

EDITORIAL

Remuneração na Área Comercial - Força de Vendas



Dada a importância que a área comercial - força de vendas tem nas organizações, ao avaliarmos o mercado, tanto os gerentes, executivos e especialistas como as equipes de vendas são bem remuneradas.

Os fatores que mais determinam a remuneração dos gestores, de especialistas e da força de vendas são o segmento, produtos e serviços, a dimensão e o volume de negócios da empresa, conhecimentos e habilidades do profissional e no caso dos gestores, canais, regiões e número de trabalhadores pelos quais são responsáveis.

Manter as equipes de vendas, gestores e especialistas da área comercial com um nível de motivação constante e crescente é um desafio para toda organização ou grupo empresarial, independente do segmento ou área de atuação.

Se por um lado a prática de salário fixo para força de vendas não se mostra nada eficaz, já que a tendência das pessoas é de acomodação, adotar um simples cálculo baseado em percentuais sobre vendas, embora mais interessante e melhor que o salário fixo, também é um critério pobre de conteúdo, pois, de um modo geral, a partir do momento em que o profissional atinge um determinado nível de remuneração desejado (fixo + comissões), certamente reduz seu ritmo.

Principalmente para Área Comercial "Força de Vendas", a política para gestão da remuneração deve ter um sistema baseado em resultados, que tragam indicadores de desempenho, objetivos e metas de vendas bem definidas com modelos de avaliação de performance e de atingimento destes objetivos e metas + programas de reconhecimentos que funcionem e sejam claros.

A política de remuneração para área comercial deve contemplar pagamentos fixos e variáveis baseados em resultados comerciais, coletivos e

individuais, quantitativos e qualitativos.

Como pagamentos variáveis normalmente encontramos:

Comissões: método mais usual de pagamentos variáveis para área comercial, trata-se do pagamento variável calculado a partir de uma percentagem determinada ao valor da respectiva venda, volume de vendas ou à margem de lucro. É simples de ser determinado e tem como característica básica motivar individualmente o aumento de vendas. Em muitos casos depende do fator sorte e não necessariamente do esforço realizado.

Vale a pena salientar que dependendo da forma como é estabelecido pode ser injusto, pois, em função de sazonalidades, dos tipos de clientes e das áreas de atuação (com mais ou menos potencial) podem acarretar em esforços e performances diferentes para o atingimento de um mesmo volume ou resultado de vendas.

Prêmios de Bonificação: diferentes das comissões exigem um modelo de determinação de valores mais complexo que podem motivar muito, individual e coletivamente, no aumento do volume de vendas da empresa. Vale salientar que dependendo da forma como é definido, se retirado de um valor fixo pré-definido, por exemplo, pode aumentar a competição entre a equipe, o que pode ser prejudicial. Usualmente, a determinação dos valores dos prêmios de bonificação não está ligada somente a uma venda ou ao fechamento de um negócio, mas ao cumprimento de metas e objetivos quantitativos ou qualitativos, individuais e também de toda a equipe.

Tanto no formato comissões ou prêmios de bonificação, é preciso ter cuidado!!!. Muitas empresas optam em determinar um percentual de comissão ou valor de prêmio de bonificação

calculado a partir do salário fixo do profissional. Isto pode ser injusto e ao mesmo tempo bastante desmotivador, uma vez que profissionais com remuneração fixa inferiores podem em função deste critério acabar tendo valores de comissões e prêmios inferiores aos profissionais com remuneração fixa superiores, mesmo tendo atingido melhores resultados e uma melhor performance individual e em equipe.

Também é imprescindível que a política comercial da empresa (preços, descontos, prazos, canais de divulgação, distribuição, zonas e áreas de atuação...) e os programas de treinamento para equipes de vendas (tarefas bem definidas, conhecimento do produto, legislação, características do processo produtivo e de aplicação, diferenciais e vantagens técnicas e de utilização...) estejam bem definidos.

É preciso acompanhar o mercado sempre a fim de buscar parâmetros e informações que não só identifiquem como funcionam as estruturas e como os profissionais na área comercial são remunerados, mas também buscar informações sobre tecnologias adotadas e ferramentas disponíveis no processo de vendas, novidades e tendências do mercado concorrente e mercado geral.

Através da nossa Divisão de Pesquisa em conjunto com nossa Divisão de Consultoria, já realizamos inúmeros projetos e pesquisas desta natureza, o que nos possibilitou tornarmos especialistas neste assunto.

Consulte a Carreira Müller para maiores informações sobre projetos e pesquisas direcionadas para área comercial.

Marco Antonio Schanoski

Administrador, Sócio-Gerente da Divisão de Pesquisa e Informações da Carreira Müller.
marco@carreira.com.br

PRODUTOS & SERVIÇOS

Treinamento: Elaborando o Plano Anual com Apoio do Levantamento de Necessidades

Pág. 2

DESTAQUE EMPRESARIAL

**Adriano Bispo
"Recursos Humanos Estratégico no Planejamento dos Negócios"**

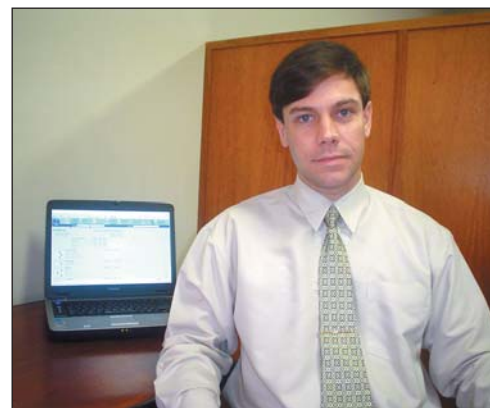
Pág. 3

TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO

Organização Organizada

Pág. 4

Treinamento: Elaborando o Plano Anual com Apoio do LNT



Cenário Atual

Hoje, quando as organizações passam por problemas financeiros, o primeiro corte de verbas é realizado em treinamentos. Isto porque os resultados concretos obtidos com o PAT não são fáceis de alcançar e demonstrar.

O mundo vive uma era informatizada, com rápidas mudanças e um fluxo acelerado de informações. Nesse cenário, a área de Recursos Humanos das organizações é desafiada a exercer um papel cada vez mais dinâmico e para isso cada vez mais são necessárias ferramentas informatizadas para gerenciar e analisar essa grande quantidade de informações.

O **Join RH** é um alicerce seguro para a empresa que almeja identificar as necessidades de treinamento e promover o desenvolvimento de pessoal.

Dotado de várias rotinas, formulários, relatórios e análises que garantem a perfeita execução de todos os passos apresentados, o Join RH possibilita que o preenchimento do LNT e a divulgação do PAT sejam feitos via Internet. Além disso, fornece recursos para suprir toda a execução dos cursos, ou seja, definir turmas, confirmar participantes, emitir convites, listas de frequência, certificados e ainda avaliar o curso e os participantes.

Com isto, o Join RH se torna uma ferramenta indispensável para dar suporte à implantação e manutenção de um programa de certificação **ISO, QS, TS** ou **VDA**.

Conheça um pouco mais sobre este trabalho visitando o site do Join RH (www.joinrh.com.br) e solicitando uma apresentação.

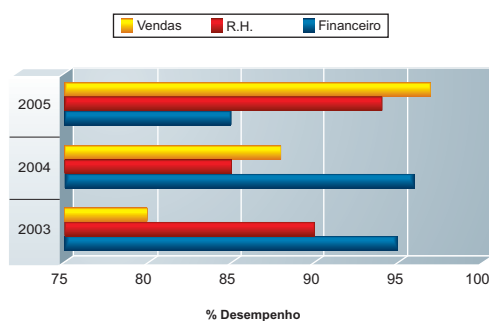
Ricardo Vignotto Lopez

Analista de Sistema, Mestre em Gerenciamento de Sistemas de Informação pela PUC-Campinas
Sócio-Gerente de Tecnologia da Informação na Carreira Müller
ricardo@carreira.com.br

4º Passo - Executar os Treinamentos

Aqui temos a execução do treinamento propriamente dito, envolvendo a escolha da entidade, a convocação dos participantes, a emissão da lista de presença e dos certificados de conclusão, controle e distribuição das despesas, a avaliação de reação e de eficácia no momento adequado, e por fim a atualização do currículo das pessoas.

Demonstrativo de Evolução do Desempenho



5º Passo - Analisar os Resultados

Todo treinamento deve ser realizado buscando-se resultados. Ao se investir em treinamento espera-se que haja um aumento de produtividade e/ou qualidade, além de outros resultados. O que mais importará para a organização é estar ciente do retorno que o programa de treinamento trará para a empresa. Portanto, a análise individual das pessoas através do resultado da avaliação da eficácia dos treinamentos permite mensurar tanto a qualidade da capacitação como se a empresa está atingindo seus objetivos. Serão indicadores desses resultados o aumento da eficácia individual resultante do histórico das avaliações de desempenho (vide figura) e a evolução do desempenho por área (vide gráfico), entre outros.

Esses passos apresentados não funcionam isoladamente, mais sim em conjunto uns com os outros. A falha em qualquer passo pode pôr a perder todo programa.

O objetivo da área de Treinamento & Desenvolvimento (T&D) é contribuir para a melhoria do desempenho das pessoas, conseqüentemente propiciando uma melhoria no desempenho global e com ganhos em qualidade, produtividade e competitividade no negócio.

Com o desafio de atingir este objetivo o T&D vive em um ciclo que envolve o Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT), a elaboração do cronograma do Plano Anual de Treinamento (PAT), a execução dos treinamentos e a efetiva avaliação dos resultados individuais e globais.

Mas ao tentar realizar estas atividades surgem algumas perguntas cruciais: "Por onde começar?", "O que fazer?", "Como fazer?", etc. As teorias e práticas da administração apontam para vários caminhos e passos a serem seguidos. De uma forma bem simples e sucinta será exemplificado um método que faz este ciclo funcionar e ainda **atender às exigências das normas da qualidade**.

1º Passo - Levantar as Necessidades de Treinamento

Ao contrário do que se pensa, a responsabilidade pelo treinamento não é uma atribuição exclusiva do T&D, pois identificar necessidades e detectar problemas são responsabilidades gerenciais. Um grande erro que muitas empresas cometem é o de não envolver os gerentes no LNT. Dois dos meios mais eficazes para executar o LNT são a avaliação de desempenho e a análise das competências básicas necessárias ao cargo, ambos utilizando-se como suporte a descrição de cargos.

2º Passo - Diagnosticar os Problemas

Nesta etapa o profissional de treinamento analisará o desvio encontrado entre os requisitos necessários aos cargos e os avaliados nas pessoas, assim verificando se o problema é solucionável através de um programa de treinamento e tomando o cuidado de identificar se o treinamento justifica-se, e será um investimento para a organização, ou acabará tornando somente um benefício pessoal ao funcionário. Para este fim utilizam-se os dados levantados e organizados para mostrar as necessidades individuais e globais por treinamento e por competência em deficiência.

3º Passo - Elaborar o Programa de Treinamento

A elaboração do cronograma de treinamento terá como base o diagnóstico realizado e as prioridades identificadas pelas gerências, além, é claro, da previsão orçamentária destinada para cada área. Este cronograma pode ser feito com base semestral ou anual, necessitando sua aprovação em conjunto com as gerências envolvidas.

	Aumento da Eficácia	Atual Data	Atual IAC*	Anterior Data	Anterior IAC
Departamento Industrial	17%	01/2005	87%	07/2004	85%
Gilberto Medeiros - Gerente Industrial	60%	01/2005	96%	07/2004	90%
■ Gestão Industrial ■ IT.06.003 - Qualificação Forn. Matéria Prima					
Alexandre Souza Lima - Operador de Produção	25%	01/2005	85%	07/2004	80%
■ IT.11.045 - Remessa Equipamentos Calibração					
Pedro Machado - Mecânico de Manutenção	-4%	01/2005	81%	07/2004	84%
■ Tecnologia Mecânica					

Análise de Resultados do Join RH apresentando o aumento da eficácia e os treinamentos individuais realizados no período entre a avaliação de desempenho atual e a anterior.
* Índice de Adequação de Competências (IAC).

Recursos Humanos Estratégico no Planejamento dos Negócios

O Destaque Empresarial dessa edição é **Adriano Figueira Bispo, Gerente de Recursos Humanos Corporativo do Grupo Mahle**, empresa multinacional alemã de autopeças e outros negócios. Adriano Bispo é formado em administração de empresas, com pós-graduação em negócios e administração. Atua na área de Recursos Humanos há vinte e sete anos, desenvolvendo seus trabalhos no Grupo Mahle desde agosto de 1996. Merece destaque pelas ações de âmbito corporativo para desenvolvimento de pessoal e padronização dos processos de remuneração, visando uma atuação sempre forte e condizente ao planejamento estratégico da empresa.

C.N - Conte-nos um pouco sobre o Grupo Mahle hoje.

Adriano - No Brasil, o Grupo Mahle conta com oito unidades de negócios, onde destacamos a matriz em Mogi Guaçu/SP com três plantas: a planta de Pistões e Bielas, outra planta de Sistemas de Filtração, e a terceira de Sistemas de Trem de Válvula e Componentes Cilíndricos. Em São Paulo, no bairro de Santo Amaro, temos uma planta de Pistões e nosso Centro Tecnológico de Pesquisa e Desenvolvimento; Bronzinas em São Bernardo do Campo/SP; Anéis de Pistão em Itajubá/MG; Sinterizados em Indaiatuba/SP e nosso Centro de Distribuição de Aftermarket em Limeira/SP. Estamos hoje com cerca de 9.400 funcionários no Brasil, com um total mundial de aproximadamente 40.000 funcionários.

C.N - Como está estruturada a área de Recursos Humanos do Grupo Mahle nas unidades?

Adriano - A Mahle tem uma área de Recursos Humanos Corporativo, com responsabilidade na administração das políticas corporativas, expatriados, de salários, procedimentos, além de todo o planejamento estratégico de desenvolvimento de pessoal do grupo, focando principalmente nos executivos - diretoria e gerentes - e também no caso talentos. Há também a questão do processamento central da folha de pagamento de todo o grupo que é realizado pelo RH Corporativo. Nas plantas temos os gerentes de recursos humanos responsáveis pela administração operacional dos processos, zelando pelo atendimento às políticas emanadas do corporativo e administração de recursos humanos do negócio.

C.N - Qual foi a necessidade identificada para trabalhar com um RH Corporativo?

Adriano - A Mahle no Brasil adquiriu outras empresas e isso tornou importante o trabalho de unificação das políticas de recursos humanos, com todo um trabalho mais corporativo. Resultou também no alinhamento de remuneração baseada num foco único da empresa. Foi importante porque tínhamos diferentes procedimentos que já estavam causando problemas entre as unidades. Assim, definimos uma única política de remuneração e



"A Carreira Müller é uma parceira de longa data e sempre procuramos trabalhar muito próximos, com confiabilidade nas informações disponibilizadas".

estamos finalizando um trabalho de cargos e salários juntamente com a Carreira Müller para todo o grupo administrativo e vamos estender esse trabalho ao grupo horista operacional. Já fizemos um grande trabalho de atualização, verificação de cargos, políticas, diretrizes, um alinhamento quanto aos procedimentos para promoções, evoluções salariais, que passa ao conhecimento de todos como uma única política.

C.N - Há um projeto desenvolvido de competências para os cargos. Como foi idealizado esse trabalho?

Adriano - O projeto de competências foi premeditadamente focado na questão de competências para desenvolvimento. Entendemos que o programa deveria se iniciar sem nenhum foco

de remuneração ou desempenho e para nós vem se desenvolvendo com relativo sucesso, onde passamos a ter uma visão realmente estruturada de "gaps", de foco de atuação para desenvolvimento em qualquer nível. Sabemos que depois de maduro e estruturado de uma forma abrangente isso seria mais bem aceito e administrado em uma nova fase com remuneração. Foi importante, estratégica e muito boa nossa escolha, partindo primeiro para o foco em desenvolvimento para depois partir para a remuneração. Nas áreas em que o desenvolvimento de competências já está implantado e estruturado obtivemos sucesso, além de diminuir o turnover da área.

C.N - Qual é sua avaliação para os trabalhos desenvolvidos pela parceria da Carreira Müller junto ao Grupo Mahle?

Adriano - A Carreira Müller é uma parceira de longa data e sempre procuramos trabalhar muito próximos, com confiabilidade nas informações disponibilizadas. Todo esse histórico de trabalho que temos com a pesquisa da Consulta Salarial e também por conhecimento da qualidade do pessoal envolvido nos projetos credenciou a Carreira Müller para a parceria de desenvolvimento junto ao plano de cargos e salários. Sempre procuramos exatamente esse foco com nossos parceiros, essa confiabilidade no trabalho de parceria para que possamos ter segurança na qualidade dos trabalhos. Contamos com a Carreira Müller como parceira para que nos auxilie no andamento dos projetos de estruturação corporativa. Qualquer empresa, principalmente no nível do Grupo Mahle, tem que estar muito atenta ao mercado, ao benchmarking, às pesquisas, porque, devido a sua visibilidade no mercado, acaba tendo um foco interno importante de recompensas ou trabalhos junto aos seus colaboradores. Temos que contar com os melhores potenciais, os melhores funcionários, e para isso temos que estar dentro das políticas mais atuais do mercado e procedimentos. Isso é importante e as parcerias servem para que possamos ter uma visão sempre atual do que podemos trabalhar em termos de mercado ou procedimentos no Brasil. **CN**

Organização Organizada



"E stamos promovendo algumas mudanças". Isso é o que está ocorrendo na maioria das organizações. Empresas crescem, são incorporadas por outros grupos, vendem algumas unidades, agregam outras, centralizam a gestão, enfim, muitas mudanças ocorrem ao longo do ano.

Ministério do Trabalho e diversos outros programas internos e externos fazem com que a administração seja um desafio cada vez mais complexo. Se por um lado a empresa deve ser flexível para atender às demandas do mercado, por outro ela deve se manter organizada para garantir sua eficácia.

empresa opera.

Para essas empresas ágeis e que valorizam a organização, a Carreira Müller conduz um trabalho específico de mapeamento e descrição de posições e processos que garantem o atendimento dos diversos programas da empresa. Não importa onde estão as unidades fabris, comerciais ou administrativas, os gestores devem saber com precisão como a empresa funciona de fato e ajustar permanentemente o modelo organizacional.

Uma das formas de acompanhamento das mudanças e manutenção de certificados e políticas da empresa pode ser o estabelecimento de um processo de revisão sistemática da organização através de um mapa de toda a empresa, descrição e especificação dos cargos e responsabilidades, além da revisão de todas as políticas afetadas pelas mudanças como, por exemplo, aumento da faixa salarial em decorrência às responsabilidades assumidas, programa de treinamento específico em função das novas exigências dos cargos, seleções de pessoas e comunicação efetiva de como a

Organização e sucesso a todos!

Robinson Carreira

Administrador, Especialista em Gestão de Recursos Humanos pela Fundação Getúlio Vargas
Sócio-Diretor de Projetos de Consultoria Organizacional na Carreira Müller
robi@carreira.com.br

CURSOS

site: www.carreira.com.br/cursos
e-mail: treinamento@carreira.com.br



A Carreira Müller realiza treinamentos ministrados por seus consultores especializados, sempre adotando dinâmicas para facilitar a compreensão de metodologias e abordando experiências nas aplicações dos trabalhos, visando o desenvolvimento do profissional e otimização dos processos. Os treinamentos ocorrem em nossa sede, na cidade de Indaiatuba/SP, e também com grupos específicos nas empresas - in-company.

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS - TECNOLOGIA E GESTÃO DA REMUNERAÇÃO

Conheça os aspectos ligados à remuneração, tanto na construção de um Plano de Cargos e Salários como também em sua administração. O curso passa por todas as etapas para estruturação e implantação de um Plano de Cargos e Salários, com exemplos práticos para garantir a aplicabilidade do conteúdo. Possibilita a compreensão da aplicação das descrições dos cargos em Programas de Qualidade, Treinamento, Recrutamento de Pessoal, entre outros.

Próximos Cursos: 16, 17 e 18 de fevereiro / 18, 19 e 20 de maio de 2005.

ENTENDENDO O COMPORTAMENTO HUMANO ATRAVÉS DA ANÁLISE DE PERFIS PESSOAIS - PPA

Conheça os conceitos das ferramentas PPA - Personal Profile Analysis® e HJA - Human Job Analysis® e suas aplicações no desenvolvimento pessoal e na condução de equipes de trabalho. Os participantes receberão seus próprios PPAs, contribuindo para maior percepção de aptidões e pontos para desenvolvimento. Também realizarão vários exercícios práticos, para fixação do conteúdo e maior facilidade de aplicação no cotidiano, conhecendo as formas de aplicação dos instrumentos da Thomas International® e os preceitos teóricos de W. M. Marston - que permitem o desenvolvimento de um novo patamar de qualidade nas relações interpessoais.

Próximos Cursos: 16 de março de 2005.

IDENTIFICANDO E AVALIANDO COMPETÊNCIAS - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Conheça a Metodologia utilizada pela Carreira Müller para identificar e avaliar competências de profissionais em relação às exigências dos cargos que ocupam. Este método de Avaliação de Desempenho baseia-se no conceito de Competências - avaliando não somente o potencial dos profissionais, mas também suas entregas de valor e produtividade efetivos.

Este curso é desenvolvido com exercícios, em que se detalham todos os aspectos práticos do processo de identificação e Avaliação de Desempenho.

Próximos Cursos: 14 de abril de 2005.

O CarreiraNews é um informativo com Publicação Bimestral da Carreira, Müller & Associados Consultoria Empresarial S/C Ltda.

Diretor Geral
Valter Robinson Carreira
robi@carreira.com.br

Editor Responsável
Rafael Rodrigues Silva - Mtb 35168
rafael@carreira.com.br

Fotos
Rafael Rodrigues Silva
Colaboradores

Arte e Diagramação
Boomerang Comunicação Integrada
Fone: (11) 4029-2426

Tiragem
3500 exemplares

Correspondências
Rua Alberto Santos Dumont, 1836
Cidade Nova - Indaiatuba/SP
CEP 13334-150

Central de Atendimento:
0800-139070

Fone: (19) 3894-5710
carreiraneWS@carreira.com.br
www.carreira.com.br