.

De acordo com Kate (2000) o gerenciamento de projetos de forma isolada significa que uma empresa está no rol da competitividade na atualidade. Outro fator crítico apontado pela autora é o conhecimento do que se passa em todos os projetos da organização. Toda empresa precisa estar assegurada de que os projetos mais importantes para toda a organização deve ter acesso privilegiado a todos os recursos de forma a produzir os melhores resultados possíveis.

A Figura 5 demonstra a das atividades, sequenciamento, definição de recursos por atividade, estimativa de duração e montagem até o controle do cronograma conforme Kate (2000)

Figura 5- Fluxograma do Processo de Comunicação



Fonte: Kate (2000)

Definir as atividades: o processo de identificação das ações específicas a serem realizadas para produzir as entregas do projeto.

A definição das atividades busca obter a lista de atividades pertinentes ao projeto, através do mapa de definição das atividades. É necessário ter o conhecimento do escopo do projeto, contextualizando o mapa de definição das atividades, sem este a definição das atividades fica dificultada, dado que precisa-se saber antes o que se deseja como resultado esperado. E é através destas atividades identificadas que se define o trabalho para o cumprimento dos objetivos e o custo dos recursos para o orçamento.

Sequenciar as atividades: o processo de identificação e documentação dos relacionamentos entre as atividades do projeto.

O processo de sequenciar as atividades exige muita atenção, pois qualquer ação incorreta compromete o projeto. Neste processo será estruturado o sequenciamento das atividades gerando o diagrama de redes, com o objetivo de visualizar como o projeto irá transcorrer.

Através do processo passa a ser visualizado a identificação das interligações das atividades, em função das relações de precedência adequadas, com o objetivo geral da obtenção de um diagrama de rede completo, compreendendo todas as atividades do projeto e suas diversas inter-relações.

Estimar os recursos da atividade: o processo de estimativa dos tipos e quantidades de material, pessoas, equipamentos ou suprimentos que serão necessários para realizar cada atividade.

Estimar as durações da atividade: o processo de estimativa do número de períodos de trabalho que serão necessários para terminar atividades específicas com os recursos estimados.

Desenvolver o cronograma: o processo de análise das sequências das atividades, suas durações, recursos necessários e restrições do cronograma visando criar o cronograma do projeto.

Controlar o cronograma: o processo de monitoramento do andamento do projeto para atualização do seu progresso e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base do cronograma.

Quanto ao treinamento em Gerenciamento de Projetos é importante coordenar programas e assim conduzir o treinamento quanto ao Gerenciamento de Projetos por meio do Exame e Preparação do Project Management Professional – PMP, Habilidades em Software

Os demais membros como diretores, gerentes e equipe de análise estarão concentrados na própria empresa. Todos estes envolvidos deverão analisar o processo de treinamento e seus vendedores do produto, ou seja, as enzimas e o aumento da lucratividade, advindas deste treinamento, demonstrando assim a viabilidade da implantação do projeto apresentado ao gerente. A duração deste treinamento será de 90 dias na própria empresa em local a ser definido por seus responsáveis.

A duração do curso será de duas horas diárias, de segunda a sexta-feira fora do horário de expediente não afetando assim o desempenho dos vendedores no cumprimento de suas responsabilidades diárias com seus clientes.

Para que o treinamento em gerenciamento de projetos, é importante coordenar programas e assim conduzir o treinamento quanto ao Gerenciamento de Projetos por meio do Exame e Preparação do *Project Management Professional – PMP*, Habilidades em *Software* de Gerenciamento de Projetos), transferindo assim o importante conhecimento e mentorações nos seguintes passos e importantes para o gerenciamento de projetos em comunicação e treinamento dos vendedores da Empresa X de acordo com (RAD e RAGHAVAN 2000):

- Atuação na resolução de conflitos;
- Definição clara das funções e responsabilidades do gerente de projetos face ao gerente funcional;
- Atuação como gestor da carreira de gestor de projetos;
- Atuação para “encaixar” os papéis de gerenciamento de projetos na estrutura organizacional.

- O Diretor

Segundo Raghavan (2000), quando a organização se apresenta bem preparada quanto a implantação de um EGP de Nível 3 bem como conduzi-la de maneira centralizada e esforçada, o gerenciamento de projetos torna-se fortemente liderado pelo Escritório de Projetos de maneira supervisionada e atuante envolvendo todos os membros de uma equipe. Esta supervisão é composta, segundo o autor e importantes para as estratégias seguidas nas etapas do projeto para a Empresa X por:

- Desenhar e implementar um modelo de gerenciamento de projetos que traga benefícios ao negócio;
- Desenvolver um programa de métricas para avaliar o sucesso gerenciamento de projetos;

- Atuar como “embaixador” gerenciamento de projetos, estabelecendo contatos, resolvendo conflitos e defendendo os interesses do escritório;
- Desenvolver e comunicar a missão, visão, escopo e benefícios gerenciamento de projetos;
- Buscar comprometimento da alta administração;
- Priorizar os recursos do gerenciamento de projetos;
- Desenvolver as habilidades de gerenciamento de projetos dos gestores de projetos da organização;
- Gerenciar o orçamento do gerenciamento de projetos.

- Os Gerentes de Projeto

De acordo com Crawford (2001), os gerentes de projeto têm como objetivo direcionar o sucesso de seus projetos bem como controlar a execução, o planejamento e o fechamento de seus projetos. O mesmo tem a responsabilidade de manter o patrocinador do projeto e diretor do GP entre clientes e estes objetivos coordenando também a importante comunicação executados sempre com suporte e visibilidade.

O gerente deve coordenar e buscar informações com seus sócios e não apenas executar um trabalho bem feito em qualquer que seja o projeto. Dentre as funções do GP, a Empresa X contará, por meio das funções e acompanhamento do diretor em:

- Suporte administrativo: tarefas administrativas e de suporte aos projetos, geração de relatórios e suporte no uso de *softwares*. Estas tarefas incluem as posições de Planejador, Especialista em Metodologias e Coordenador de Suporte Administrativo;
- Competências em processos e nas melhores práticas: treinamento, controle de qualidade, desenvolvimento de metodologias ou processos, auditoria em projetos para verificação do cumprimento de metodologias, mentoraç o dos gerentes de projetos, Controle de Mudanças e Coordenador de Gerenciamento de Risco para a Empresa X;

Crawford (2001) ressalta ainda que as competências voltadas ao Gestor de Recursos de um EGP devem se encaixar com os requisitos de trabalho do Diretor em recursos e interesses em comum para manter assim as mesmas estratégias de competência exercidas assim pelos Gerentes de EGP.

Referente ao contexto do GP acredita que os papéis desempenhados e contidos neste GP são de responsabilidades voltadas a cada fase apresentadas ao gerente da Empresa X de implementação como:

- Analista de Projetos: prover suporte para as tarefas de geração de relatórios a respeito da atividade dos projetos. Esta pessoa pode revisar os planos dos projetos e outros documentos de forma a garantir a consistência com outros projetos;
- Consultor de Projetos: realizar consultoria e mentoriação em gerenciamento de projetos. Este indivíduo precisa ter muita experiência em gerenciamento de diferentes tipos de projetos e possuir um profundo conhecimento de administração geral de forma a poder aconselhar os gerentes de projetos.
- Gerentes de projetos e programas: são frequentemente encontrados em Escritórios mais desenvolvidos e se reportam ao Diretor do GP. Esses indivíduos irão realizar a gestão ou consultoria para os gestores dos projetos dentro da organização;
- Treinador de Gerenciamento de Projetos: realizar o treinamento necessário para desenvolver as competências em gerenciamento de projetos requeridas pela organização;

- Segmentação de acordo com a Região e o tipo de clientes da Empresa X

Todos os produtos possuem um segmento que tem mais potencial do que o outro através da Revista Vendas Mais (2008) uma das formas de segmentar o mercado e descobrir se possui ou não o potencial desejado é a coleta de dados. De acordo com Cobra (1992) o processo de segmentação consiste em dividir o mercado em partes, e identificá-los.

A importância de segmentar o mercado alvo é ganhar tempo, clareza e aprofundamento específico na região explorado. Aumentar a participação de mercado em segmentos significativos de consumo para a Empresa X através do Gerenciamento de Projetos e Treinamento dos vendedores vai possibilitar a empresa;

- Exercer um esforço concentrado de marketing e avaliar os resultados com maior facilidade, além de minimizar recursos físicos, monetários e humanos.
- Facilitar a concentração do esforço de vendas e de distribuição nos segmentos-chave;
- Diminuir sensivelmente os investimentos em propaganda e promoção de vendas, antes pulverizadas e a partir da segmentação, concentradas;
- Aumentar a lucratividade e a imagem da empresa nos segmentos-chave;

- Ofertar, com o aumento das vendas das enzimas, bônus aos vendedores que alcançarem as suas metas mensais.

Após a identificação ou segmentação onde o profissional de vendas atuará o autor, Moreira (2001), diz que o profissional de vendas deve detalhar pontos importantes através de relatórios e anotações sobre os planos de ações para atingir o cliente potencial.

O perfil do profissional de vendas e o seu planejamento diário que se faz desde relatórios de visitas, bem como preencher o formulário de pedidos, ficha do cliente, classificá-lo, etc, diz

O grupo de clientes potenciais é um conjunto de nomes coletados de várias fontes, um cliente potencial (*prospect*) não deve ser confundido com um cliente em perspectiva (*lead*). O nome de uma pessoa ou organização que pode ser um cliente potencial é considerado um lead, uma vez que esse cliente lead é identificado e qualificado, ele se torna cliente potencial.

A identificação de clientes potenciais da Empresa X e de novas oportunidades será feita através de eventos do setor, ofertas publicadas em jornais e revistas da área e de artigos em jornais, feiras, site, indicações, etc. e principalmente por meio do grau de aumento de vendas da empresa e o desempenho dos vendedores analisados a cada mês.

Este desempenho dos vendedores deverá ser analisado após dois meses da implantação do gerenciamento de projetos de treinamento nas etapas descritas a seguir dos vendedores.

O responsável pelas atividades do pós-venda dentro do grupo de projetos é capacitado tecnicamente, habilitado tecnicamente sobre a linha do produto e possui experiência nos processos internos do pós-venda.

Para Etapa 01, são levantados os custos necessários para realizar todas as atividades do setor e aumento de vendas do produto e informado ao gerente de projeto para que possa contabilizar no orçamento geral do projeto.

Para Etapa 02, é realizada as análises de aumento de vendas, resultados dos treinamentos dos vendedores. Neste material são apontadas possíveis melhorias que tornem o produto mais reparável e de fácil diagnóstico.

Na Etapa 03, são realizadas visitas com a apresentação mais acentuada das enzimas e busca por um nicho maior de clientes.

Os vendedores receberão o treinamento para informar a distribuição dos produtos: quantidades que estão sendo testadas, localidades, tensão, modelos para o primeiro lote – que normalmente já tenha sido enviado ao campo;

- Previsão de envio do produto;
- Previsão das datas de acompanhamentos dos produtos;
- Previsão de novas visitas.

Na Etapa 04, é elaborado o relatório sobre o desempenho dos vendedores nas duas primeiras semanas.

Na Etapa 05, é elaborado o relatório sobre o desempenho dos vendedores mensalmente por meio do resultado da implantação do projeto e geração de lucros.

3.3 RESULTADOS ESPERADOS

A empresa está no estágio inicial de gerenciamento de projetos, que são executados na base da intuição, "boa vontade" ou do "melhor esforço" individual. Geralmente não se faz planejamento e o controle é inexistente. Não existem procedimentos padronizados. O sucesso é fruto do esforço individual ou da sorte. São grandes as possibilidades de atraso, estouro de orçamento e não atendimento das especificações técnicas.

A apresentação deste escopo para aplicar o Projeto em Gerenciamento de Treinamento para a Empresa X no setor de vendas, gerente da mesma, evidenciaram a importância da otimização dos processos de planejamento e execução (prazo, custo, escopo e qualidade) o que implica novas melhorias de performance.

Espera-se que a apresentação deste projeto de treinamento apresentados ao gerente geral da Empresa X sejam aceitos e executados de forma otimizada com base na larga experiência, nos conhecimentos, atitudes pessoais (disciplina, liderança, etc.) e em um excelente banco de dados de "melhores práticas".

4 CONCLUSÃO

A sobrevivência das organizações depende cada vez mais de práticas voltadas as gerencias de apuração, análise, controle e gerenciamento dos custos de produção dos bens e serviços, principalmente no atual ambiente de competição entre as empresas.

O patrimônio de uma empresa se desenvolve por meio de ações visuais e aplicações dos recursos mais compatíveis. Assim a empresa é desenvolvida dentro dos parâmetros financeiros e também para a apresentação de provenientes quanto à origem dos recursos adquiridos, ou seja, seus produtos e serviços.

Quando uma empresa apresenta os resultados, sempre detém o conhecimento mais aprofundado dos investidores em segurança por meio da aplicabilidade de suas estratégias, de inovações e recursos que possam auxiliar determinados setores que apresentam problemas de desempenho.

Portanto, o objetivo central desta pesquisa foi definido pela estratégia de vendas de enzimas na nutrição animal e produção de alimentos em uma empresa X localizada no estado do Paraná, na região metropolitana de Curitiba.

É de consenso comum que as empresas sempre vêm buscando os melhores métodos para conquistarem a tão desejada excelência no que fazem, sejam em comercialização de produtos ou serviços e para isso novas maneiras de atingi-la surgem a todo o momento e sempre terão maiores dificuldades aquelas que não se adequem às técnicas mais modernas e eficazes do mercado.

Mudanças causam impacto na organização. O impacto pode gerar possibilidades de crescimento ou danos irreparáveis, quando o modelo estratégico escolhido não for o mais indicado para o planejamento da organização.

Estas mudanças também estão relacionadas a forma como profissionais conduzem à sua maneira de agir na empresa e por consequência a sua remuneração merecida de acordo com este desenvolvimento satisfatório em habilidade, integração e comunicação com clientes e demais pessoas com as quais participa ativamente na tomada de decisões de uma empresa.

Além destes objetivos, o modelo propõe uma melhor interação/comunicação entre Gerentes, Equipes e Clientes durante a Aprovação, Contratação e o Monitoramento de Processos, importantes para os processos eficientes de comunicação para a empresa envolvida nesta pesquisa na melhor forma de abordagem para cada envolvido no projeto de gerenciamento de treinamento e projetos alternativos para o aumento da capacidade dos

vendedores na representação das enzimas da Empresa X. Com um gerenciamento de mudanças eficaz, pode reduzir várias despesas e garantir a satisfação dos consumidores, por meio de vendedores capacitados.

Tão importante em ter um produto para ofertar é ter um cliente com a necessidade para satisfazer, para reter um cliente é preciso proporcionar diversas conveniências com o objetivo de tornar esse cliente muito satisfeito. A expectativa do cliente é sempre receber todas as conveniências possíveis e ser atendido.

REFERÊNCIAS

- BON, Jan Van; SELM, Leo Van; GARCIA, Sonia C. Filippelli; CHIARIONI, Marco. **ITSM Library - ISO/IEC 20000 – Uma Introdução**. Van Haren Publishing, 2009.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. E COOPER, M. Bixby. *Supply Chain **Logistics Management***. EUA: Mc Graw Hill, 2002.
- BOHLANDER, George. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo. Pioneira, 2005.
- CARNEIRO, M. **Procedimentos e Técnicas de Avaliação de Empresas Práticas**. São Paulo. Pioneira, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 11 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- CHURCHILL, Jr., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para o cliente**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COBRA, Marcos, **Administração de Marketing**, 2ªed., Atlas, São Paulo, 1992.
- COBRA. Marcos. **Administração de Vendas**. 4ª ed. Atlas. São Paulo. 2007.
- COUSINS, Bart. **Enzimas na nutrição de aves**. In: I Simpósio Internacional ACAV Embrapa sobre Nutrição de Aves, 1999, Concórdia – SC. Anais...Concórdia: 1999. 15p.
- DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DUTRA, J.S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- FLEURY. A. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da Indústria Brasileira**. 3ª ed. Revista Ampliada .Atlas. São Paulo. 2000.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2007.
- GOBE. Carlos A; FISCHER, Henrique C.; SOUZA de Julio J. **Administração de vendas**. ed. Saraiva. São Paulo, 2007.
- HARGREAVES, Andy **O trabalho e a cultura na Idade Pós-Moderna**. Alfragide: McGraw-Hill de Portugal. 1995.
- HELLER, Rober. **Como aprimorar as vendas**. 2. ed. São Paulo: Publifolha, 2001.
- KATE, J. **Program Office: An Enterprise View**. EUA, 2000.
- KOTLER, PHILIP, **Marketing para o século XXI, Como criar, conquistar e Dominar Mercados**, 4ªed., São Paulo, Futura, 1999

- KOTLER, Philip, **Administração de Marketing, Análise, Planejamento, Implementação e Controle**, 5ªed.; Atlas, São Paulo, 1998.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 1994.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi, **Marketing de Varejo**, 2ª ed.; São Paulo, Atlas, 2000.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi, **Administração de Vendas**, 6ªed., São Paulo, Atlas, 2004.
- LEWIS, James P. **Como gerenciar projetos com eficácia**. Tradução Gilberto de Araújo Brandão Couto. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- MAILHOT, G. B. **Dinâmica e Gênese dos Grupos SP**: Livrarias Duas Cidades, 1991. 7 ed pg. 131.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. THEÓPHILO Gilberto de Andrade, Carlos Renato. **Metodologia científica para ciências sociais aplicadas**/. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MARRAS. Jean P. **Administração de Recursos Humanos**: Do Operacional ao Estratégico. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.
- McKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- MOREIRA, Júlio César Tavares, **Administração de Vendas**, São Paulo, Saraiva, 2001.
- MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002. 7 ed.
- NICHOLAS, John M. *Managing Business and Engineering Projects: concepts and implementation*, Nova Jersey: Prentice-Hall, 1990.
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves et. al.. **Criar Modelos de Negócio.Alfragide**: Dom Quixote. Título original: Business model generation. ISBN: 978-972-20-4497-4.2010.
- PARANHOS FILHO, Moacyr. **Gestão da Produção Industrial**. Curitiba: IBPEX, 2007.
- RAD, P.F.; RAGHAVAN, A. *Establishing an organizational project office*. *ACE International Transactions*, ABI/INFORM Global, p.P13A, 2000.
- RODRIGUES, Ivete. **Implementação de Escritórios de gerenciamento de Projetos**, Monografia (MBA em Projetos) – Departamento de administração da Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2002

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. 8º. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 2002.

SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 2a. ed.São Paulo: Prentice Hall, 2001.