



MARLISE SOARES LOPES
marlise@superiveco.com

VIRGÍNIA ELISABETE RECK
virginia@superiveco.com

**ESTUDO DE CASO DA REESTRUTURAÇÃO DA FILIAL DA CIDADE DE PASSO
FUNDO/RS DA EMPRESA SUPER IVECO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
MBA Business Intuition & Agronegócios, da
Antonio Meneghetti Faculdade.
Orientador: Prof^o Ricardo Schaefer

**Recanto Maestro, RS
2013**



MARLISE SOARES LOPES
marlise@superiveco.com

VIRGÍNIA ELISABETE RECK
virginia@superiveco.com

**ESTUDO DE CASO DA REESTRUTURAÇÃO DA FILIAL DA CIDADE DE PASSO
FUNDO/RS DA EMPRESA SUPER IVECO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao MBA Business Intuition & Agronegócios, da Antonio Meneghetti Faculdade.

Banca Examinadora:

Orientador: Prof.º Mestrando Ricardo Schaefer
Universidade Federal de Santa Maria

Prof.^a Mestre Josele Nara Delazeri de Oliveira
Universidade Federal de Santa Maria

Prof.^a Doutora Adriane Moro Mendes
Universidade Federal de Santa Catarina

**Recanto Maestro, RS
2013**

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	05
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	05
1.2 JUSTIFICATIVA.....	05
1.3 OBJETIVOS.....	06
1.3.1 Objetivo Geral.....	06
1.3.2 Objetivos Específicos.....	06
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	07
2.1 ORGANIZAÇÕES.....	07
2.1.1 Conceito e características.....	07
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	08
2.3 PAPEL DA LIDERANÇA NA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	11
2.4 TRÊS ANGULOS DE UM PROBLEMA.....	12
2.5 UP STREAM CONTROL E UP STREAM ANALYSIS.....	14
2.6 <i>FORMA MENTIS</i>	17
3 METODOLOGIA.....	19
3.1 INSTRUMENTOS DE COLETA DE INFORMAÇÕES.....	21
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	22
4.1 CONTEXTUALIZANDO A EMPRESA.....	22
4.1.1 Departamento de Vendas.....	24
4.1.1.1 Problemas Identificados.....	24
4.1.1.2 Soluções Propostas.....	29
4.1.2 Departamento de Pós-Venda.....	31
4.1.2.1 Problemas Identificados.....	31
4.1.2.2 Soluções Propostas.....	38
4.1.3 Departamento Administrativo Financeiro.....	40
4.1.3.1 Problemas Identificados.....	40
4.1.3.2 Soluções Propostas.....	45
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	47
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49

ANEXO I.....	50
ANEXO II.....	55
ANEXO III.....	58
ANEXO IV.....	83
ANEXO V.....	88

1 INTRODUÇÃO

A Super Iveco é uma empresa do ramo de comércio de caminhões, peças e assistência técnica, representando a marca Iveco. A empresa foi inaugurada em outubro de 2010 na cidade de Pelotas, Região Sul do Estado do Rio Grande do Sul. Em sua constituição sua região de atuação era formada de 78 Municípios, compreendendo um mercado total de em média 1200 caminhões/ano.

Em março de 2012, a empresa tomou uma decisão estratégica de adquirir o a concessão da marca Iveco na cidade de Passo Fundo, região Norte do Estado, ampliando sua região de atuação em mais de 220 municípios. Neste mesmo período, estava finalizando sua terceira loja na cidade de Alegrete, localizada na fronteira Oeste do Estado.

Com a ampliação de região foi necessária a imediata contratação de colaboradores para fazer o atendimento dos clientes da região, pois não houve a transição entre a antiga concessionária e a Super Iveco.

Em virtude desta falta de planejamento, devido à rapidez com que a Super teve que assumir o atendimento na região, muitas foram e ainda são as dificuldades encontradas para o andamento adequado da loja.

Através deste trabalho procura-se identificar as principais dificuldades enfrentadas nesta nova região, propondo soluções que auxiliem a empresa a encontrar a performance desejada.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Quais os pontos críticos que dificultam o crescimento da Loja de Passo Fundo e como reestruturá-los?

1.2 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema de estudo tem sua relevância, pois parte de uma realidade enfrentada atualmente pelas autoras em suas rotinas profissionais. Fusões e aquisições de região do mercado de veículos automotores têm se tornado cada vez mais comum, pois a competitividade atual faz com que apenas os melhores sobrevivam.

Diante disso este trabalho visa contribuir para ampliação do conhecimento para enfrentar um processo de reestruturação de uma nova loja, a qual envolve uma nova cultura e novas formas de gestão.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar os pontos críticos que hoje impedem o desenvolvimento pleno da loja de Passo Fundo.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Mapear as principais dificuldades enfrentadas pela loja de Passo Fundo;
- Organizar estas dificuldades em relação aos departamentos envolvidos;
- Propor soluções para as problemáticas dentro do orçamento disponível para investimento na região.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ORGANIZAÇÕES

2.1.1 Conceito e características

Uma organização é formada essencialmente pelas pessoas. Esta então é o resultado da combinação de elementos orientados a um objetivo comum, onde une a qualidade de um trabalho bem feito, saber servir ao cliente da melhor forma possível e alcançar resultados financeiramente satisfatórios. Pode-se dizer então que uma organização é formada pelo conjunto de pessoas, equipamentos, recursos financeiros, entre outros, orientados a um propósito comum.

Segundo o autor “organizar é o processo de reunir recursos físicos e humanos essenciais à consecução dos objetivos de uma empresa” (MONTANA, 2003, p. 170). Em consequência disso, Maximiano (1992) pensa em uma organização como uma combinação de esforços individuais que tem como intuito realizar propósitos em conjunto. Por meio desta torna-se possível alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa só. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola, qualquer um deles são exemplos de organizações.

Meneghetti (2009) define organização como um conjunto de partes e funções interdependentes e inter-relacionadas. A coordenação dessas partes constitui uma função organizacional.

As organizações, como microssociedades, fazem parte do sistema social global, achando-se sujeitas a todas as turbulências ambientais provocadas por uma sociedade envolvida, de forma crescente, no fenômeno da globalização, e que exigirão respostas cada vez mais rápidas no que se refere à comunicação (KUNSCH, 1997, p.15).

Não é de hoje que existem as organizações, elas existem desde o início da humanidade, porém a sociedade está cada vez mais informada, educada e viajada. Com isso, essa sociedade exige mais das organizações, por esse motivo, elas devem se adaptar ao ambiente em que vivem atentas sempre às mudanças globais que ocorrem a todo o momento.

A sociedade moderna contém um número incomensuravelmente maior de organizações, para satisfazer uma diversidade maior de necessidades sociais e pessoais, que incluem uma proporção maior de seus cidadãos e influem em setores amplos de suas vidas. (ETZIONI, 1980, p.35).

Este pensamento serve de passagem para abordar um elemento influente nas organizações que é único em cada empresa, que é a cultura organizacional e como está influi nesta diversidade de necessidades sociais e pessoais que estão ligados diretamente no comportamento e na disposição de mudança dos colaboradores ao entrar em uma nova organização.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura de uma organização trata-se de um dos seus ativos mais importantes. É através de uma base cultural que a empresa age e direciona suas decisões. No entanto, entender a cultura de uma organização não é algo simples, pois grande parte dela não se desenvolve de modo consciente. Quando se fala de cultura organizacional, não se discute em superfície, mas sim aquilo que está em profundidade e em grande parte na inconsciência dos indivíduos.

Para compreender o significado de cultura organizacional, é necessário defini-la.

“Cultura é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamentos de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento” (SCHEIN,2009, p. 1).

Através do conceito de Schein (2009), percebe-se a complexidade do que significa a cultura organizacional. Ao mesmo tempo em que a cultura reúne estruturas, regras, rotinas, é algo dinâmico. Destaque especial à importância da liderança que é o verdadeiro idealizador da cultura que se estabelece em uma organização.

Como o próprio autor acima define a cultura não é algo tangível e sim uma abstração, por isso torna-se difícil compreendê-la. Apesar de ser uma abstração é a partir da cultura que se criam forças poderosas que agem na organização. Caso não se compreenda a cultura, pode-se tornar até mesmo vítima dela. É relevante perceber que a cultura empresarial determina um modo de agir, uma forma de analisar os acontecimentos e isso não significa que aquilo que a empresa pensa e age seja uma verdade absoluta.

Assim como um indivíduo possui uma personalidade e identidade, nas empresas existe sua cultura organizacional, ou seja, a identidade de uma empresa é reflexo dessa cultura desenvolvida.

Segundo Chiavenatto (2004), a cultura organizacional seria um sistema de significados compartilhados no grupo e que distingue essa organização das demais.

Schein (2009) define quatro características da cultura organizacional, dentre elas destacamos a estabilidade estrutural, a profundidade e a padronização ou integração. A estabilidade estrutural como o próprio nome já diz trata-se de algo de difícil transformação. Para compreender bem o significado, é preciso definir esses termos.

De acordo com Japiassu e Marcondes estrutura significa: “Conjunto de elementos que formam um sistema, um todo ordenado com certos princípios fundamentais. A forma ou o modo de ordenação desse sistema, considerado em abstrato” (2008, p. 96).

A profundidade trata-se do fato de que a cultura é algo que não está na superfície, mas sim numa parte mais profunda e por vezes completamente inconsciente de uma coletividade. Por vezes confunde-se o que é cultura e o que é sua manifestação. Regras, rituais, celebrações não são a cultura em si, mas suas manifestações.

Por fim a padronização ou integração refere-se à questão de tornar o ambiente padronizado, em ordem e com isso permitindo a integração dos elementos de modo organizado.

Na visão de Schein (2009) uma cultura é formada inicialmente pelo líder principal que passa suas próprias visões, crenças, valores para um grupo que irá compor a organização. Esse grupo por sua vez seguirá esse líder em suas ideias e no momento em que obtiverem sucesso seguindo as orientações do mesmo, esses valores serão reforçados e compartilhados. Com o tempo, essas suposições cada vez mais reforçadas pelo grupo deixam de ser uma opinião e passam a ser assumidas como verdade e tornam-se parte da identidade desse grupo de indivíduos.

Assim no decorrer do tempo esse conhecimento compartilhado pelo grupo em termos comportamentais, emocionais e cognitivos determina a cultura desse coletivo. Diante disso, compreende-se a forma como surge a cultura que passa a estruturar a mentalidade e comportamentos de um grupo de modo a garantir uma ordem e estabilidade.

Para Meneghetti “líder é aquele que sabe servir, que sabe fazer funcionar a harmonia das relações entre operadores do contexto empresarial ou outro, para que exista o máximo de produção específica ou resultado integral”. (2008 p.154)

Com base na teoria descrita acima, verifica-se a grande relevância da figura do líder na formação de uma cultura organizacional. Ou seja, é a identidade do líder que determina a cultura da organização.

Certamente cada indivíduo contribui posteriormente para acrescentar essa cultura, mas uma alteração da mesma depende de atitudes da liderança. Assim se a liderança valoriza o atendimento superior aos seus clientes, por exemplo, passará isso para a organização que também compartilhará desse valor.

Ou mesmo quando se realiza um processo de seleção de pessoas, é importante verificar se os valores e perfil daquele candidato podem se adaptar à cultura organizacional, caso contrário, mesmo sendo um bom profissional em termos de técnica, pode não se enquadrar ao modo de ser e pensar daquela empresa.

Segundo Schein (2009), existem três níveis de cultura: os artefatos que são as estruturas e processos visíveis; as crenças e valores expostos que seriam observadas nas metas, estratégias; e por fim, as suposições básicas que seriam as crenças, percepções, pensamentos sentimentos inconscientes e totalmente assumidos como verdadeiros.

Os artefatos incluem arquitetura do ambiente físico, estilo, vestuário, linguagem, mitos, histórias, processos entre outros aspectos que são explícitos. As crenças e valores são originadas de alguma pessoa, aquilo que uma liderança possui de valores, mas quando colocadas a prova e funcionam, trazendo conforto e estabilidade ao grupo viram suposições. Então as suposições surgem da confirmação de valores e crenças por um grupo; quando aquilo que era uma opinião torna-se verdade absoluta, parte-se então para um nível inconsciente em que as pessoas do grupo muitas vezes nem percebem mais que aquilo em que acreditam pode não ser o único caminho e realidade. Esses três elementos em graus diferentes de intensidade formam a cultura organizacional.

Ressalta-se que as suposições básicas passam a nortear as emoções e as decisões tomadas pelo grupo; assim como determinar a interpretação dos fatos, o significado das coisas.

Ao analisar os estudos acima sobre cultura, verifica-se a profundidade desse conceito e o quanto ela deve ser considerada em uma organização, pois apesar de intangível em grande parte de seus aspectos possui uma força potente assim como o inconsciente do ser humano. Mudar uma cultura organizacional não é fácil, pois mexe com uma estabilidade e cria um ambiente de ansiedade e medo entre as pessoas de um grupo que não possuem interesse ou predisposição para

mudar. Estas mudanças estão relacionadas diretamente nas ações e no comportamento do líder e suas peças-chaves na empresa, pois se sabe que uma empresa, uma cultura e os seus resultados se movem e são exatamente o espelho destas lideranças, ou seja, se lidera, se ensina e se muda pelo exemplo.

2.3 PAPEL DA LIDERANÇA NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Uma organização é o reflexo de seu líder. Apesar da grande importância de todos os colaboradores na formação da cultura organizacional, a empresa torna-se um prolongamento da personalidade de seu líder principal. Sendo assim, qualquer mudança na cultura organizacional será inconcebível, caso não seja acompanhada da mudança da mentalidade da sua liderança.

Conforme Meneghetti “deixando as várias questões carismáticas à parte, o líder é um técnico capaz, alguém que compreende imediatamente onde está o problema (...).” “O líder vê, e faz” (2009, p. 116).

Meneghetti (2009) define cinco capacidades do verdadeiro líder e para este trabalho destaca-se a capacidade de relação específica com a identidade dos clientes. Nesse caso o autor demonstra que o líder possui a habilidade de servir a identidade de seus clientes. Ou seja, sabe reconhecer com o que seu cliente realmente se identifica e necessita, apresentando o produto/serviço de modo que agrade ao mesmo. No entanto, o autor aponta que qualquer ação no intuito de satisfazer o cliente, nunca deva ferir o princípio do ganho que a empresa deve possuir para sobreviver no mercado, gerando lucros.

Conforme Schein (2007), o líder possui papel fundamental na criação da cultura de um grupo. É a figura do líder que inicia o processo da cultura de uma organização, a partir de suas crenças individuais que depois de serem comprovadas com eficácia pelo grupo, acabam por se firmar como as suposições desse grupo.

Nesse sentido, caso uma organização possua uma liderança que valoriza o cliente profundamente, esse valor também será passado aos demais componentes do grupo, que seriam os colaboradores da organização. Por outro lado, caso esse líder não tenha valores voltados ao cliente por acreditar que o mais importante é aquilo que a empresa dele propõe e não o atendimento daquilo que o seu cliente realmente quer, essa mentalidade refletirá em toda cultura organizacional.

De acordo com Schein (2007), existem várias formas que os líderes utilizam para reforçar suas crenças e valores diante do grupo da organização, ou seja, as formas que o líder reforça a sua própria mensagem. Entre elas, em primeiro lugar, está o próprio carisma do líder e em complemento a isso os mecanismos de fixação das suposições e valores do líder que são: como os líderes prestam atenção e o que eles controlam; como os líderes alocam recursos; como os líderes deliberam sobre os papéis, o ensino e o *coaching*; como líderes alocam recompensas; como líderes recrutam, selecionam, promovem e demitem.

Além disso, existem outros mecanismos mais superficiais como o *design* e estrutura organizacional; processos; ritos e rituais da empresa; fachadas; declarações formais da filosofia, credos e códigos organizacionais.

Sobre o reforço da cultura pode-se dizer que os modelos de comportamento de lideranças começam no topo e são encorajados nos níveis mais inferiores. Os comportamentos dos líderes que são superiores, que são exigentes primeiramente consigo, que são líderes pelo exemplo de vida, se tornam então símbolos da própria cultura organizacional de sua empresa.

Para um líder, o *business* é um dever, não uma escolha, porque ele é mais e deve agir e produzir para igualar a própria tensão. Não para superar os outros – isto é fácil -, mas para atingir a unicidade e a irrepetibilidade como Deus o lançou no mundo. Através do dever do business o líder alcança a felicidade. (MENEGETTI, 2008, p.252)

Vale notar que as formas como os líderes reagem diante de problemas, resolvem crises, recompensam e punem seus colaboradores são todas relevantes para uma cultura organizacional, bem como a maneira pela qual o líder é visto tanto internamente quanto externamente pelos clientes. Diante disso é importante conhecer uma visão dos tipos de problemas que podem ser enfrentados por estas lideranças.

2.4 TRÊS ÂNGULOS DE UM PROBLEMA

De acordo com Meneghetti (2008) existem três ângulos que um problema pode ser visto, os quais se dividem em: Objetivo; Relacional; Econômico.

O autor define o primeiro problema da seguinte forma:

“O problema se define objetivo sempre que há uma dificuldade que se coloca diante do sujeito como um muro, que o solicita continuamente quase para esmagá-lo e é uma necessidade cujo confronto não se pode evitar. É objetivo no sentido que está prevalecendo sobre a subjetividade do indivíduo, sobre sua capacidade, sobre o standard do seu tipo de pessoa, de inteligência, de organização”. (MENEGETTI, 2008, p.165)

No problema objetivo Meneghetti (2008), ressalta que a análise deve partir sempre do objeto e não do indivíduo. Deve analisar o realismo, os modos do problema, a complexidade do objeto e não deve pensar em si mesmo, deve se transferir ao objeto e do objeto iniciar a análise da situação. Este tipo de problema está dentro do indivíduo e a primeira coisa a se fazer é esquecer externo e salvar a si mesmo.

O segundo tipo de problema apontado pelo autor é o problema relacional:

“O problema se define relacional quando surgem complicações, desordens, fenômenos de informação, de relações de impacto, de contato; é a retransmissão das informações do sujeito, seja de modo em que recebe seja no modo em que transmite; existe algo que rompe ou que desvia a relação direta, que torna estranho até mesmo o próprio corpo de trabalho, o próprio standard de relações (com os próprios amigos, sócios, familiares, dependentes, no interior de uma imagem social) que para o indivíduo, naquele país, ou naquele estado, são importantes”. (MENEGETTI, 2008, p.165)

Segundo Meneghetti (2008) para agir neste problema deve partir da duplicidade entre o “eu e o outro”, ou seja, a entidade da própria empresa e o consenso ou conflito no estado ambiental, verificando como é e de quem depende essa desinformação, essa comunicação indireta. Deve ser esclarecido de onde surge a força ou disponibilidade do erro: de si mesmo ou da outra parte? Há contrastes que não funcionam, seja de comunicação, de informações, de relações contraditórias, destrutivas, onde faz com que o sujeito não consiga se fazer compreender. Este problema é complexo, pois pode haver pontos de vistas diferentes entre o sujeito ou por parte do outro.

Resumidamente, quando se está à frente deste problema, no momento da solução, é preciso verificar se o próprio território, os próprios pontos-forças são reais, ativos aqui e agora. O sujeito deve fazer a verificação sobre o quanto é seu, sobre o quanto ele é.

Já o problema econômico diz respeito ao modo de como racionalizar o crescimento, o autor diz que ,

“quando ocorre algo externo que pode fazer o sujeito ganhar ou perder; é um aspecto técnico de elaboração dos dados da crise ou das propostas de mercado. Esta tipologia de problema está fora da objetividade que pode prevalecer sobre o sujeito, fora da desinformação que existe, do conhecimento operativo, mas é simplesmente uma possibilidade que pode se tanto de crescimento, de desenvolvimento, quanto de regressão; porém não altera a vida do indivíduo, a sua pessoa, a centralidade da sua empresa, os seus relacionamentos, a sua estima”. (MENEGETTI, 2008, p.165)

Para o autor Meneghetti (2008) neste problema deve focalizar-se somente a parte de possibilidade externa, ou seja, analisa se aquele negócio, aquela coisa, aquele encontro ou se a novidade pode entrar no próprio *business*, na própria territorialidade de ação ou não. Não se foca em analisar a si mesmo, a própria empresa, a comunicação, mas se verifica o modo como racionalizar o crescimento, o ganho, onde no final a maior riqueza é um desafio a grande inteligência; o efeito que se tem é um aumento de personalidade.

Para finalizar, Meneghetti (2008), deixa claro que cada problema é sempre único, particular e a experiência do passado não serve para resolvê-lo. O problema é sempre vivo, faz parte daquele momento da vida do indivíduo, para compreendê-lo é preciso um critério sempre variável, sempre em ação. É útil ficar sozinho para observar, analisar, e a primeira posição a assumir é a neutralidade, ou seja, deve olhar a situação como se estivesse fora dela e assim chegar sozinho ao modo de resolvê-lo.

Existem alguns métodos que podem ser aplicados tanto na empresa como na vida pessoal dos líderes, que podem servir de facilitador para o enfrentamento destes problemas, das crises internas e externas e também identificar algumas falhas que podem não estar explícitas dentro da empresa, podendo assim auxiliar em uma solução mais rápida e exata para se alcançar resultados positivos.

2.5 UP STREAM CONTROL E UP STREAM ANALYSIS

Conforme Bernabei “*Up-stream control* é um processo de verificação ou controle a montante. Se acontece ou vivemos algo que não entendemos, significa que existe uma causa a montante que age, ou melhor, *age sobre nós* em antecipação a nossa vontade” (2013, p.301). Trata-se de um método que procura descobrir a causa originária de uma situação que se sofre por consequência, ou seja, buscar saber onde realmente está se desencadeando determinada situação. A origem deste método é japonesa, através de Ichiro Ishikawa. Este autor procurou aprofundar o conceito de qualidade japonês através do aprofundamento do controle estatístico de qualidade, através da responsabilização pessoal do líder.

A prática deste método é através da aplicação dos “porquês”, ou seja, enquanto não se chega à causa primária aplicar uma nova pergunta, “mas por quê?”. Se não se chega à verdadeira

causa, não é possível encontrar a correta solução. Este método pode ser aplicado a questões técnicas da empresa, como procurar a origem de um problema mecânico de um caminhão, por exemplo, como também na gestão da empresa e toda a sua complexidade.

Este tipo de análise, procura eliminar desperdícios na empresa, e garantir a máxima eficácia dos recursos, sejam eles físicos como as matérias-primas, sejam eles subjetivos como o tempo. Conforme os autores Ishikawa, *apud* Bernabei “(...) operam-se “cortes” eliminam-se todos os elementos que concorrem para “esconder” a causa do problema, até atingir a raiz” (2003, p.302).

Esse método *up stream* pode ser aplicado tanto na empresa como na vida pessoal, porém conforme a autora explica que existe um porém, “(...) 80% da nossa mente foge do nosso controle racional e consciente, não obstante atue e condicione os nossos comportamentos e ações de todos os dias. Ou seja, nossa consciência não tem os instrumentos para ir além dos correspondentes 20% (estimativa otimista) de “porquês” da realidade que estão agindo sobre nós naquele momento”. (BERNABEI, 2013, p.310)

Sendo assim, todo o restante deste conhecimento inconsciente precisa da utilização da metodologia ontopsicológica, surgindo assim o método “*up-stream analysis*”. Conforme Meneghetti, “impactando a teoria *up stream analysis* com a análise integral da causalidade da psicodinâmica do que o mundo chama de inconsciente, através da metodologia ontopsicológica, compreende-se como fazer os famosos 80% de mundo inconsciente também darem frutos com resultado econômico” (2013, p.311).

Para o autor a “Ontopsicologia parte do princípio que para compreender o homem é preciso usar todo o homem. O método ontopsicológico é constante indução biológica com verificação da funcionalidade subjetiva” (MENEGHETTI, 2010, p.132). Conforme a metodologia ontopsicológica, existe no ser humano de duas a três ideias fixas que condicionam a forma de interpretar a realidade e agir no mundo. Ou seja, ideias fixas que não permitem que o ser humano visualize a realidade da forma como ela realmente é. Conforme Meneghetti “o iniciador dessa subtração psíquica é um indutor externo, ou seja, um mecanismo assimilado que convive de modo parasitário com todo o organograma cerebral, chamado monitor de deflexão, que depois constrói a matriz ambiental” (2013, p.314). Seria um sistema que interfere em toda percepção do ser humano, adicionando a mesma uma matriz fixa não condizente com a verdade de natureza. De acordo com o autor, a consequência mais típica do agir desse dispositivo, é a

autossabotagem, ou seja, o próprio indivíduo inconscientemente se priva do ganho, da evolução, criando para si os próprios problemas. Sendo assim a proposta da ciência ontopsicológica, é ensinar a eliminar essa autossabotagem, utilizando para tanto como método o *up stream analysis*.

Entre os instrumentos utilizados para esta metodologia ontopsicológica está a análise onírica, pois através deste é possível acessar os 80% inconscientes do indivíduo. Mas para utilizar esse aspecto como interpretação, foram necessários anos de estudo para decodificar o significado dos símbolos dos sonhos. A ciência ontopsicológica, portanto utiliza todos os conhecimentos do *up stream control*, aprimorando-o ao nível do inconsciente.

Análise sempre realizada usando como base o Em Si Ôntico do homem, ou seja, aquilo que é de acordo ou contra a identidade de cada pessoa.

Em Si Ôntico é definido pelo autor como “o núcleo energético pensante, o princípio forma que estrutura o organismo psicobiológico do indivíduo humano. Ele garante e identifica a exatidão ou não da unidade de ação do homem em processo histórico”. (MENEGETTI 2008, p.88).

De acordo com o autor “o líder que a FOIL (Formação Interdisciplinar Ontopsicológica Liderística) considera como empresário é aquele que é um capaz coordenador e gerenciador de intuição e, portanto, livre do circuito idiomático” (MENEGETTI 2013, p.315). Para este homem autêntico, que possui seu Eu logico-histórico de acordo com a própria potencialidade de existência, há quatro pontos racionais a realizar que são:

1. Deve-se ter uma competência específica;
2. Resolver a necessidade da clientela, com total qualidade;
3. Esse jogo deve ter o compromisso histórico constante com as normas sociais;
4. Deve haver uma coerência motivacional do operador que deve ter prazer com o próprio *core business*.

Resumindo, esses quatro pontos querem dizer que para o sucesso precisa-se em primeiro lugar saber fazer muito bem feito aquilo que se propõe a apresentar como serviço no mercado, dominar seu campo de atuação. Em segundo lugar essa competência, precisa ser válida como solução ao cliente com máxima qualidade, ou seja, tem de ter valor para um nicho de mercado, ser algo que atende à necessidade real existente pelo cliente. Tudo isso, sempre respeitando as leis e regras do sistema social, pois não se pode agir contra o sistema e por fim, aquilo que se faz

precisa ser identidade do líder, ou seja, de acordo com aquilo que o líder possui em seu projeto de vida, deve ser algo que agrade e realize o líder,

E para que esse projeto seja vencedor, todo o líder precisa ter pessoas inteligentes com uma *forma mentis* adequada, para que em conjunto seja possível realizar algo muito maior do que apenas uma pessoa seria capaz de concretizar na história.

2.6 FORMA MENTIS

Um dos aspectos importantes para se escolher um válido colaborador é analisar a *forma mentis*. Esse termo seria a atitude do colaborador em relação ao mundo. A autora afirma que “(...) é melhor selecionar uma pessoa com alguns conhecimentos a menos, mas com a correta *forma mentis*, a uma pessoa que, embora tenha os conhecimentos idôneos, possui uma atitude errada em relação ao mundo” (BERNABEI, 2013, p.79).

Ou seja, por mais conhecimento técnico que se tenha de determinada função a exercer em uma empresa de nada adianta se a forma de encarar o trabalho especificamente estiver inadequada para a cultura da organização em que se está inserido. A *forma mentis* engloba a atitude da pessoa, que se antecede as tarefas da função. Uma vez estabelecidas as tarefas, qual a forma que o colaborador a executa? Certamente muito distante da *forma mentis* adequada estão atitudes como presunção, falta de humildade, falta de esforço na tarefa realizada.

A *forma mentis* adequada para o mercado de trabalho, trata-se de um propor-se correto, ou seja, que atenda as necessidades da empresa e de seus clientes. Segundo Bernabei (2013) a *forma mentis* do jovem que se aproxima do mundo do trabalho deve ser considerar-se sempre como um possível, ainda não é história, ao contrário da empresa ou de quem a dirige, que já demonstrou ser capaz de fazer história, de construir.

A técnica é muito mais simples de ser ensinada a um colaborador com a adequada *forma mentis* ao negócio, ao invés de tentar ensiná-lo a mudar a forma como vê o mundo e nele age. Vejamos um exemplo: um colaborador que possui uma ótima formação e conhece muito bem as rotinas de um departamento financeiro, mas que se recusa a ficar depois do horário quando preciso, ou que cumpre suas tarefas de modo padrão, sem apresentar novidade e sem ajudar aos demais colegas quando necessário, não serve para a empresa. Já outro jovem sem conhecer nada

ainda de rotinas financeiras, mas que demonstra vontade, esforço e atitude, pode aprender a técnica tranquilamente e exercê-la muito melhor, depois de aprendido, pois será feita com mais vontade e com novidade.

Quando não se tem uma adequada *forma mentis* coloca-se em primeiro plano as limitações pessoais em detrimento do escopo dentro da empresa. Com uma *forma mentis* errada, nem mesmo a técnica é executada de acordo com a necessidade da empresa, certamente a *forma mentis* é antecedente ao conhecimento técnico.

Neste capítulo foram vistos os principais assuntos que embasam teoricamente a análise do estudo proposta. Na sequência detalhamos a metodologia utilizada e análise dos resultados.

3 METODOLOGIA

Para dar início a esta pesquisa, primeiramente foi feito um levantamento bibliográfico. Nesta fase buscaram-se os conceitos que ampliam o conhecimento do tema. Bibliografias sobre Psicologia Empresarial, Liderança, Gestão de Negócio, Cultura Organizacional, Ângulos de Problemas, *Up Stream Control*, *Up Stream Analyses* e *Forma Mentis*, foram fundamentais para o aprofundamento deste estudo.

A pesquisa realizada é aplicada com abordagem qualitativa aplicada com alguns aspectos quantitativos. Seu objetivo é exploratório. Para isso foram utilizados entrevistas com perguntas estruturadas e com respostas abertas que estimulam os entrevistados a pensarem livremente sobre algum tema, objeto ou conceito. Este tipo de pesquisa faz surgir aspectos subjetivos e alcançam motivações não explícitas, ou mesmo conscientes, de maneira espontânea. São usadas quando se busca percepções e entendimento sobre a natureza geral de uma questão, abrindo espaço para a interpretação mais aprofundada. Godoy (1995) assinala a existência de, pelo menos três diferentes possibilidades oferecidas pela abordagem qualitativa: pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia.

Para fazer esta pesquisa utilizou-se o método de Estudo de Caso, o qual é considerado um tipo de análise qualitativa. Neste estudo foi possível identificar formas de manter os gestores focados no seu projeto pessoal sendo este em coerência ao escopo do seu local de trabalho. Uma dessas formas que o método Ontopsicológico ensina é o conhecimento profundo de causa/efeito que permite identificar o problema primário que não permite o perfeito funcionamento do negócio. Enfim, são esses alguns dos diferenciais propostos pelo método FOIL que auxiliam para formar o gestor/líder em sua totalidade. Com o conhecimento desde método a pessoa se torna mais igual à sua natureza de vida, e além de fazer seu local de trabalho evoluir, cresce em todos os aspectos. É inteiramente possível ser tudo aquilo que se deseja, mas para isso é preciso saber fazer, o que fazer e como fazer.

O autor afirma que "o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas" (YIN 2001, p. 23). O autor ainda expõe que, a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser dada ao estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos

relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas.

O estudo de caso consiste no estudo profundo e intensivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Ele é basicamente uma investigação empírica sobre um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real.

Michel (2005) sugere que o estudo de caso aconteça em três etapas principais: 1) fase exploratória, onde se definem as questões do trabalho; 2) delimitação do estudo, onde se definem os aspectos mais importantes para a pesquisa e; 3) análise sistemática e redação do relatório, onde serão feitos os levantamentos dos dados, o uso de técnicas e o registro das anotações.

YIN (2001) comenta sobre algumas questões básicas importantíssimas para obter um bom resultado na aplicação de um estudo de caso, tais como, formular boas questões, ser um bom ouvinte, exercitar a adaptabilidade e a flexibilidade, ter uma noção clara dos assuntos em estudo. Além disso, o autor ainda expõe seis fontes de evidência geralmente utilizadas neste tipo de pesquisa que podem ser utilizadas neste estudo: documentação, entrevistas, registro em arquivo, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Este trabalho usa como base o método de qualidade japonês PDCA (*Plan, Do, Check e Act*). Verifica-se que é um processo contínuo, um ciclo realmente e quanto mais assertiva for a primeira fase, ou seja, o *plan*, mais recursos sejam de tempo ou financeiros propriamente ditos serão economizados. Se há um equívoco na fase inicial, todo o restante do ciclo é comprometido e deve ser recomeçado.

Para avaliar o *case* Super Iveco Passo Fundo, primeiramente contextualizou-se a empresa, qual seu ramo de atuação, porte, tamanho de mercado e particularidades da marca que representa. Em sequência utilizou três ferramentas de análise de dados, as quais foram cruzadas durante a análise: pesquisa documental de onde foi possível extrair os indicadores da empresa; entrevista com os principais gestores da filial Passo Fundo e conhecimentos da observação participante das autoras. Além disso, foi realizada uma entrevista com Diretor do negócio, a qual foi correlacionada com as opiniões dos gestores.

Sendo assim, a análise de dados permitiu identificar os principais problemas desta loja e apontar possíveis soluções, algumas já em andamento e outras que precisam ser implementadas desde sua origem.

3.1 INSTRUMENTOS DE COLETA DE INFORMAÇÕES

As técnicas utilizadas nesta pesquisa foram entrevistas com os gestores da loja de Passo Fundo, análise de documentos e observação direta e participante das pesquisadoras. Nas entrevistas foi utilizada linguagem simples e direta para que os respondentes pudessem compreender com perceptibilidade o que está sendo perguntado. Na análise de documentos utilizou-se os principais indicadores do negócio tais como CSI (Customer Service Index), *Dealer Standards*, *Market Share*, APS e Orçamento.

A análise destes indicadores utilizados como fonte de pesquisa auxiliou na elaboração dos questionários das entrevistas e ambas as informações tornaram possível identificar alguns problemas que fazem com que hoje o negócio ainda não tenha os resultados esperados para a região. Escolheram-se também esses indicadores como critério para a análise aprofundada dos dados, pois são estes que movem o negócio e estão em de acordo com as exigências da fábrica.

O critério-base utilizado nessa seleção de indicadores também visou averiguar do crescimento do negócio. Procurou-se também identificar uma saída para uma saúde financeira e criatividade para alcançá-la. Na transcrição das entrevistas foram identificados também alguns fatores comportamentais que podem estar impedindo o crescimento pleno da empresa. Aliado a isso foi utilizado informações obtidas através da observação participante pelas autoras que também são gestoras dessa empresa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Descrita a metodologia da pesquisa, passaremos agora a analisar os dados coletados, onde se cruzou indicadores, as entrevistas e as observações participantes para compor o cenário atual e as propostas de solução das problemáticas de cada um dos departamentos da loja.

Existem muito problemas a serem superados por esta filial, sendo preciso aumentar o *market share* em pelo menos três pontos percentuais, é necessário melhorar a gestão do pós-venda conseguindo assim melhorar os resultados do *dealer standards* e com isso consequentemente obter uma maior índice de satisfação do cliente no pós-venda para níveis de nota acima de 8,5, assim como diminuir o *turn over* das equipes de vendas e de pós-venda. O resultado financeiro da empresa que é a análise última para indicar a eficácia do negócio, também precisa crescer significativamente.

De acordo com Meneghetti (2008), existem 03 ângulos de um problema: objetivo, relacional e econômico. Pode-se concluir através da análise das entrevistas que o problema da Filial Passo Fundo é do tipo econômico. Segundo o autor (MENEGHETTI, 2008) este tipo de problema é algo externo ao líder e que de acordo como conduzido e enfrentado pode tornar-se uma evolução ou uma regressão. É uma situação que não afeta a vida do líder nem a essência da empresa, e sim é uma oportunidade de ganho se bem desenvolvido. Assim para resolver este problema deve-se focar nas possibilidades externas, analisando se o negócio está de acordo com próprio *business* do líder e buscando o modo de como racionalizar o crescimento.

A filial de Passo Fundo precisa encontrar o ponto chave para seu crescimento pleno, pois como trata-se de um problema titulado como econômico, crescer é uma necessidade de natureza. E então assim obter o sucesso almejado para o negócio, mas para isso depende estar claro as fragilidades procurando eliminá-las ou pelo menos conhecê-las e amenizá-las.

4.1 CONTEXTUALIZANDO A EMPRESA

A Super Iveco é uma empresa do ramo de comercialização de caminhões, peças e assistência técnica, representando a marca Iveco em 80% do território do Estado do Rio Grande do Sul. A Marca Iveco nasceu na Europa e atua no Brasil desde 1997 e se dedica à produção e

comercialização de caminhões e ônibus, tendo sua fábrica sediada em Sete Lagoas/MG. Sua sede administrativa fica em Nova Lima/MG e também possui escritórios comerciais em São Paulo, Curitiba e Brasília. Considerada uma das maiores fabricantes de caminhões do mundo, a Iveco é uma empresa com uma gama completa de veículos comerciais em todos os segmentos do mercado. Inovação e visão estratégica fazem parte do DNA da empresa, por isso investe continuamente em tecnologia e no desenvolvimento de produtos, em modernas metodologias produtivas.

Ao todo, a Iveco possui 23 fábricas em 19 países da Europa, Ásia, África, América do Sul e Oceania e seis centros de desenvolvimento de produto no mundo, além de manter importantes operações industriais e comerciais na China com parceiros locais. A empresa está presente comercialmente em mais de 160 países, com 25 mil colaboradores diretos e cinco mil pontos de venda e atendimento no mundo. A empresa coloca-se, dessa forma, como a melhor solução para seus clientes porque, para a Iveco, o cliente está sempre à frente.

Em virtude desse crescimento, a marca Iveco despertou forte interesse no sócio/diretor do Supergrupo, Sr. Paulo Costabeber, no ano de 2010, quando deu início à construção de uma concessionária Iveco no Estado do Rio Grande do Sul. Atualmente o Supergrupo representa duas grandes marcas do País, com sede no Estado Gaúcho: a Super Tratores, representante da Marca New Holland e a Super Iveco representante da Marca Iveco.

A Super Iveco foi inaugurada em outubro de 2010 na cidade de Pelotas, Região Sul do Estado do Rio Grande do Sul. Em sua constituição, sua região de atuação era formada por 78 Municípios, compreendendo um mercado total de em média 1.200 a 1500 caminhões/ano dependendo do aquecimento do mercado de caminhões.

Conforme Paulo Costabeber, diretor/proprietário do Supergrupo:

“O interesse pela região de Passo Fundo surgiu quando ainda estávamos estudando a viabilidade de assumirmos a bandeira da marca Iveco na região Sul do Estado, isto porque já naquela na época verificava-se que o potencial de mercado apenas com a região Sul do Estado não era suficiente para garantir um retorno adequado do capital investido. Isto por conta de se tratar de uma região geograficamente grande, porém com um mercado de caminhões proporcionalmente pequeno, com a necessidade da abertura de 3 lojas para o atendimento. Ao mesmo tempo que estávamos em processo de fechamento com a Iveco para assumirmos a região Sul do Rio Grande do Sul, iniciamos também as negociações com a Carboni no sentido de adquirirmos a região Norte, com a loja Passo Fundo. Não tendo havido possibilidade de acordo na negociação com a Carboni, deixamos este negócio de lado e concentramo-nos na abertura das lojas da região Sul. Com o passar dos meses, a negociação foi reaberta e depois, de um período razoavelmente longo, conseguimos viabilizar a aquisição da bandeira da região de Passo Fundo em março de 2012”. (Costabeber, 2013)

Essa decisão estratégica de adquirir a concessão da marca Iveco na cidade de Passo Fundo, região Norte do Estado, ampliou sua área de atuação em mais de 220 municípios. Neste mesmo ano, estava inaugurando sua terceira loja na cidade de Alegrete, localizada na fronteira Oeste do Estado.

Atualmente a empresa possuiu 63 colaboradores em todas as casas, sendo 24 colaboradores na loja de Pelotas, 11 colaboradores na loja de Alegrete, e 23 colaboradores na loja de Passo Fundo. No centro do Estado a empresa possui showroom onde trabalham mais 04 pessoas, localizada na cidade de Santa Maria/RS.

Com a ampliação de região de Passo Fundo, hoje considerada a maior região em termos de extensão e mercado, foi necessária a imediata contratação de colaboradores para fazer o atendimento dos clientes da região, pois não houve a transição entre a antiga concessionária e a Super Iveco.

Conforme o diretor explana após assumir a região iniciou-se um duro trabalho de recuperação da marca Iveco e de estruturação da filial de Passo Fundo, não só no aspecto físico, mas especialmente na formação da equipe que representasse o estilo e a cultura da Super.

Devido à rapidez com que a Super Iveco teve que assumir o atendimento na região, muitas foram e ainda são as dificuldades encontradas para o andamento adequado da loja. Através deste trabalho procura-se então diagnosticar os principais problemas enfrentados nesta nova região, procurando descobrir as causas originárias utilizando o método *Up Stream Control* e propondo soluções para alcançar um resultado satisfatório usando como base o Método Foil.

4.1.1 Departamento de Vendas

4.1.1.1 Problemas Identificados

O principal indicador de análise do departamento de vendas por parte da Iveco é o índice de *market share*, o qual avalia o quanto a empresa vende em veículos Iveco diante do mercado total de vendas de caminhões. O indicador de *market share* da Super Passo Fundo dos meses de outubro de 2012 a março de 2013, que foi o último dado anunciado pela Iveco na sua avaliação trimestral até o fechamento deste trabalho foi de 5,9%.

O índice de *market share* da Super é considerado regular pela montadora, uma vez que foi abaixo do índice da montadora em nível nacional. Além disso, trata-se de um indicador que não

representa o mínimo de vendas necessário para sustentar o negócio Super, o qual conforme orçamento anual da empresa teria de ser acima de 9%. Esse indicador é avaliado sempre levando em consideração o *market share* da marca Iveco em todo país, portanto, conforme sobe a média nacional, a exigência da concessionária também fica maior. De qualquer forma, independente do que a Iveco preconiza, de acordo com os cálculos de sustentabilidade da concessionária, esse indicador precisa subir para 9%, o que representa um significativo acréscimo.

Comparado com a Iveco, nesse mesmo período de outubro de 2012 a março de 2013, o nível de *market share* nacional da marca ficou em 7,69%, isso demonstra que a Super Passo Fundo está entre os níveis de share que puxam para baixo a média nacional da montadora. Se compararmos a loja de Passo Fundo com a Loja de Pelotas, verificamos que o problema de share é realmente mais localizado nesta unidade do Norte do Estado, já que o indicador da Super Pelotas ficou em torno de 11%, o que demonstra um share superior ao da montadora. Porém vale destacar que esse número de Pelotas é reflexo da somatória de duas lojas: Pelotas e Alegrete.

Considerando que o mercado de Passo Fundo é de praticamente 1500 caminhões ano a mais que a região Sul, verifica-se que seria de extrema importância e de ótimos resultados para empresa atingir na região Norte pelo menos a média de *market share* atingida pela região Sul. Mas para isso é necessário além de uma recuperação da imagem da marca na região, também uma equipe de vendas consolidada. Em Passo Fundo a equipe está ainda em construção, sendo que uma figura importantíssima para o resultado é o supervisor de vendas que apenas em junho de 2013 foi selecionado dentre os já vendedores da equipe, enquanto que essa função já é exercida na região Sul há dois anos. Ademais, faltavam pelo menos quatro vendedores externos para cobrir melhor a região Norte, profissionais de extrema dificuldade de encontrar no mercado e que foram selecionados em julho de 2013, após longa busca de profissionais capacitados.

No período em questão, o maior *market share* da loja de Passo Fundo foi atingido em novembro de 2012, com 8,66%, sendo que neste mesmo mês a loja Pelotas atingiu 15,29%. Já no período analisado o pior *market share* da loja Passo Fundo foi dezembro com apenas 2,24%.

Se analisarmos o *market share* da Super Passo Fundo de janeiro a maio de 2013 encontramos o número de 5,66%, sendo que o *market share* da Super Pelotas neste mesmo período foi de 11,37%. Neste mesmo período o *market share* nacional foi de 8,06%

Dentre as gamas de caminhões, em um período de cinco meses (janeiro 2013 a maio 2013), o melhor indicador de *market share* é do segmento do veículo Daily que vai até 7,9

toneladas, onde o share da Super Iveco Passo Fundo nesse período foi de 15,40%, número muito expressivo. Enquanto que o pior share por veículo foi no modelo Vertis que compreende até 13 toneladas, onde o percentual foi de 1,70%.

As perspectivas futuras para o aumento de *market share* é principalmente nos veículos semipesados, modelo Tector (4x2 17ton / 6x2 23ton. / 6x4 26ton.) que se trata de um produto que a marca Iveco está trabalhando forte em termos de imagem e em termos de preço. Também tem perspectiva de aumento no share de extrapesados, com o lançamento do novo Stralis Hi-Way previsto para metade deste ano.

Conforme afirmado em entrevista pelo gerente de vendas, hoje a empresa está primando como política de vendas primeiramente a rentabilidade de cada negócio, independente do *market share*. Mas obviamente, o gestor do departamento sabe da importância que este indicador possui para a análise da fábrica e, portanto, reconhece que não pode deixar o *market share* cair e precisa trabalhar sim o seu crescimento. Tanto o gerente quanto o atual supervisor de vendas da região Norte, demonstram a dificuldade que possuem na relação com a montadora, onde atribuem a ela a dificuldade de aumento do *market share* nos últimos meses em função de falta de caminhões para venda e também a dificuldade em obter rentabilidade com a política comercial da Iveco. Ao falar da política, apresentam a dificuldade de administrar o departamento por falta de políticas de longo prazo.

Fica explícito nas entrevistas, que falta o apoio da montadora para melhoria dos indicadores do departamento de vendas. O grande desafio é conseguir que a rentabilidade e o *market share* andem juntos, crescendo simultaneamente. Apontam também a dificuldade de aumento do share devido a concessionária não possuir ainda uma estrutura adequada para receber usados na troca em negociações de vendas, e isso faz com que se percam algumas negócios para concorrência.

Como uma ameaça para aumento de *market share*, o gerente de vendas aponta os concorrentes com preços muito competitivos que muitas vezes acabam tirando a marca Iveco do negócio. Aliado a isso, ele afirma que é preciso ainda reverter uma imagem ruim que a Iveco possui no mercado de caminhões.

No programa *Dealer Standards*, a concessionária é avaliada desde termos estruturais: pintura das paredes, padrão móveis; até nos assuntos de gestão, seja do departamento de vendas, pós-venda e financeiro, no geral a pontuação obtida em toda loja foi de 83,69% e poucos pontos

em vendas não foram alcançados. Percentualmente a avaliação que é composta de 4600 pontos e em Gestão de vendas de 630 pontos conseguiu-se 100%; Marketing e comunicação de 310 pontos foram alcançados 280 pontos, o que seria percentualmente 90,32%. Além disso, houve alguns pontos perdidos em satisfação de clientes que engloba vendas e pós-venda em conjunto, porém o indicador será apresentado no subcapítulo de pós-venda, assim como se perdeu alguns pontos em estrutura organizacional, mas também neste caso envolve os dois departamentos. Optou-se por apresentar estes dois últimos indicadores no pós-venda, pois foi este último departamento que mais perdeu pontos na avaliação nestes quesitos.

Dentro de um ano (maio de 2012 a abril de 2013) o *turn over* da empresa em vendas foi de 50%. Realmente revela-se números altos que demonstra a grande dificuldade em formação da equipe e as tentativas de melhorar o atendimento e os resultados, trocando colaboradores. Neste departamento, as demissões ocorridas foram por falta de resultado em vendas por parte dos vendedores.

O gerente de vendas assim como o supervisor afirmam em suas entrevistas que um ponto fundamental para melhoria dos seus indicadores é a formação da equipe de vendas. Eles reconhecem a grande dificuldade de encontrar bons vendedores. Atribuem a falta de melhor *market share* também à falta de pelo menos mais dois vendedores na equipe da região Norte. Por outro lado, o gerente de vendas, afirma que de sete vendedores que teve anteriormente, em junho de 2013 chegou a ficar com apenas quatro, porém como ele mesmo afirma: quatro pessoas que vestem a camiseta da empresa, que possuem a cara da Super. Além de completar a equipe em número de profissionais, os gestores acreditam que é preciso qualificá-los em termos de conhecimento técnico do produto.

A cultura da Super sempre foi formar suas pessoas chaves, no entanto em dois anos a empresa teve de montar três lojas, sendo que do grupo original apenas duas pessoas foram transferidas para trabalhar na marca Iveco, os demais profissionais todos foram encontrados no mercado. Ao abrir a loja de Passo Fundo, alguns colaboradores da matriz de Pelotas foram transferidos para Passo Fundo, mas mesmo estes ainda eram muito novos na empresa.

Segundo o sr. Paulo Costabeber, uma cultura empresarial só pode ser desenvolvida por um processo de desenvolvimento contínuo e ao longo de muitos anos de trabalho, dessa forma a cultura encontrada na região de Passo Fundo não era diferente do que se esperava, mas trata-se de

uma cultura de mediocridade e não de excelência, que é como ele define a cultura Super, que chama “O jeito Super de ser”.

Os principais cargos de liderança da empresa são ocupados com a seguinte estatística de tempo de empresa:

Gerente Pós-venda: 3 anos e dois meses

Gerente de Venda: 3 anos e dois meses

Gerente Adm/Financeiro: 10 anos

Supervisor de Peças: 2 anos e 7 meses

Supervisor de Serviços 10 meses.

Supervisor Adm./Financeiro: 5 anos e três meses

Conforme é possível analisar, o tempo de empresa desses profissionais com exceção da área Adm/Fin. é abaixo de cinco anos, tempo mínimo importante para maturação do profissional na cultura e no modelo de gestão da empresa.

Se o corpo de gestão é novo na empresa, também essa falta de inserção na cultura e modelo de gestão da empresa se reflete com maior intensidade ainda na equipe de liderados. No entanto, pela entrevista do gerente de vendas, fica interessante analisar que mesmo com três anos de empresa, o mesmo já reconhece e está inserido completamente na cultura da empresa. Ao afirmar que no começo não compreendia algumas exigências da empresa e hoje reconhece as mesmas como fundamentais para o resultado, ele demonstra que não apenas se inseriu na cultura como a difunde dentro da empresa. Para ele a cultura da Super é sinônimo de fazer correto e que liderar significa solução. Na gestão de seu departamento, o gestor procura estar por dentro de tudo e ter pessoas de confiança para delegar, entendeu que a sua gestão precisa sempre estar alinhada com as prerrogativas e regras vindas da montadora, pois ele não consegue administrar senão chegar à equação entre o que a Super quer e o que a Iveco permite.

No que tange ao reconhecimento da marca Iveco e da marca Super na região, enfrenta-se ainda inúmeras dificuldades. Uma das principais dificuldades é a herança não positiva deixada pela anterior concessionária na região. Antes da Super comprar a concessão de Passo Fundo, a concessionária anterior fazia parte de um grupo com sede em Santa Catarina, este grupo é muito forte financeiramente e tem um nome muito conceituado neste Estado, porém em Passo Fundo a concessionária estava desassistida pelos proprietários, sendo relegada para o nível de subsistência, sem qualquer investimento na região.

Na visão do diretor/proprietário da Super Iveco essa frágil imagem da marca na região é derivada de um mau atendimento de vendas e pós-venda e isso resulta em dificuldade de aumento de *market share*. Para ele para reverter essa imagem ainda se levará algum tempo e ela só será alterada pelo desenvolvimento dos recursos humanos da Super, pois serão as pessoas, os colaboradores da Super que faram essa mudança.

Ao ser questionado sobre o faturamento desta loja ainda não compatível com o potencial do mercado, o diretor deixa claro que os potenciais clientes dessa região não são obrigada a gostar da Super, a admirá-la e comprar seus produtos. E sim a Super precisa se aperfeiçoar, prestar um bom serviço marcadamente superior àquele prestado pelos concorrentes, para então explorar ao máximo o potencial de venda da região.

A estrutura da loja estava precária, o nível de marketing share e a gestão eram muitos ruins. Foram 10 anos que a marca Iveco foi assim atendida na região de Passo Fundo, e isso desgastou muito a marca a ponto de um grande transportador instalado ao lado da concessionária não ter relacionamento com a marca Iveco.

Ao chegar à nova região de atuação, a Super sofreu essa dificuldade de imagem negativa que a marca possuía. Além disso, a região de atuação é formada por municípios até então nunca atendidos pelo Supergrupo, sendo assim o nome Super não tem o mesmo valor de reconhecimento existente nas cidades das demais lojas onde a Super Iveco encontra-se instalada.

A empresa ainda precisa conhecer e ser conhecida na região, onde para atender 220 municípios possui apenas uma loja. Para tanto, é alto o investimento em equipe de vendas e marketing, de modo a passo a passo tornar-se conhecida e ser inserida nas comunidades locais.

4.1.1.2 Soluções Propostas

Ao analisar as entrevistas e indicadores, verifica-se que todos colaboradores entrevistados acreditam no projeto Super Iveco Passo Fundo, e sabem que no futuro, será possível colher bons resultados. Isso certamente é um ponto positivo, pois demonstra que mesmo com tantas dificuldades, existe um propósito que motiva todos a persistir e continuar dentro do projeto.

Para o diretor da Super é o departamento de vendas da filial de Passo Fundo que possui a maior responsabilidade dentro de toda estrutura Super, incluindo as demais lojas, no sentido de

conseguir um volume de unidades faturadas. Porque assim é possível o aumento da frota circulante de caminhões Iveco, aspecto vital também para sustentabilidade de pós-venda.

Por outro lado, há muitos obstáculos que precisam ser trabalhados para a evolução desta loja. Os entrevistados elencam como importante ponto de problema a formação de equipe, e percebe-se claramente de todos que há dificuldade em selecionar bons profissionais que colaborem com este projeto e que tenham já um conhecimento prévio de vendas e mais especificamente vendas no mercado de caminhões. De modo geral, todos concluem que é preciso aprimorar o processo de seleção da Super, de modo a se errar menos. Vale ressaltar que na região de Passo Fundo existem muitas empresas geradoras de empregos, e isto também dificulta a contratação de bons profissionais, tendo em vista que eles trocam facilmente para aquela empresa que o pagará melhor. Como solução para este problema, seria viável que seja montado um processo de seleção padrão e organizado que permita filtrar melhor os profissionais e se perder menos tempo com colaboradores de *forma mentis* equivocada e que consiga mostrar aos profissionais que estão sendo entrevistados a importância e as vantagens que a empresa proporciona, ressaltando o quanto este grupo é forte no Estado.

Outro ponto forte a ser revertido é a imagem negativa que a marca Iveco possui no mercado de caminhões de Passo Fundo. Para isso, sugerem-se participações em feiras, utilização dos veículos demo dinâmica, aprimoramento dos serviços de pós-venda que certamente é facilitador e determinante da próxima compra do cliente. A imagem queimada da marca no mercado também prejudica a rentabilidade dos negócios, portanto é preciso ir trabalhando paulatinamente na mudança da concepção do produto Iveco por parte do cliente. Uma vez que o cliente começar a considerar a marca Iveco com uma boa opção, será possível mais rentabilidade e também aumento de *market share*.

Quando se trata de melhorar a rentabilidade, por conhecimento do negócio por parte das pesquisadoras, sabe-se que se trata de um problema geral da rede Iveco e não apenas da loja de Passo Fundo, portanto a mudança desse aspecto em parte é totalmente relacionada com a mudança dentro da montadora, de modo que ela reconheça a importância da rede conseguir rentabilizar o negócio. Nesse sentido, com total acompanhamento do diretor proprietário da Super, tem-se feito um trabalho constante para comprovar por números a Iveco que as concessionárias precisam ganhar mais. Esse trabalho tem sido realizado através de reuniões com a Diretoria de Desenvolvimento de Rede e a equipe Super Iveco, através de conversas individuais

entre o diretor da Super e o presidente da Iveco. Em reuniões da rede Iveco, assim como em reunião com o presidente da montadora em sua visita recente à loja de Passo Fundo.

O trabalho de provar a montadora que ela precisa viabilizar a rentabilidade na venda de caminhões, já tem surtido efeito desde maio de 2013, o que pode ser comprovada pela melhoria das margens de vendas de caminhões e conseqüentemente a retomada do lucro do negócio Super em geral. Ou seja, a estratégia em andamento está sendo funcional e está permitindo a elevação das margens.

Existe uma relação clara de dificuldade dentre a fábrica e a concessionária, e que certamente pode vir a diminuir, mas dificilmente irá terminar, pois um dos méritos de uma grande concessionária é saber fazer muito bem feito esse jogo com o fabricante. Esse jogo será eterno, podendo ser melhorado, mas sempre existirão impasses com a fábrica, pois cada um defende seus interesses, porém o mais importante é que o cliente seja sempre o foco principal, pois necessidades a parte da fábrica e da concessionária, o que vale no final é saber servir ao cliente com o melhor atendimento e satisfazer suas necessidades.

4.1.2. Departamento de Pós-Venda

4.1.2.1 Problemas Identificados

Os principais indicadores pelo qual a Super Iveco é avaliada pela Iveco no pós-venda é a nota do CSI (Customer Service Index) que seria o índice de satisfação do cliente do pós-venda, o *Dealer Standards* que consiste em uma avaliação geral da gestão da empresa e avaliação do Programa Padrões de Atendimento Iveco, que se trata de uma certificação de qualidade bem rigorosa voltada a processos de pós-venda.

O indicador de CSI com nota sete revela uma grande deficiência desta loja, no que diz respeito à imagem diante de seus clientes. Para a Iveco, o índice de satisfação de cliente abaixo de 7,5 é considerado insatisfatório e na última avaliação do CSI a nota sete que o pós-venda de Passo Fundo recebeu representou uma das piores notas entre as concessionárias Iveco do Brasil.

Avaliando as pesquisas detalhadamente, realizadas com os clientes, é possível verificar que não há uma grande disparidade entre uma resposta e outra. Não há uma resposta com nota muito boa e outra resposta com nota muito ruim, que em sua média componham sete. As respostas de um modo geral foram sete em quase todas as perguntas, com exceção da

disponibilidade de peças que teve uma nota cinco. Para a análise do pós-venda da Iveco, os pontos mais críticos e que, portanto, pesam mais na pesquisa são relativos aos seguintes assuntos: habilidade do recepcionista técnico para compreender o problema do veículo relatado pelo cliente, eficiência do diagnóstico do serviço realizado e garantia do serviço realizado pela concessionária e nessas perguntas a Super Iveco obteve respectivamente notas: 7,24; 7,43 e 7,39.

Na pesquisa, a nota em que o cliente é questionado como foi a experiência com pós-venda de modo geral foi também sete, realmente muito abaixo da resposta das demais concessionárias que correspondem aos demais estados do Sul do Brasil, que tiveram como média a nota 8,5. A pesquisa no que tange a parte técnica dos colaboradores Super Iveco, teve em sua maioria notas na média de sete, mas inclusive assuntos como organização e atendimento tiveram notas neste nível, como é o caso da questão que indaga sobre a qualidade do agendamento feito por telefone e cumprimento do prazo combinado para entrega do veículo.

Essa situação aponta para falhas não só na parte técnica como também no atendimento de um modo em geral. As falhas técnicas são ainda mais reforçadas ao se verificar que na própria pesquisa 20% do universo pesquisado tiveram de retornar à concessionária para a solução do mesmo problema.

Notas inferiores a oito no questionário são seguidas de uma pergunta que procura saber o motivo de uma nota tão baixa e entre eles, os quatro primeiros motivos respondidos pelos clientes foram: não resolveram o problema, não realizaram o serviço e não gostei do serviço com 33,33%; mau atendimento da concessionária com 22,22%, falta de peças com 22,22%, seguido de preços de peças e serviços muito altos 16,67%. No entanto, essa pesquisa aplicada pela Iveco ocorreu no segundo semestre de 2012.

De acordo com a entrevista realizada com o diretor da empresa, a baixa nota de CSI está ligada a questão da formação das pessoas. A mentalidade dominante da antiga concessionária na região era de um certo descaso quanto a importância da qualidade e quanto a necessidade de prestar um serviço de real valor aos clientes.

Em 2013 está sendo realizada uma nova pesquisa que deve apresentar um cenário um pouco mais otimista e isso pode ser verificado pelas pesquisas que a concessionária passou a aplicar ao final de 2012.

Nessas pesquisas que a concessionária aplica se procura indagar o cliente antes mesmo de a fábrica pesquisá-lo. Na última pesquisa aplicada em abril obtiveram-se indicadores muito

melhores, sendo que de noventa e seis, 25,00% tiveram nota 10 com o atendimento do pós-venda de modo geral, 3,13% tiveram nota 9,5, 20,83% nota 09, 5,21% nota 8,5 e 39,58% nota 08. No mês de maio, de cento e seis clientes pesquisados 21,70% tiveram nota 10, 14,15% tiveram nota 9,5, 11,32% nota 8,5, 45,28% nota 08. E no mês de Junho foram oitenta cliente pesquisados onde 32,50% tiveram nota 10, 31,25% tiveram nota 09, 35,00% nota 08. Analisando estes últimos três meses nota-se visivelmente um cenário positivo e evolução na satisfação dos clientes com o atendimento de pós-venda da loja.

Até metade do ano de 2013 sairá a nota da primeira onda do CSI e acreditava-se numa melhoria significativa da nota, refletindo o que já mostra a pesquisa aplicada pela concessionária. No entanto, a prévia da nota de 2013, com 68,6% das pesquisas já aplicadas apresenta a nota com média prévia de 7,83. Notamos que essa média é composta pela situação em que dezesseis clientes deram notas de 08 a 10 e oito clientes nota de 04 a 07. O motivo principal indicado para as notas baixas é a demora em realização e entrega do serviço no prazo.

O indicador do nível de satisfação do cliente é fundamental para avaliar se a empresa está no caminho certo. Segundo Antonio Meneghetti, “se quisermos ter uma gestão eficiente na economia, devemos ser capazes de realizar um total *quality*, segundo o critério do cliente” (2013, p.315). Portanto, se aquele serviço que prestamos, o produto que vendemos não é visto como qualificado pelo nosso cliente, estamos na direção errada e temos que realinhar nossa bússola. O autor ressalta ainda, que a qualidade deve ser aquela percebida pelo cliente e não uma qualidade com fim em si mesmo.

Ao avaliar as entrevistas com os quatro gestores de pós-venda da loja de Passo Fundo (gerente pós-venda, supervisor de serviços, líder de oficina e supervisor de peças), constata-se que a maioria atribui essa nota baixa de 2012, realmente por um mau atendimento prestado nos primeiros meses do negócio. O supervisor de serviços chega a afirmar que era melhor a empresa ficar fechada até que formasse a equipe do pós-venda do que tentar atender os clientes e prestar um serviço que no começo queimou muito a imagem da concessionária. Esse mau serviço prestado está relacionado diretamente com a falta de pessoas qualificadas tecnicamente e que trabalhem de acordo com a cultura da Super. Apenas o gestor de peças, atribui a baixa nota de CSI à concessionária que antecedeu a Super na região, pois seria ela a criadora de uma cultura nos clientes que estava errada e que a Super ao aplicar as coisas de modo certo acabou por entrar em choque com a mentalidade dos clientes de Passo Fundo e região.

Para auxiliar na elevação do índice de satisfação do cliente, a concessionária de Passo Fundo está implantando o Programa “Padrões de Atendimento no Pós-venda” que se trata de um programa de qualidade inspirado na gestão da marca Toyota. No entanto, notam-se algumas evoluções e outras não, onde o programa poderia estar sendo muito melhor gerido, do que está na prática. Em julho, haverá a primeira pré-certificação que avaliará se a concessionária está apta para a certificação ou não. Vale destacar que a loja de Pelotas implantou este programa em 2011, tendo sido certificada neste mesmo ano e recertificada no primeiro e segundo semestres de 2012, enquanto que no primeiro semestre de 2013, perdeu a certificação, que foi um fato bem indicativo de regressão do pós-venda de Pelotas.

Os principais pontos perdidos no *Dealer Standards* no segundo semestre de 2012, pois a avaliação primeiro semestre de 2013 não ocorreu ainda, foram em indicadores de gestão de pós-venda tais como: vendas ativas de peças e serviços, ações para reversão de clientes inativos, controle de gestão de garantia, entrega em dia de relatório de gestão do pós-venda, índice de absorção da oficina, giro de estoque, estrutura de equipe, o próprio índice de satisfação do cliente e nível de serviço do estoque.

Foram perdidos alguns pontos de estrutura de loja, uma vez que a loja de Passo Fundo ainda não passou por reformas estruturais necessárias para adaptar ao padrão da marca Iveco e ao próprio nível de exigência da Super. O nível de exigência da avaliação do *Dealer Standards* é maior no quesito pós-venda, pois é onde a gestão precisa ser muito qualificada uma vez que se trata de um departamento repleto de processos, extremamente complexo e que lida no dia a dia com problemas. O pós-venda possui sua pontuação distribuída em sua maioria pelos seguintes quesitos que ficaram assim classificados:

- Estrutura organizacional de 730 pontos atingiu-se 600 pontos, representando 82,19%;
- Gestão de pós-venda de 740 pontos foram obtidos 470, representando nível de 63,51%;
- Gestão de clientes e pesquisa de satisfação de 495 fez-se 270 pontos, ou seja, 54,55%;

Esses indicadores de CSI, Marketing Share e *Dealer Standards* são reflexos de alguns pontos críticos enfrentados pela concessionária em sua gestão que são eles: formação da equipe; imagem da marca Iveco e o nome Super ainda não reconhecidos na região de atuação da loja de Passo Fundo e estrutura física ainda não reformada.

Com relação à formação de pessoas, a dificuldade ocorre porque existe uma escassez de mão de obra qualificada no mercado, e não só qualificada tecnicamente como também que se adapte ao perfil cultural da Super. Dentro de um ano (maio de 2012 a abril de 2013) o *turn over* do pós-venda foi de 96,30%. Realmente revela-se um número alto que demonstra a grande dificuldade em formação da equipe e as tentativas de melhorar o atendimento e os resultados, trocando colaboradores.

Sendo assim, desperdiçou-se muito tempo e recursos financeiros em treinamentos de colaboradores que não se adaptaram ao perfil da empresa. A maioria do *turn over* em quase 100% foi ocasionado por demissão dos colaboradores e não por pedido de demissão. Os principais motivos da demissão foram comportamentais.

Os erros de processos e a falta de qualificação vêm em conjunto aos problemas comportamentais, no entanto como a empresa fornece treinamentos, são tolerados no começo alguns erros de processo, porém quando se é ensinado e não se constata o cuidado e a seriedade do profissional, acaba-se optando pela demissão.

Aprofundando-se mais no aspecto comportamental, tem-se de necessariamente mencionar o termo *forma mentis* que significa segundo Bernabei (2013) a atitude em relação ao mundo. Ou seja, é como o colaborador se posta no mundo, se vê e se posiciona. Um colaborador mesmo tendo alta qualificação técnica pode não possuir a forma que atende com qualificação ao mercado de trabalho e em específico a determinada empresa. Sendo assim, pode-se concluir que os maiores problemas enfrentados não foram de qualificação e sim de *forma mentis* equivocada dos colaboradores selecionados, aspecto muito difícil de mudar. Pode-se treinar o colaborador tecnicamente esperando que seja um bom executor, mas se a *forma mentis* está totalmente equivocada a técnica também não será assimilada.

Ao analisar o processo de contratação da empresa, observa-se grande dificuldade em conseguir pessoas qualificadas pela distância da empresa dos bairros residenciais somado ao serviço precário de transporte público ao local de instalação da loja; salários iniciais em algumas funções um pouco menores, pois são baseados em variáveis e a empresa ainda precisa melhorar seu faturamento, ou seja, é necessário achar pessoas que acreditem na grandeza do projeto e aceitem um sacrifício no começo para colher no futuro. O mercado de Passo Fundo apresenta grande escassez de mão de obra, pois é uma cidade em grande crescimento tanto na agricultura, como

comércio e indústria. A própria aparência visual da loja que não é muito agradável e esteticamente bonita também não gera atrativo para novos colaboradores.

Muitas foram as seleções de pessoas efetuadas com a escolha do “menos pior” entre as opções avaliadas e acaba-se muitas vezes utilizando a experimentação do colaborador em uma tentativa que já se conhece desde o começo o alto risco de insucesso.

A Super quando adquiriu a região de Passo Fundo selecionou várias pessoas da antiga concessionária, no entanto, dentre dez pessoas apenas quatro continuam na empresa, as demais foram demitidas, pois não conseguiram se moldar as regras da nova concessionária. Esse processo de transição foi realmente complexo.

Conforme palavras do diretor da empresa:

“Na época em que assumimos a região de Passo Fundo, tentamos reaproveitar muitos colaboradores da concessionária anterior, mas na maioria dos casos não funcionou porque a cultura da concessionária antecessora era totalmente oposta a da Super. Não nas questões éticas, mas sim no estilo de liderança e na questão da qualidade que é preocupação número um da Super. Precisamos, nesse sentido, para adquirir essa qualidade superior, formar uma equipe com espírito e estilo da Super.” (Costabeber, 2013)

Os clientes de pós-venda, já adaptados à antiga concessionária, estranharam algumas medidas diferentes de gestão da Super, como a forma de concessão de crédito e a forma transparente de trabalhar, sem envolver ações paliativas. Isso num primeiro momento refletiu em impacto e resistência à mudança e até perda de clientes que se sentiram agredidos com tais medidas.

Ao avaliar o que os gestores de pós-venda pontuam como grande motivo dos baixos indicadores, o principal ponto foi atribuído à falta de pessoas na opinião de todos eles, se errando muito nas seleções de profissionais, ocasionando perda de tempo que poderia ter sido usado para fins de crescimento da empresa. A dificuldade com relação à gestão de pessoas, não se restringe a seleção, mas também a retenção de profissionais e a necessidade de qualificação da equipe existente.

Notou-se também dificuldades no processo de delegação. Na entrevista do gestor de serviços o mesmo deixa explícito que sabe que precisa cobrar mais de sua equipe e que não faz por ter medo de ser taxado como chato. Segundo Bernabei “...é em nome do medo da rejeição - para afastá-la que a criança se adequa a mentira da imagem matriz” (p. 117, 2005). Ou seja,

mesmo diante de alguma coisa errada, para não ser rejeitado, o entrevistado não cobra como deveria.

O mesmo problema de delegação e gestão de pessoas pode ser visto nas entrevistas do gerente de pós-venda e do supervisor de peças. O gerente de pós-venda assume que estava aplicando uma postura muito paternalista e que precisa ser mais crítico com a equipe. Interessante é que os seus supervisores de pós-venda ao serem questionados sobre o que fariam se estivessem no lugar de seu gerente, eles sugerem que o gerente tenha mais controle sobre equipe, crie mais regras rigorosas, e cobre mais. Portanto, nota-se que a autocrítica do gerente de pós-venda se confirma com a visão de seus subordinados. Na própria entrevista do gerente de pós-venda ao ser questionado sobre liderança ele procura deixar bem claro que a liderança não pode ser por imposição e sim precisa ser pelo exemplo e por conscientização da equipe. No entanto, talvez esteja aí uma mudança necessária para este departamento, onde mesmo cobrando mais a equipe, sendo menos paternalista, o gerente não perderá a sua imagem de líder. A autoridade em certos momentos é necessária, pois o líder mais capacitado sabe por experiência e por capacidade o que é melhor para a empresa ou mesmo para sua equipe.

Tratando-se de relacionamento, pela entrevista do supervisor de serviços, ficou claro que há uma falta de sintonia entre este e o supervisor de peças. Foi possível notar que existe uma dificuldade explícita no relacionamento entre o departamento de serviços e o departamento de peças, pois o primeiro depende diretamente da eficiência da gestão de peças, o que ele deixou claro que está insatisfeito, faltando atitude da parte do pessoal de peças e falta de colocar-se no lugar do cliente.

É interessante notar que é consenso entre todos os gestores de pós-venda, que precisam agir mais ativamente na busca de novos clientes para faturar mais nos seus departamentos. O faturamento de mão de obra e peças depende sim da contratação de mais produtivos como o gerente informa na entrevista, mas também depende de prospectar mais clientes, fazer vendas externas e atender melhor os clientes.

Eles reconhecem o potencial do mercado de Passo Fundo, e por isso todos acreditam no projeto. Para os profissionais de pós-venda alocados na loja de Passo Fundo em tempo integral, foi interessante avaliar que falam exatamente a mesma coisa: que precisam aproximar-se mais dos clientes, realizar visitas e fazer contatos, e com esta ação ativa irá render maior faturamento no pós-venda que hoje ainda é muito menor que o faturamento da antiga concessionária de Passo

Fundo. Obviamente esta outra concessionária possuía na época o dobro de produtivos que a Super possui hoje, portanto, também sem formar a equipe de pós-venda, muitos serviços se desperdiçam e deixam de reverter em faturamento de mão de obra e de peças.

Em resumo, a equipe de pós-venda hoje sabe que faz muito menos do que precisa fazer, porém percebe-se que a equipe em formação dificulta aos gestores realizar o melhor aproveitamento do potencial na região. Outro ponto forte que precisa ser melhorado é na qualificação de toda a equipe e para isso torna imprescindível o treinamento.

4.1.2.2 Soluções Propostas

Entre as soluções para as dificuldades do departamento de pós-venda está no aprimoramento do processo de delegação, pois é fato que este é um influente instrumento que auxilia na organização do trabalho, produtividade e gestão do tempo. Ou seja, é preciso criar ferramentas que auxiliem os gestores em seu processo de delegação junto à equipe, onde possam desenvolver as pessoas, acompanhar suas tarefas e que com o tempo todos possam crescer juntos e estar prontos para novas oportunidades. Sugere-se um treinamento sobre técnicas de delegação, cursos de formação das lideranças empresariais, ou seja, formação integral do ser humano para que os mesmos consigam desenvolver-se e desenvolver as pessoas que trabalham em suas equipes.

Outro ponto existente é a dificuldade de lidar com a cultura dos clientes desta região, ou seja, há um atrito entre as normas da empresa e aquilo que os clientes desejam. É muito sutil esse aspecto, pois envolve de modo muito respeitoso, fazer com que o cliente entenda as regras da empresa, sem parecer uma mera imposição. Nesse caso, talvez a melhor solução, seria treinar a postura da equipe de como comunicar ao cliente de modo correto essas informações, seja ela uma garantia que foi negada, ou mesmo uma condição de pagamento não aceita pela empresa.

Por outro lado, o próprio supervisor de serviços afirma que é preciso colocar-se no lugar do cliente e verificar o que para este é importante no pós-venda. Uma solução para isso pode ser uma reunião onde se pense com a cabeça do cliente e se identifique com todos os gestores de pós-venda de modo explícito quais são os pontos principais que o pós-venda precisa primar para obter a satisfação do cliente.

No pós-venda, há a opinião uníssona de que é preciso vender mais, ou seja, prospectar mais clientes, agir de forma mais ativa, sem esperar que ele venha passivamente até a concessionária. Mas esse caso depende muito da capacidade dos gestores de pós-venda em especial os supervisores da região, em saber focar seu trabalho no âmbito de gestão, em paralelo às suas rotinas mais operacionais que são muitas, pois possuem uma equipe para isso.

Nesse caso, é preciso que além de procurar atender o cliente com um atendimento de qualidade, deve-se trabalhar com uma postura mais comercial, montando estratégias para alavancar as vendas, estruturando promoções vantajosas que faça com que o cliente queira fazer serviços e comprar peças na Super. Ou seja, identificar um diferencial competitivo do negócio, seja preço, seja qualidade e saber comunicar isto ao cliente.

Também é fundamental entender o que o cliente busca, pois focando no ponto exato, a empresa se torna competente e adquire o seu diferencial. Nesse caso, sugere-se também mais enfoque nas visitas externas a clientes do departamento de peças e foco no agendamento ativo no departamento de serviços. Ou seja, todos do pós-vendas sabem que podem faturar muito melhor, mas não estão conseguindo organizar-se a ponto de ter um foco maior nisso. O pós-venda precisa entender que sua identidade não é de apenas resolver problemas técnicos, mas também um importante departamento de faturamento, vendas e de rentabilidade para empresa.

Quando se trata de satisfação de clientes do pós-venda, os gestores admitem em sua maioria que tiveram falhas no atendimento e que precisam ser corrigidas. Outro aspecto que precisa ser trabalhado, é o problema de relacionamento entre gestão de serviços e peças, percebe-se um problema nessa relação, e isso não é nada funcional para a empresa, pois quem paga por isso é o cliente que no final, por uma falta de parceria de trabalho eficaz entre os dois departamentos, não possuem um atendimento de qualidade como deveria. Sugere-se neste caso, que se chame em conjunto os dois Supervisores juntamente com a gerência e dedique-se a procurar uma solução para que ambos consigam trabalhar em harmonia e com único objetivo final.

Também como solução para este departamento está de fato à estruturação de um processo de seleção mais rigoroso, que priorize a correta *forma mentis* nas contratações. Em paralelo a isso, um excelente sistema de treinamento técnico, pois o pós-venda é um departamento de conhecimento muito específico e que precisa ser qualificado. Ou seja, formar excelentes

produtivos em termos de técnica para que seja priorizada a melhor solução do problema do cliente. Pois é fato que este departamento deve ter em sua essência a solução de problemas.

Nota-se que é preciso treinar mais a equipe, não só no que diz respeito á técnica, mas também em relação à cultura organizacional. A loja de Passo Fundo ainda não representa e atende bem à cultura Super, justamente por ser uma equipe nova em uma região nova. Estruturalmente é uma loja fora dos padrões funcionais e estéticos das demais empresas do grupo, mas conforme o próprio presidente da Iveco Latin America em visita à loja de Passo Fundo passou uma importante dica que é: “se não temos uma boa estrutura física, temos de conseguir comunicar valor ao cliente de outra forma”. Entre essas formas, pode-se incluir a implantação do Programa Padrões de Atendimento já em andamento na loja de Passo Fundo, esse programa está completamente de acordo com a cultura Super de fazer bem e muito bem feito. É um programa completo de pós-venda que foca desde aspectos de qualidade do serviço prestado como aspectos de aprimoramento comercial. Certamente, o Programa bem aplicado permitirá ao cliente compreender o valor do serviço e o atendimento a ele prestado.

Os departamentos de vendas e pós-venda precisam andar juntos, um cresce em conjunto com outro departamento, é muito importante haver sintonia e ter uma relação útil e funcional entre ambos, com o mesmo objetivo. Pós-venda tem grande chances de ter um excelente faturamento, principalmente nesta região, mas para isso é necessário vender mais, pois o departamento de vendas só vai conseguir efetuar a venda de um novo caminhão se o pós-venda for eficaz quando o cliente precisar. Ou seja, é um ciclo que deve ser virtuoso, onde um departamento reforça o valor do outro e juntos atendem as necessidades dos clientes.

4.1.3 Departamento Administrativo Financeiro

4.1.3.1 Problemas identificados

O departamento administrativo financeiro é um departamento de apoio dos departamentos comerciais compostos de vendas e pós-venda. Sendo assim muito de seu resultado é dependente das ações dos demais departamentos. A principal ferramenta para avaliar a saúde da empresa é o resultado financeiro. Para controlar no dia a dia o andamento da empresa, este departamento utiliza a ferramenta de orçamento. Porém também há indicadores dentro da avaliação do *Dealer Standards* focados sob a supervisão direta do administrativo e nesses quesitos atingiu-se a

seguinte pontuação: Identidade visual que representa 340 pontos, a concessionária Super atingiu 100%; Instalações e estrutura física de 425 pontos atingiu-se 395, o que representa 92,94%; Administração e finanças a pontuação era de 530 pontos e foram atingidos 100%.

No quesito gestão de pessoas, este departamento é o que possui menor número de profissionais e menor *turn over*, com índice de 0% na loja de Passo Fundo no período de abril de 2012 a maio de 2013. Isto pode estar relacionado devido ao fato de este departamento estar sendo administrado por gestoras com mais anos de grupo e empresa, aspecto que facilita essa gestão.

Todos esses problemas juntos relatados em vendas e pós-venda, obviamente impactam na parte mais importante para a sustentabilidade da empresa que é o resultado financeiro. Atualmente a Super Iveco Passo Fundo está muito aquém dos objetivos de faturamento tanto no que diz respeito à venda como pós-venda. Comparando as estatísticas do orçado e do realizado na loja de Passo Fundo dividido por departamento relativo ao primeiro trimestre de 2013, chega-se o seguinte resultado:

- Veículos novos: atingido em faturamento via estoque 17,49% do projetado e em faturamento direto 120%. Cabe ressaltar que nesse caso parte da diferença se deve a mudança de normas ditadas pela montadora. No ano de 2013, o faturamento direto era para cair a praticamente a zero e concentrado em venda estoque, conforme programação de compras, no entanto a Iveco não conseguiu cumprir a própria norma por ela ditada. Por isso, o faturamento direto foi 20% maior de receita do que o projetado. De qualquer forma não compensa a baixa de mais de 80% no faturamento estoque. Parte da baixa desse faturamento foi causada pela falta de produtos pela Iveco e não pela falta de vendas. Essa realidade significou no trimestre R\$ 514.490,61 a menos de lucro bruto do que o esperado. Em bônus de veículos, que compõe a margem do mesmo, o valor atingido no trimestre foi de 63,84% do projetado, uma vez que faturou menos caminhões via estoque, menor é o percentual de bônus, pois é pelo caminhão vendido via estoque que a montadora paga bônus. Por outro lado, a margem de contribuição dos veículos novos que se trata do faturamento de veículos mais as comissões menos custos, impostos e despesas diretas de vendas, foi 4,2 pontos percentuais maior que o projetado isso aponta uma melhor situação de rentabilidade na venda.

- Assistência Técnica: foi atingido em faturamento de mão de obra 79,02% do projetado. Com esse número não cobre nem a folha dos produtivos do pós-venda, que são os mecânicos que vendem hora. Para fins de análise, é considerada a folha como custo dos serviços, e o resultado encontrado é o lucro bruto negativo, antes mesmo de descontar todas as despesas do departamento, apenas pagando a folha dos mecânicos já se demonstra deficitário. Enquanto que o orçado era gerar um lucro bruto de R\$ 42.237,04, o alcançado foi de prejuízo de R\$ 5.239,09. Ao descontar todas as despesas rateadas esse departamento gerou um prejuízo de R\$ 149.024,13, prejuízo maior em R\$ 73.557,89. Ou seja, encontra-se muito longe de obter o índice de absorção do pós-venda.
- Peças: o percentual atingido do projetado foi de 78,51%. No entanto, aqui vale uma ressalva em que parte do resultado não satisfatório em volume vendido foi compensado em margem bruta onde no realizado obteve-se 2,3 pontos percentuais maior. Vale destacar que esse departamento é de extrema importância para empresa por apresentar margens mais elevadas e baixas despesas. O crescimento deste departamento em termos de vendas é fundamental para rentabilidade do negócio.

No segundo trimestre de 2013, verifica-se uma melhora significativa, conforme a seguir:

- Veículos novos: atingido em faturamento via estoque subiu para 76,04% do projetado e em faturamento direto 189,60%, nesse caso subiu o faturamento estoque em relação ao trimestre anterior, e o faturamento direto foi muito maior que o projetado, pois apenas em junho a Iveco terminou de faturar os caminhões vendidos muitos meses anteriores e não entregues por falta de produto, a tendência é esse faturamento direto desaparecer e concentrar a maior parte em estoque. Essa realidade significou no trimestre um lucro deste departamento de R\$ 750.407,5 94,98% do resultado projetado para o departamento neste segundo trimestre de 2013, ou seja, quase que se atingiu o orçamento em sua completude. Em bônus de veículos, que compõe a margem do mesmo, o valor atingido no trimestre foi de 122,69% do projetado, pois em abril deste ano a Iveco lançou uma nova camoanha

de bonificação que foi fundamental para retomada do lucro nas concessionárias, por isso mesmo o faturamento este ano sendo um pouco menor que o orçado, os bônus pagos pela montadora em cima de venda de estoque foram maiores. A margem de contribuição dos veículos novos que se trata do faturamento de veículos mais as comissões menos custos, impostos e despesas diretas de vendas, foi 2,2 pontos percentuais maior que o projetado isso aponta uma melhor situação de rentabilidade na venda.

- Assistência Técnica: foi atingido em faturamento de mão de obra 89,97% do projetado. Essa melhora resultou em um lucro bruto, onde descontam-se os impostos, e o custo da mão de obra do produtivos de R\$ 69.797,44, que representa 71,22% do lucro bruto projetado. Ao descontar todas as despesas rateadas esse departamento gerou um prejuízo de R\$ 97.040,68, enquanto que se projetava um prejuízo de R\$ 38.853,32 . Ou seja, encontra-se ainda muito longe de obter o índice de absorção do pós-venda.
- Peças: o percentual atingido do projetado foi de 70,92%, ou seja, menor que o atingido pelo departamento no primeiro trimestre de 2013, verifica-se então como o único departamento que não evoluiu no faturamento considerando o orçado para o segundo trimestre. A diferença entre o orçado em margem bruta e o realizado também foi positiva com o realizado em 1,2 pontos percentuais acima, porém em relação ao primeiro trimestre esse valor diminuiu, ou seja, segundo trimestre de 2013 o departamento de peças além de não faturar em volume, também não superou muito em margem.

Se avaliarmos em termos de consolidado de toda loja de Passo Fundo, inclusive com suas despesas administrativas temos o resultado de um prejuízo no primeiro trimestre de 2013 de R\$ 269.790,33, enquanto que o orçamento era de R\$ 198.814,31 de lucro. Enquanto que no segundo trimestre de 2013 obteve-se um lucro de R\$ 515.452,69, quanto que o lucro projetado no orçamento era de R\$ 547.572,94. Ou seja, vê-se que no segundo trimestre a loja entra dentro da expectativa de resultado. Mas ainda necessita compensar os prejuízos do primeiro trimestre,

Quando a Super Iveco decidiu comprar a região de Passo Fundo, pensava-se num faturamento de 50 veículos mês, para todas as lojas, porém durante maio a dezembro de 2012, o número médio de faturamento de veículos foi de 32 caminhões, sendo que este número esperava-

se faturar apenas na casa de Passo Fundo. Isso obviamente representou enormes dificuldades no resultado, pois a empresa dobrou sua despesa de folha e operacional em geral e em termos de faturamento ampliou de modo insuficiente. Pela primeira vez no mês de junho de 2013 a Super conseguiu atingir o faturamento dos 50 caminhões, sendo 33 em Passo Fundo e 17 em Pelotas/Alegrete.

De acordo com o diretor da empresa após um ano de atuação na região a Super Iveco começou a colher os primeiros resultados, especialmente relativos ao aumento de participação de mercado e a melhoria na qualidade do pós-venda. Principalmente nos últimos três meses a empresa começou a sentir concretamente a diferença que faz ter uma região com uma frota grande o suficiente para garantir um faturamento elevado, diluindo custos fixos e garantindo a rentabilidade do negócio como um todo.

O potencial da região é muito alto, entre todas as casas da Super Iveco se cumprido seu objetivo para 2013, é a casa de Passo fundo que garante a geração de lucro da empresa, pois é a maior região, porém com despesas menores que a região Sul. Ao analisar o mercado, e seu potencial, verifica-se a grande importância que a filial Passo Fundo possui para a sustentabilidade do negócio Super Iveco como um todo. As casas de Pelotas e Alegrete precisam andar bem, porém a saúde e resultado da casa de Passo Fundo é o principal ponto, pois devido ao tamanho da região de atuação e mercado é a loja que pode gerar maior venda tanto de veículos como de peças e serviços. Diferentemente da região de Pelotas que ficou anos sem concessionária Iveco, a região de Passo Fundo sempre teve a marca representada na região, mesmo que em pouca quantidade de venda de caminhões da marca, o que gera um maior mercado também para peças e serviços.

Além dos problemas de ordem financeiro do orçamento, como observação participante, percebe-se que este departamento necessita focar na diminuição progressiva dos pagamentos dos juros bancários sobre financiamento, pois hoje grande parte do resultado financeiro desta empresa é desperdiçada nesses juros.

Para o diretor da Super Iveco, o departamento Administrativo/Financeiro possuiu como grande desafio montar uma estrutura para a Super que seja enxuta, ágil e eficaz, garantindo a segurança do patrimônio investido.

No que tange a relacionamento deste departamento com os demais departamentos de vendas e pós-venda, nota-se que enquanto que a relação com vendas é direta e sem dificuldades,

a relação da supervisão administrativa financeira e os supervisores de peças e serviços, não tem sido eficaz. Estes últimos acreditam que o administrativo financeiro está se intrometendo de certa forma em seus departamentos e com isso acaba não havendo o que é fundamental para resultado da Super, os departamentos agindo em conjunto para o mesmo objetivo. Divergências sempre haverão, porém a cobrança mútua entre os supervisores deve ser possível e com foco no resultado positivo da empresa.

4.1.3.2 Soluções Propostas

As soluções para problemas de ordem financeira dependem não apenas do departamento administrativo financeiro, mas também principalmente dos departamentos comerciais. Porém mesmo assim, o administrativo financeiro pode fazer mais, principalmente no que tange a controle sobre despesas. Outra ferramenta que deve ser implantada para auxiliar o atingimento do objetivo é a autorização online de despesas, ou seja, não se analisaria o orçamento apenas após o encerramento do mês, mas também no dia a dia, ou seja, seria automatizado o controle das despesas. Hoje existe uma ordem de compra que precisa ser autorizada pelos gerentes, mas esta não cruza com as despesas prospectadas no orçamento. O correto é sistematizar uma forma de cruzar a ordem com limite de gastos para cada conta contábil.

No que tange aos problemas de seleção de pessoas, mesmo que o administrativo financeiro não esteja enfrentando *turn over*, é dever das gestoras deste departamento que são as mais antigas do negócio, auxiliar os demais departamentos no processo de seleção da totalidade dos profissionais. Esse departamento, por ser um difusor da cultura Super, deve estruturar o processo de seleção da empresa e também montar um programa de introdução dos novos colaboradores dentro do negócio, talvez com desenvolvimento de um vídeo e apresentação do negócio em um todo ao colaborador que está entrando. Outra forma de difundir a cultura, a qual é realizado hoje, mas que se pode ser melhor trabalhado é a apresentação da cartilha do colaborador, o que situa-o em deveres e regras em sua chegada na empresa.

Tanto o processo de seleção como da difusão da cultura tem que ter como base o significado profundo e prático do que significa a cultura Super.

“A cultura da Super nasce de um desejo coletivo, mas que é encarnado por cada um dos indivíduos da equipe. Este desejo individual é o de que cada um possa atingir sua plena realização como ser humano neste planeta. Ao unir estas pessoas, existe um conjunto de valores que serve de bússola na ação que cada um exerce, tanto em sua vida privada como profissional. Esses valores da Super, consubstanciados na cultura da empresa dão o apoio, a segurança de que cada indivíduo não está só na busca por esses objetivos. A cultura da Super nasce da consciência de que esse grupo de pessoas, unido, em torno destes grandes ideais, podem construir para si e para a Super, resultados muito superiores àqueles que cada uma atingiria se agisse isoladamente. É isso que nos dá o verdadeiro sentido de pertencimento a um grupo forte, capaz de obter resultados superiores para cada um dos indivíduos, para a empresa e para a sociedade na qual estamos incluídos”. (Costabeber, 2013)

Também colaborando para difusão da cultura da Super, este departamento deve em conjunto com o proprietário e demais gestores, formalizar a missão e visão da empresa e difundir os valores para toda a equipe. Paralelo a isso, trabalhar muito culturalmente e em base a números, na difusão do Programa de Participação dos Resultados da empresa.

Por fim, é preciso que na loja de Passo Fundo ocorra o entendimento de que o departamento de administração e finanças sofre as consequências de falhas dos demais departamentos comerciais e por isso há necessidade de que acompanhe o que ocorre na empresa como um todo. Isto deve ser encarado como um suporte no controle que reflete diretamente no resultado da empresa sem exceção.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A decisão de expansão de um negócio traz consigo um problema de caráter econômico, o qual se bem administrado, representa uma evolução e possibilidade de ganho. Porém sozinho um líder não consegue realizar o seu projeto, necessitando delegar parte de seu próprio projeto para outros que são os colaboradores e pessoas de apoio.

Este estudo iniciou partindo do problema de pesquisa, o qual foi estudar quais os pontos críticos que dificultam o crescimento da Loja de Passo Fundo e como reestruturá-los.

Esta pesquisa teve como objetivo identificar os pontos críticos que hoje impedem o desenvolvimento pleno da loja de Passo Fundo, tendo como objetivos específicos mapear as principais dificuldades enfrentadas pela loja de Passo Fundo; organizar estas dificuldades em relação aos departamentos envolvidos e propor soluções para as problemáticas dentro do orçamento disponível para investimento na região.

Após estudo aprofundado conforme apresentados no referencial teórico, análise minuciosa das entrevistas e dos indicadores e observação participante, conclui-se que a filial de Passo Fundo está inserida em um mercado com potencial, em uma região em pleno crescimento. Portanto, a decisão estratégica de adquirir essa região como forma de expansão do negócio, está totalmente coerente ao projeto do líder. No entanto, para tornar concreto este potencial existente é preciso ajustar a formação dos gestores de acordo com os valores profundos da cultura Super já existente nos demais negócios do grupo.

Esta cultura tem como base os valores humanistas e busca a formação das pessoas em modo integral, uma vez incorporada pelos colaboradores da filial de Passo Fundo, possibilitará reverter as problemáticas enfrentadas atualmente para um cenário favorável.

Este trabalho obteve respostas satisfatórias a todos os objetivos propostos e conseguiu mostrar que os gestores possuem uma *forma mentis* adequada, porém precisam desenvolver os métodos e técnicas para se tornarem mais capazes e funcionais na administração dos problemas enfrentados diariamente. São estas pessoas que ao mudarem a si, exigindo mais de si mesmo, irão conseguir reverter os problemas encarados nesta região. Mesmo que aparentemente o problema pareça exógeno, pode-se dizer que é mudando dentro da organização que se alcança os resultados externos.

Para um estudo futuro, sugere-se formalizar a cultura da Super, os meios como ela é incorporada e difundida pela equipe, ou seja, definir o “jeito Super de ser” e os meios mais adequados para disseminar esta cultura de excelência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATTO, Idalberto. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTABEBER, Paulo. **Entrevista realizada na empresa estudada**. Santa Maria – RS, 2013.

FOIL. **Psicologia das Organizações**. São Paulo: FOIL, 2009.

JAPIASSÚ, Hilton; MARCONDES, Danilo. **Dicionário Básico de Filosofia**. 3. ed. rev. amp. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e Modernidade**. São Paulo: Summus, 1997.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Introdução a administração**. 3. ed., São Paulo: Atlas, 1992.

MENEGHETTI, Antonio. **Atos do Congresso Business Intuition 2004**. São Paulo: FOIL, 2005.

_____. **A Psicologia do Líder**. 4. ed. rev. ampl. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2008.

_____. **Dicionário de Ontopsicologia**. 2. ed. rev. ampl. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2008.

_____. **Manual da Ontopsicologia**. 4. ed. rev. ampl. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2010.

_____. **Psicologia Empresarial**. São Paulo: FOIL, 2013.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2005

MONTANA, Patrick J. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO I

ORGANOGRAMA LOJA PASSO FUNDO



ORGANOGRAMA BÁSICO ADMINISTRATIVO FINANCEIRO



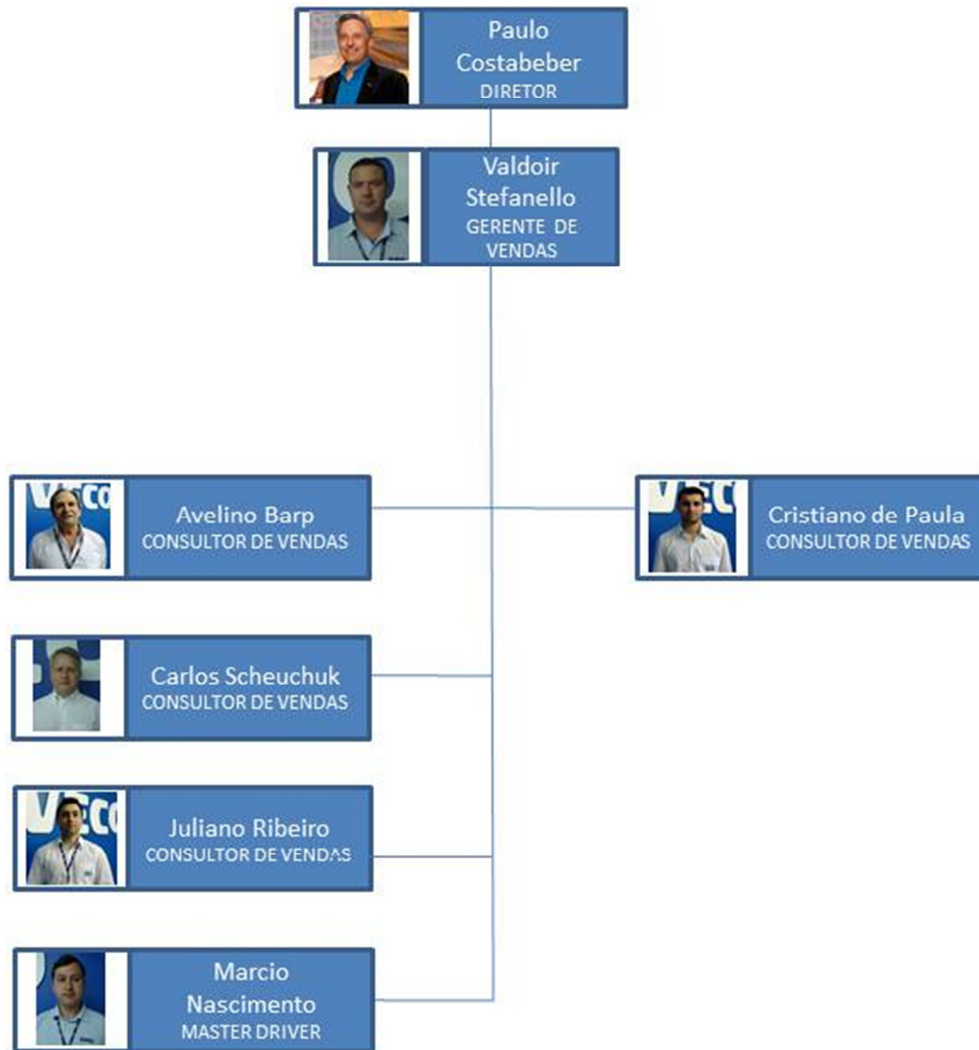
DATA DA ELABORAÇÃO: ____ / ____ / ____ DATA DA APROVAÇÃO: ____ / ____ / ____

ELABORADO	APROVADO
NOME	NOME
ASSINATURA	ASSINATURA

DATA DA PRÓXIMA REVISÃO: ____ / ____ / ____



ORGANOGRAMA BÁSICO VENDAS

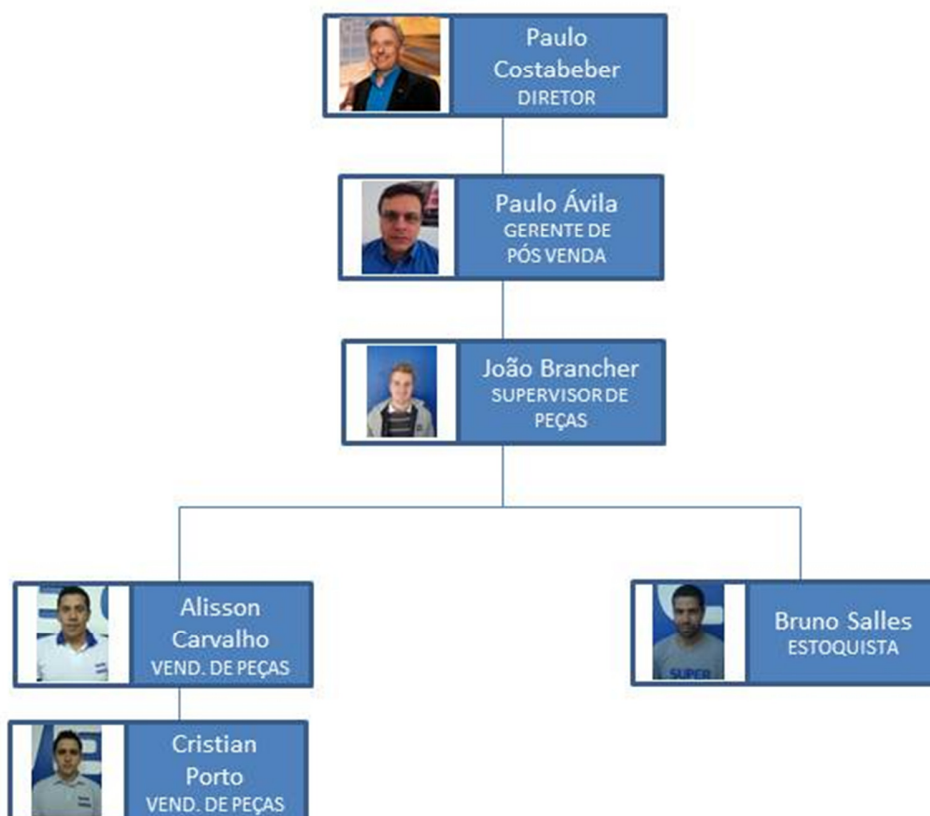


DATA DA ELABORAÇÃO: ____ / ____ / ____

DATA DA APROVAÇÃO: ____ / ____ / ____

ELABORAÇÃO	APROVAÇÃO
NOME	NOME

ORGANOGRAMA BÁSICO PÓS-VENDA: PEÇAS

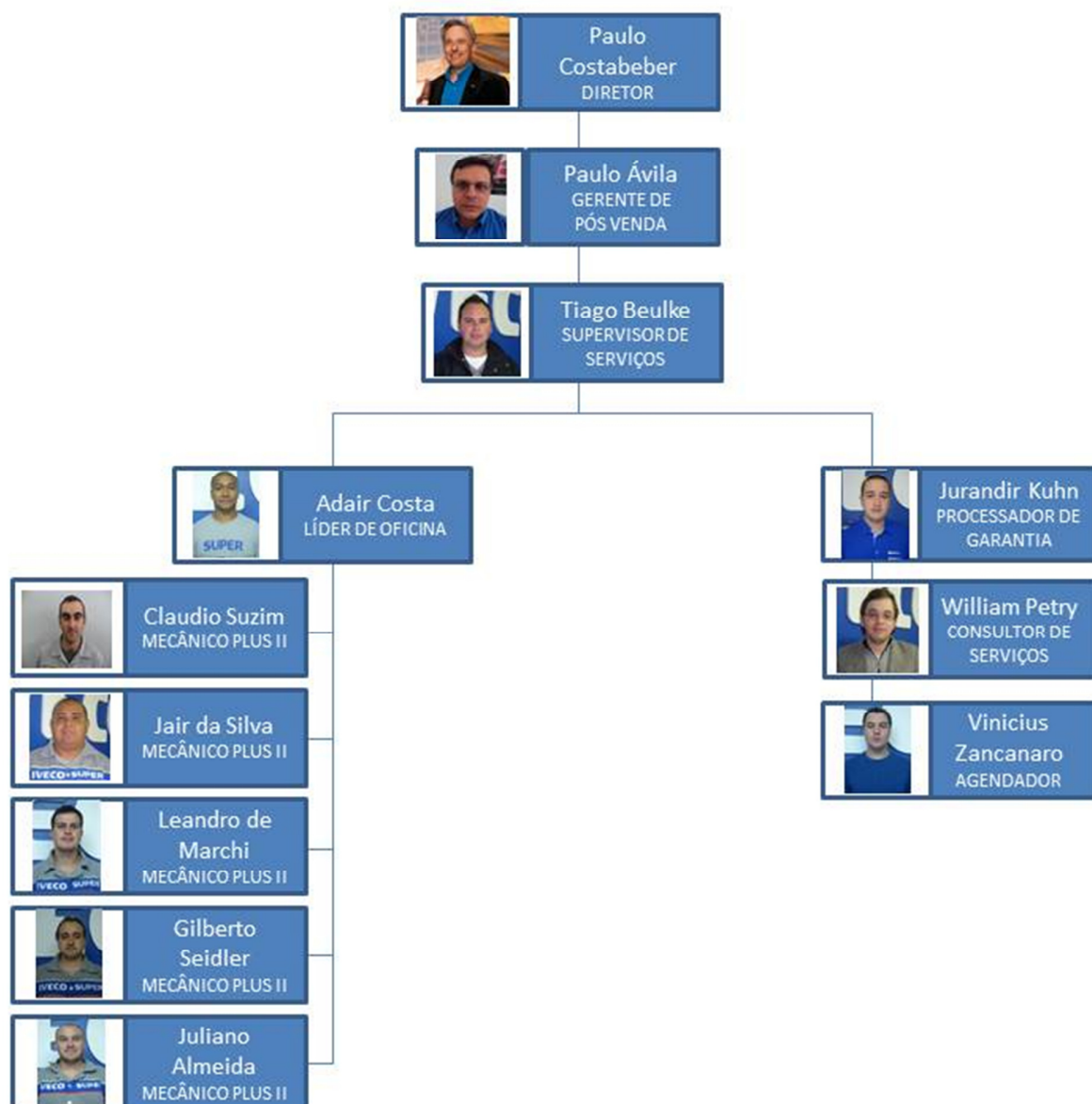


DATA DA ELABORAÇÃO: ____ / ____ / ____

DATA DA APROVAÇÃO: ____ / ____ / ____

NOME	NOME

DATA DA PRÓXIMA REVISÃO: ____ / ____ / ____


ORGANOGRAMA BÁSICO PÓS-VENDA: OFICINA


DATA DA ELABORAÇÃO: ____ / ____ / ____

DATA DA APROVAÇÃO: ____ / ____ / ____

ELABORAÇÃO	APROVAÇÃO
NOME	NOME

ANEXO II

ENTREVISTA COM O DIRETOR

Qual a sua visão do negócio Iveco na região de Passo Fundo?

O interesse pela região de Passo Fundo surgiu quando ainda estávamos estudando a viabilidade de assumirmos a bandeira da marca Iveco na região Sul do Estado, isto porque já naquela na época verificava-se que o potencial de mercado apenas com a região Sul do Estado não era suficiente para garantir um retorno adequado do capital investido. Isto por conta de se tratar de uma região geograficamente grande, porém com um mercado de caminhões proporcionalmente pequeno, com a necessidade da abertura de 3 lojas para o atendimento. Ao mesmo tempo, que estávamos em processo de fechamento com a Iveco para assumirmos a região Sul do Rio Grande do Sul, iniciamos também as negociações com a Carboni no sentido de adquirirmos a região Norte, com a loja Passo Fundo. Não tendo havido possibilidade de acordo na negociação com a Carboni, deixamos este negócio de lado e concentramo-nos na abertura das lojas da região Sul. Com o passar dos meses, a negociação foi reaberta e depois, de um período razoavelmente longo, conseguimos viabilizar a aquisição da bandeira da região de Passo Fundo em março de 2012. Com a compra, iniciamos um duro trabalho de recuperação da imagem da marca Iveco e de estruturação da filial Passo Fundo não só no aspecto físico de instalações e equipamentos, mas especialmente, na formação da equipe que representasse o estilo e a cultura da Super. Depois de mais de um ano de atuação na região, começamos a colher os primeiros resultados, especialmente, relativos ao aumento de participação de mercado e à melhoria na qualidade do pós-venda. Em 2013, principalmente nos últimos três meses, começamos a sentir concretamente a diferença que faz ter uma região com uma frota grande o suficiente para garantir um faturamento elevado, ao mesmo tempo em que com isso conseguimos diluir melhor os nossos custos fixos, garantindo a rentabilidade do negócio como um todo.

Qual a sua visão de cada departamento da loja de Passo Fundo e o que espera a mais de cada um deles?

VENDAS:

Departamento de vendas da filial Passo Fundo tem a maior responsabilidade dentro de toda a estrutura Super no sentido de conseguir um volume elevado de unidades faturadas, não só pela questão já antes descrita sobre o faturamento, mas também porque é este o departamento que mais pode contribuir dentro toda região Super para o aumento da frota circulante, aspecto vital também para sustentabilidade do pós-venda.

PÓS-VENDA:

Precisamos um nível elevado de qualidade de peças e prestação de serviço. Na época em que assumimos a região de Passo Fundo, tentamos reaproveitar muitos colaboradores da concessionária anterior, mas na maioria dos casos não funcionou porque a cultura da concessionária antecessora era totalmente oposta a da Super. Não nas questões éticas, mas sim no estilo de liderança e na questão da qualidade que é preocupação número um da Super. Precisamos, nesse sentido, para adquirir essa qualidade superior, formar uma equipe com espírito e estilo da Super.

ADM/FIN:

O desafio é montar uma estrutura para a Super dessa região que possa ser enxuta, ágil e eficaz, garantindo a segurança do patrimônio investido.

Correlacionando cada departamento com as algumas de suas problemáticas, o que o sr. pensa sobre:

- Baixo *Market Share* (Vendas)

A frágil imagem que a marca Iveco tinha na região, derivada especialmente de um mau atendimento de vendas e pós-venda resulta em dificuldade de aumento *market share*. Essa imagem ruim que ficou levará ainda algum tempo para ser mudada. Paralelo a isso, essa imagem só poderá ser alterada, através do desenvolvimento de nossos recursos humanos, porque serão as

pessoas que farão essa mudança. A Super possui a sua cultura voltada aos valores humanistas e, portanto, sua prioridade absoluta é a formação das pessoas em modo integral.

- Baixa nota CSI (Pós-venda)

A baixa nota de CSI também está ligada à questão da formação das pessoas. A mentalidade dominante na filial da antiga concessionária na região era de certo descaso no tocante à importância da qualidade e da necessidade que deve existir de prestar um serviço de real valor aos seus clientes.

- Falta da cultura Super nos colaboradores (pois se trata de uma equipe nova em uma região nova)

Consideramos que uma boa cultura empresarial só pode ser desenvolvida por um processo de desenvolvimento contínuo e ao longo de muitos anos de trabalho. Portanto, a cultura que encontramos na região de Passo fundo não é diferente do que esperávamos encontrar. Encontramos o que era o normal, uma cultura de mediocridade e não de excelência como é a cultura Super, o que chamamos “O jeito Super de ser”.

- Aumento de faturamento, pois a região tem um potencial enorme ainda a ser explorado e o faturamento atual não é compatível com este potencial:

Em primeiro lugar, temos que levar em conta que os potenciais clientes da região não são obrigados a gostar de nós, a nos admirar e a comprar nossos produtos; nós que temos de nos aperfeiçoar, prestar um bom serviço num nível que seja marcadamente superior àquele prestado pelos concorrentes, só assim conseguiremos explorar ao máximo o potencial de venda da região. Existe um duro trabalho a ser desenvolvido que nos possibilite progressivamente participar a cada dia mais deste mercado, até atingirmos a liderança. Com a liderança, seremos muito lucrativos.

Em poucas palavras, como define a cultura Super?

A cultura da Super nasce de um desejo coletivo, mas que é encarnado por cada um dos indivíduos da equipe. Este desejo individual é o de que cada um possa atingir sua plena realização como ser humano neste planeta. Ao unir estas pessoas, existe um conjunto de valores que serve de bússola na ação que cada um exerce, tanto em sua vida privada como profissional. Esses valores da Super, consubstanciados na cultura da empresa dão o apoio, a segurança de que

cada indivíduo não esta só na busca por esses objetivos. A cultura da Super nasce da consciência de que esse grupo de pessoas, unido, em torno destes grandes ideais, podem construir para si e para a Super, resultados muito superiores àqueles que cada uma atingiria se agisse isoladamente. É isso que nos dá o verdadeiro sentido de pertencimento a um grupo forte, capaz de obter resultados superiores para cada um dos indivíduos, para a empresa e para a sociedade na qual estamos incluídos.

ANEXO III

ENTREVISTA COM OS GESTORES

- **Idade: 28 anos**
- **Formação: Ciências Contábeis**
- **Função na empresa: Gerente de Vendas**

Como você avalia a filial de Passo Fundo hoje dentro do Supergrupo?

R: Eu analiso que a concessionária Super Iveco de Passo Fundo comparada com a região, ela tem potencial para ser melhor do que a New Holland.

De acordo com sua percepção, o que impede que a Super chegue mais rápido aos resultados financeiros mensais projetados para loja de Passo Fundo?

R: Passo Fundo deveria trabalhar com usados, funilaria, o mais rápido possível, pois aumentaria o nosso Share e a rentabilidade. Vejo hoje no mercado muito caminhão usado pra entregar e entregando pelo preço bem baixo valeria pegar, mas necessitaríamos hoje de um caixa com pelo menos um milhão e um espaço para funilaria e um espaço só para o Pós vendas para fazer esse seguimento, é um negócio que daria um bom retorno. Devido aos investimentos que agente tem hoje e com o mercado com problemas de fábrica que não entregaram os caminhões. Então a concessionária não está tendo o lucro planejado, mas acredito no segundo semestre de 2014 conseguimos alcançar. Também tem a questão de investir em um pessoal preparado para vender usados. Seria interessante ter um vendedor que faturasse cinco caminhões por mês. Também tem fato do vendedor é quem faz o cadastro, reuni os documentos, ele que faz a entrega, e isso leva uma semana pra realizar todo o processo, por isso que ele acaba não conseguindo atingir a meta de 5 caminhões por mês.

O Pós-Venda tem que investir em um vendedor externo, independente de a equipe ser nova, o pessoal tem que se dedicar mais, trazer o cliente para nós, investir mais em acessórios, ter um controle maior na parte de peças, para o cliente não vir reclamar por falta de peças, centralizar a compra de peças em uma só concessionária para poder ter um controle de o que está vendendo em cada loja, buscar saber quais as peças que saem mais, ter a peça pronta aumenta a rentabilidade.

A parte estética da concessionária, o pátio, a oficina eu acho que isso é importante, porém se você tem pessoas sérias e preparadas o cliente nem olha pra isso.

Em sua opinião, o que levou a concessionária Super Passo Fundo a apresentar níveis medianos e insatisfatórios de *Market Share*, CSI e avaliação do *Dealer Standards*?

R: *Dealer Standards* faltou comprometimento da nossa parte, falta de conhecimento do produto a fundo para conseguir dar um retorno e dar tudo certo quando foi realizada a avaliação. Semestre passado tivemos alguns problemas de entrega que acaba contando no CSI. *Market share*, em Passo Fundo, logo que a Super iniciou, tivemos muito trabalho porque tinha muita coisa que a Carboni fazia “estilo Carboni”. A Carboni não atendeu bem no tempo que ficou aqui e agente teve que automaticamente ir conquistando os clientes, por exemplo, o cliente Di Canalli entre outros clientes grandes da região.

No momento nosso *market share* está baixo, 80% por falta de caminhões e falta ser formada uma equipe de vendas ainda. O mercado de Passo Fundo também em comparação a Pelotas é muito concorrido por ter muita concessionária, a Scania fechou um negócio grande com preços diferenciados e isso fez com que nosso *market share* ficasse baixo e não alcançando nosso objetivo que é 30 caminhões por mês. Outra coisa, pelo fato de nós querermos ter maior rentabilidade e não baixar os preços isso também contou, mas agente fez isso uma porque não tinha caminhão em estoque.

O CSI de Pós-Venda teve um início bem turbulento mais do que o departamento de vendas, pois formar pessoas nesse seguimento é bem complicado, trazer as pessoas com experiência ou formadas do mercado é muito caro. Então a falta de profissional afetou bastante.

Quais os fatores que podem estar impedindo o crescimento pleno da Loja de Passo Fundo e que você acredita que precisam ser eliminados ou mudados?

R: Primeiro o negócio é uma bola de neve, de nada adianta você ter uma equipe focada vendendo bastante sem lucro e como eu disse antes, o mercado de Passo Fundo é muito concorrido, porque todo cliente independente de ser do varejo ou não ele é visitado por todos. Hoje eu não tenho mais vendedor, pois acredito que não há necessidade de ter tanta gente, se as pessoas tiverem vontade de trabalhar e forem qualificadas acredito que oito pessoas são o suficiente, e hoje eu tenho cinco. Voltando ao fato da bola de neve, agente depende muito da fábrica e o nosso produto é muito novo no mercado, mas está melhorando bastante. O que agente precisa no primeiro momento é que a fábrica aumente a rentabilidade, nos proporcionando uma condição diferenciada até porque a região é maior. Nós precisaríamos comprar mais barato para poder vender no preço

do mercado da nossa região. Resumindo, o que nos impede de crescer hoje é a fábrica e a imagem da marca no mercado. A Iveco têm um produto bom, mas tem que começar a olhar para a concessionária. Claro que a equipe também é fundamental.

Quais os fatores que impedem você de alcançar resultados satisfatórios no seu departamento?

R: Eu sinceramente acredito que muito mais conhecimento na parte gerencial, e que eu estou adquirindo com o tempo que estou de gerente e isso irá ajudar. Noto que hoje não perco o tempo que perdia há três meses para resolver um problema ou pra fazer uma ação, tomar uma decisão, isso eu também estou aprendendo muito. No mais, dedicação eu acho que não está faltando. Eu me considero uma pessoa muito criativa, uma pessoa com facilidade para montar um negócio, fazer uma ação. Desde o início eu venho fazendo isso e até agora eu não tive o retorno disso. Não que eu não tenha problemas, mas vários fatores negativos é por causa da montadora que não dá um suporte para a concessionária, e às vezes isso dificulta algumas coisas, principalmente por eu ter dois pontos para conquistar: a rentabilidade e o *market share*, pois que esses dois têm que andar juntos e isso no mercado daqui que é bem concorrido fica complicado. Eu tenho trabalhado forte nos últimos dias principalmente no estoque, o qual agente não pode perder negócio, está tentando limpar o estoque velho e ver como vai ser o próximo semestre.

Se você estivesse no lugar de seu gestor superior o que faria de diferente?

R: Eu gostaria que o gestor juntamente comigo fosse para cima da IVECO, não gostaria de ser tão educado com a Iveco como eu sou. Eu seria mais duro com a fábrica. Eu não seria tão calmo por que agente está com problemas e não há tempo para estar “alisando”!

"Se você não trabalhasse na Super Iveco hoje, onde e com o quê gostaria de trabalhar?"

R: Gosto muito do ramo, gosto muito do negócio de caminhões, certamente trabalharia com vendas esse seria o principal. Em que? Eu ainda não parei para pensar, talvez montasse um negocio próprio e trabalharia com o lazer das pessoas, alguma coisa desse tipo, não para o cliente fazer dinheiro e sim fazer gastar o dinheiro, e não com o lazer barato com o lazer caro mesmo.

Você está satisfeito com a empresa hoje?

R: Sim, sinceramente eu não tenho o que reclamar da empresa, a empresa é bem montada muito bem administrada. E volto a falar da Iveco, agente não tem acesso a faturamento a rentabilidade dela eu não sei como está o caixa dela, porque é tão limitado o comissionamento, porque pagar tão pouca comissão? Acaba perdendo concessionários bons. Eu não perderia a Super.

Quanto a empresa eu não tenho nada, só acho que nos deveríamos ter um apoio da fábrica. Não estou satisfeito pelo seguinte: de várias ações lançadas, iniciativas que eu tomei, que foram criadas e não tinham como dar errado, algumas deram problema por falta de produto, entre outros.

O *market share* eu sei que tenho que me cobrar mais e cobrar mais a equipe, acho que seria isso.

O que falta a empresa fazer para melhorar esses indicadores?

R: Sinceramente a concessionária fica sem poder nenhum se não tiver um apoio da fábrica para fazer o negocio andar. O *market share* nesse momento tem que baixar preço pra conseguir se igualar ao mercado, então sinceramente precisamos da Iveco.

Em relação ao CSI tem que tratar bem o motorista ou o chefe de frota e o tratar bem deles infelizmente é dar brinde, talvez um “PARABÉNS ” de aniversario ou até quando o cliente chegar, o pessoal ir encontrar ele já na entrada ali na frente, é atendimento.

Você individualmente pode fazer alguma coisa para melhorar esses indicadores? Se sim, o que podes fazer? Como? Quando?

R: Sim agente tem muito trabalho a fazer aqui em Passo Fundo. O que fazer? Montar equipe, dar treinamento e foco. Quando? Até final de Junho, começo de Julho a equipe tem que estar montada, montada que eu digo é um vendedor interno e 3 externos, ou até um 4 vendedores. Para atender as prefeituras, eu ainda não dei a devida importância para esse vendedor por causa da falta de caminhões, então não adianta ter um vendedor desses agora vendendo e vendendo se não tem caminhões para entregar, ainda mais por ser uma venda especial.

- **Idade: 38 anos**
- **Formação: Superior Incompleto em Administração (em andamento)**
- **Função na empresa: Gerente de Pós-Vendas**

Como você avalia a filial de Passo Fundo hoje dentro do Supergrupo?

R: Em relação a caminhões é o nosso maior gerador de receita e também em longo prazo será onde vamos adquirir maior margem de lucro em peças e serviços.

De acordo com sua percepção, o que impede que a Super chegue mais rápido aos resultados financeiros mensais projetados para loja de Passo Fundo?

R: O grande agravante hoje é o pessoal, temos o orçamento projetado para sete produtivos, nos tínhamos cinco quando foi feito o orçamento e hoje nos temos quatro, então nos temos um déficit de 3 produtivos. Isso impacta no resultado porque o mercado existe, o parque circulante é bem grande, agente não tem prospectado clientes, tem atendido os que já eram da outra concessionária e alguns que são nossos clientes e mesmo assim o fluxo é bem grande, então é isso que agente tem que fazer. Temos uma dificuldade bem grande de se encontrar mão-de-obra capacitada, entre todas as funções, mas maior é na parte técnica, o mecânico técnico mesmo, aquele cara que já chega trabalhando, que queira ir fazendo, chega produzindo. Tem várias opções: agente pode contratar estagiário, uma pessoa para formar, só que essa pessoa não chega produzindo sozinha você vai ter que formar a mão-de-obra. Uma das razões é porque o mercado é bem competitivo, e o pessoal não está preparado para prestação de serviço, um cara que têm a formação de mecânica ele vai trabalhar na indústria ganhando um salário razoável e vai trabalhar em uma linha de produção, ele não precisa pensar muito, não precisa resolver problemas, ele vai ter uma linha de montagem e ficar na linha de montagem. Peças envolve serviço também, porque o maior gerador de receita é a própria Oficina, quanto menos produtivo agente tem, vende menos peças.

Já no mercado externo de vendas de peças falta agir ativamente, claro que agente já está fazendo isso ai, mas estamos com problema na falta de mão-de-obra capacitada, nesse quesito agente está se formando ainda, agente está formando a pessoa para fazer a venda externa, também vai ser um grande gerador de receita. Temos também o fato de ter muita troca de funcionários, para agente conseguir uma pessoa para se especializar só nisso, porque se agente for contratar um vendedor para isso, se torna muito caro, e das pessoas que agente têm falta o agir ativamente, pois senão agente não rende, falta atitude das pessoas.

Volto a falar agente precisa formar mão-de-obra, para depois que está pessoa estar formada, ela trabalhar junto aos clientes e balcão. O principal problema de não faturar hoje seria isso, falta de gente e a equipe atuar na formação.

Referente à venda de caminhões, a concessionária antiga não trabalhou a marca, por exemplo, a Scania e a Volvo trabalharam muito bem a marca, então o tempo influência muito, a marca influência na decisão da compra, não pelo valor, porque as vezes o cara prefere pagar 40 / 50 mil a mais, no mesmo modelo, pelo um Scania e não compra o nosso. A segunda parte é a gente não pegar usado, porque o mercado aqui gira muito em torno do usado, acho que seria isso os dois fatores principais, a marca é conhecida mas não é respeitada, hoje agente não trabalha com usado por falta de recursos e outra falta de processo que permita trabalhar com isso, ele é um processo bem trabalhoso mas que funciona, outra coisa trabalhar com nossos usados, por exemplo, digamos que vamos trabalhar com usados em 2015, daí pegamos nossa linha de 2010, e não negociar IVECO de outra concessionária, para ter um controle de garantia.

Em sua opinião, o que levou a concessionária Super Passo Fundo a apresentar níveis medianos e insatisfatórios de *Market Share*, CSI e avaliação do *Dealer Standards*?

R: Relativo ao CSI, nós estávamos atendendo mal, em vista das pessoas que agente tinha na época, tinham pessoas da outra concessionária ainda, tinha pessoas com uma cultura diferente de trabalho, diferente da nossa cultura de trabalho, a cultura do cliente, que o cliente tem uma cultura diferente, porque agente costuma trabalhar de outra forma, e isso foi comprovado, mas agora nesse momento está havendo uma mudança de cultura até para o cliente e não temos mais tantos problemas. Em relação ao *Dealer Standards* ao meu ver foi mais a questão estrutural, agente não executou as reformas ainda, alguns indicadores que agente não cumpria, acho que é isso aí do Dealer, mas acho que a nossa nota até foi razoável do que eu esperava. E o *market share* devido aos indicadores que eu falei o cliente confiar na marca e a possibilidade de trabalhar com usados do cliente, vender os usados e agente repassar.

Quais os fatores que podem estar impedindo o crescimento pleno da Loja de Passo Fundo e que você acredita que precisam ser eliminados ou mudados?

R: O principal e que já esta acontecendo é a mudança de mentalidade, estou falando do meu pessoal, o meu pessoal espera o cliente chegar para vender, isso não só em Passo Fundo, e sim

em todas as lojas, agente tem que ser mais ativo, mais agressivo na venda, e então saber distribuir o tempo, quando tem serviço agente tem muito serviço, e arruma mais coisa para fazer, e quando não tem serviço o pessoal não faz nada, quando não tem movimento na oficina tem que ligar para o pessoal e dizer que tem espaço sobrando na oficina que tem tempo para vender, e que agente tem tempo para atender e que agente esta disposto pra fazer até uma diferença no serviço de dar um desconto, essa seria uma opção para preencher esse vazio. Agente tem que promover a mudança cultural, agente tem que conscientizar o produtivo, o concessionário, o funcionário de pós-vendas, mostrar para ele que são oportunidades de negócio, e isso ai só vem com o tempo, ou mudar a cultura do pessoal ou trocar o pessoal. Não existe várias soluções são só duas ou o cara muda e começa a trabalhar dessa forma ou agente tem que trocar ele. O que agente tem é uma postura muito passiva.

Quais os fatores que impedem você de alcançar resultados satisfatórios no seu departamento?

R: Como eu já falei é agir ativamente, e eu também tenho que agir ativamente mais com o meu pessoal, então o que está acontecendo eu vim freando algum tempo para não pressionar muito porque tem muita gente que não sabe ainda então eu respeito isso, e eu estou pressionando os que sabem, pressionando em bom sentido, cobrar, mas antes de cobrar eu faço primeiro eles enxergar, que eu não estou vendendo “A” por causa disso e disso, agente tem que fazer mais e fazer com foco. Ideias aparecem aos montes, mas tem que ter foco na solução daquele determinado problema, ter foco na venda.

Se você estivesse no lugar de seu Gestor superior o que faria de diferente?

R: Assim, o que faria em 1º tentaria não trabalhar com capital de terceiro, tentaria trabalhar em capital próprio mesmo que tivesse que remunerar o capital próprio, fica dentro de casa digamos assim. E a 2º ação seria perante a fábrica, eu usaria “TERRORISMO” com a fábrica hoje eu diria pra eles assim: o negócio está a venda entendeu eu quero XX REAIS, eu pediria um valor absurdo, para não vender, mas deixaria bem claro que queria vender, e de que o negócio não seria mais importante para mim por causa da baixa rentabilidade. Acredito que agente é bem conceituado dentro da fábrica, então eu acho que eles não iriam querer nos perder, pois agente

trabalha bem, sabemos o que estamos fazendo, então em minha opinião eu faria isso se eu fosse o gestor da empresa.

Se você não trabalhasse na Super Iveco hoje, onde e com o quê gostaria de trabalhar?

R: Eu não sei fazer outra coisa, mas hoje se eu não trabalhasse na Super Iveco eu abriria um negócio próprio no mesmo ramo de peças, não de caminhões, faria algo como de moto peças, algo desse tipo.

Você está satisfeito com a empresa hoje?

R: Eu estou satisfeito, eu acho que poderia e deveria estar ganhando mais com certeza, mas isso eu tenho que fazer vender, se eu fizer vender eu ganho, eu sei que poderia ganhar mais, mas eu tenho que fazer isso aqui dar dinheiro.

Você está satisfeito com trabalho que tens realizado na empresa?

R: Em alguns pontos sim outros não, em volume de vendas eu acho que deveriam vender mais. Em relação a parte organizacional eu estou satisfeito porque agente abriu 3 lojas em um curto espaço de tempo, agente conseguiu se organizar, conseguiu boas notas no Dealer, o certificado dos padrões, a base da equipe é leal a empresa, a isso eu estou satisfeito. A volume de vendas eu não estou, mas não insatisfeito com a empresa e sim com a situação.

O que falta a empresa fazer para melhorar esses indicadores?

R: O CSI agente já tomou as soluções que poderia tomar que é a substituição do pessoal, aplicação do APS que ajuda a detectar o problema antes que ele caia no CSI e a mudança de cultura que agente promoveu na filial de Passo Fundo. Hoje ela está bem melhor, se trabalha bem mais tranquilo, o clima bom para se trabalhar e se têm um rendimento maior até de vendas e lucratividade então acho que é isso. O *market share* é pegar usados, mas agente não tem condições ainda para pegar usados então não há o que fazer agora. No Dealer é fazer a obra, mas para fazer as obras precisa de recursos, mas enquanto agente não estiver se pagando não tem como fazer.

Você individualmente pode fazer alguma coisa para melhorar esses indicadores? Se sim, o que podes fazer? Como? Quando?

R: Em relação ao CSI e ao Dealer o que eu posso fazer é selecionar melhor o pessoal para trabalhar nos cargos de chefia, eu não vou selecionar tipo produtivos (mecânicos), e esse tipo de coisa, porque quem tem que fazer isso é o Supervisor, deixar de ser paternalista eu sou muito eu puxo todo mundo para baixo da asa e procuro treinar e ajudar e fazer, e assim é uma coisa que depois de 3 anos na empresa estou deixando de fazer, vou continuar ajudando, mas vou ser mais crítico e menos amigo digamos assim, isso é uma coisa que eu posso fazer para acertar, isso é só em Passo Fundo. Isso eu já estou fazendo, e como eu vou fazer assim é bem simples, eu tenho que deixar de fazer isso até em relação ao próprio programa Padrões de Atendimento Iveco, que eu ia lá e fazia, sentava ao lado e fazia, eu não vou fazer 3 vezes a mesma coisa, eu já fiz agora eu quero pronto, se o cara não souber fazer ele tem que me dizer o que ele não está sabendo, aí sim, mas aquele negócio de chegar do lado e por a mão no ombro e vamos lá, vamos fazer, isso não vai ter mais. Eu tenho que puramente gerenciar agora.

- Idade: 29 anos

- Formação: Cursando Química

- Função na empresa: Supervisor de Serviços

Como você avalia a filial de Passo Fundo hoje dentro do Supergrupo?

R: Em minha opinião eu acho que Passo Fundo é a filial mais exigida e a que menos recebeu recursos para isso, para poder apresentar para o cliente. Eu sei que em Alegrete foi feito um grande projeto porque tem a Super Tratores, mas acho que foi um “elefante branco” aonde podia ter sido investido aqui, pelo motivo de aqui ter um potencial muito grande, pois tem mais passagem de veículo. Eu acho que tendo uma entrada boa, você tendo uma infraestrutura de qualidade você consegue chamar mais pessoas para esta loja, esta que é a questão.

De acordo com sua percepção, o que impede que a Super chegue mais rápido aos resultados financeiros mensais projetados para loja de Passo Fundo?

R: Um dos pontos: mais incentivo para os motoristas que vai ser feito agora. Meu principal impedimento aqui é o pessoal, pessoas, é ter falta de mão-de-obra de matéria prima, porque o mercado está complicado. Também o fato de ninguém estar mais querendo trabalhar na área de

assistência técnica. É muito raro, é difícil encontrar mecânico, eletricista. Por exemplo, antes tinha escolas preparatórias e agora você só encontra isso em Erechim e isso fica difícil encontrar um material humano. No administrativo também falta comprometimento, vestir a camisa da empresa, e isso é culpa da empresa que não contrata o perfil certo, às vezes a empresa contrata pela primeira impressão, mas depois você começa a ver que aquela pessoa não é exatamente como havia dito, então agente começa a ver quem veste a camisa mesmo, e às vezes a empresa vai levando aquela pessoa porque está difícil encontrar alguém, dando uma segunda chance para ver se a pessoa melhora. Para mim, eu acho mais fácil pegar alguma pessoa que nunca trabalhou no ramo e ensinar do que uma que venha com vícios de outras empresas. Porque às vezes a empresa cobra a imagem que a pessoa vende e muitas vezes o que ela vende não condiz com que ela faz quando já está dentro da empresa. Quando eu entrevisto alguém eu busco referências dos lugares onde aquela pessoa já trabalhou, eu estou buscando a mais para não cometer erros. Hoje se eu não tenho referências eu não contrato, porque são tempo e dinheiro gasto. Na parte de vendas o que pesa aqui é a falta de um vendedor interno dentro da loja que ajudaria muito. O atendimento de vendas não está bom, pois às vezes não tem quem atenda, às vezes quando chega um cliente querendo saber de preços e agente não sabe e tem que ligar para o Emanuel vir para cá porque fica complicado agente falar algum preço sem ter certeza, pois depois não é aquilo e agente acaba se comprometendo com o cliente.

Sinceramente eu trabalhei um tempo com peças, então o que eu acho que falta é sentar e analisar e correr atrás, ir atrás do cliente, oferecer, você ligar para o cliente, ir atrás do que o cliente está precisando para ele ver que você está querendo vender. Hoje falta ter uma noção do que é o caminhão parado na concessionária para o motorista. Também entender o que o cliente quer. Às vezes eu passo por cima do Supervisor de Peças se eu estou vendo que ele não está dando jeito.

Em sua opinião, o que levou a concessionária Super Passo Fundo a apresentar níveis medianos e insatisfatórios de *Market share*, CSI e avaliação do *Dealer Standards*?

R: O fato de ter aberto a empresa na correria, pois faltavam peças, não tinha gente para fazer o serviço e isso queimou muito agente na nota do CSI, eu acho que depois que saiu a outra empresa, a Super deveria ter ficado uns dois meses fechado e trabalhar na propaganda, ir atrás dos clientes, preparar a oficina e os materiais, peças, porque teve muito motorista e cliente que

chegou para mim e falou que faltava gente, faltava peças e isso queimou muito o filme por causa de ter aberto na correria a empresa. Na questão do Share a Iveco deixou uma imagem ruim em falta de peças, e a própria Carboni, ela trabalhava com “enjambração”, as vezes vem uns caminhões aqui que eram de clientes deles que agente vê que não era necessário eles fazerem aquilo.

Referente ao Dealer foi falta de preparo e conhecimento, porque o Dealer começou em Dezembro e foi em Janeiro e eu vou ser sincero eu nunca trabalhei com essa parte, então eu pequei muito nisso ai, mas estou tentando melhorar desde organização da oficina, eu acho que melhorou muito desde que eu entrei aqui, eu acho que é isso ai.

Quais os fatores que podem estar impedindo o crescimento pleno da Loja de Passo Fundo e que você acredita que precisam ser eliminados ou mudados?

R: Acho que tudo, um dos fatores é o pessoal chegar e não poder ser atendido, agente explica que a oficina está cheia, mas eles querem ser atendidos, o pessoal mesmo fala “bah, mas vocês estão em pouca gente”. O que tem de melhorar é a dispensa de serviço por falta de pessoal. Mas eu estou buscando achar alguém, por indicação, estou correndo atrás. Outro fator que eu acho que deveria ser eliminado é o fato do cliente novo vir aqui e a primeira compra ter de ser à vista, pois coloca muito para baixo, pois os clientes que chegam aqui querem faturar, mas não é permitido e às vezes eles acabam desistindo de fazer o serviço e vão embora fazer em outro lugar, isso queimou muito a clientela, não que tenha de ser mudado, mas um pouco mais flexível em dizer pode ser ou não pode.

Quais os fatores que impedem você de alcançar resultados satisfatórios no seu departamento?

R: Sentar e fazer o que tem de ser feito, porque eu abraço muita coisa e acabo deixando alguns itens pra trás, eu acho que isso acontece porque eu sou meio hiperativo, tipo eu não consigo ficar vendo uma coisa que tem de ser feita parado e eu acabo me indignando e vou lá e faço, e isso é um dos meus defeitos, antes eu era assim, mas agora eu melhorei muito, eu falo uma vez, e na segunda vez eu vou lá e faço, resolve temporariamente, naquele momento. Acho que falta eu ensinar, colocar na cabeça, mas é difícil, eu tenho que sentar e cobrar, mas eu sou muito ruim de cobrar as pessoas, porque eu sou muito parceiro. O fato de eu não conseguir cobrar é o medo da

pessoa ficar falando mal de mim depois, e isso é uma coisa que me incomoda, de não ter a parceria daquela pessoa, dela me achar chato. Mas é uma coisa que estou conseguindo aprender a mudar e a lidar nas reuniões de Bom Dia.

Se você estivesse no lugar de seu gestor superior o que faria de diferente?

R: Colocaria regras, por exemplo, corte de internet na empresa, cortar o acesso, isso é uma regra que eu colocaria, eu trabalhei em uma empresa que agente não tinha acesso a páginas, a MSN, tinha acesso a páginas só para trabalho, porque isso acaba distraindo muito, acho que essa seria uma regra fundamental, ter um controle maior do que o pessoal está fazendo, saber se está trabalhando mesmo. Para melhorar a coisa é isso mesmo, pois desvia muito a atenção.

"Se você não trabalhasse na Super Iveco hoje, onde e com o quê gostaria de trabalhar?"

R: Eu provavelmente estaria trabalhando nessa área porque eu adoro o que eu faço, adoro trabalhar com mecânica, isso é uma coisa que eu comecei a trabalhar a oito anos atrás. Eu faço um curso totalmente diferente do que eu trabalho para ter uma formação, para ter uma área diferente caso não queira mais trabalhar nisso, por isso é totalmente diferente. Local? Não sei, isso só o mercado para eu saber, por que tem bastante vaga e pouco profissional.

Você está satisfeito com a empresa hoje?

R: De certa forma sim, o que não me deixa satisfeito hoje é a estrutura, o pátio, porque a oficina agente dá um jeito, mas o acesso para chegar à oficina não. Não adianta fazer reformas na empresa, se o acesso à concessionária vai ficar desse jeito. Tipo, devemos melhorar primeiro onde os caminhões passam e por último a loja, porque o calçamento não resolveu muito, você tem que ver quando chove, porque agente limpa tudo ali na oficina aí quando chove suja tudo de novo.

Você está satisfeito com trabalho que tens realizado na empresa?

R: Não, porque tenho muito para melhorar ainda, claro que isso é meu dever contínuo, tentar sempre fazer a mais.

O que falta a empresa fazer para melhorar esses indicadores?

R: Vários detalhes, na parte de vendas tem o Marcio como Test Driver que viaja com os clientes, mas acho que tem alguns clientes que ele deveria insistir, que nem, por exemplo, a TW Transportes um rapaz de lá me ligou esses dias me dizendo que renovaram mais oito caminhões porque eles dão o usado na troca, só que a Scania supervaloriza os caminhões, eles colocam 60 mil até 80 mil em cima porque eles pegam o usado, então tem que ser chato, colocar o Test Drive lá e deixar uns 15 a 20 dias, pois agente só vai ter o custo do caminhão rodando. Essa é a minha opinião, porque têm várias outras empresas que deveríamos insistir. Eu não sei é o que acho é que não é minha área né.

Você individualmente pode fazer alguma coisa para melhorar esses indicadores? Se sim, o que podes fazer? Como? Quando?

R: Eu principalmente na questão da cobrança eu tenho que ser mais “chato”, contatar mais os clientes e também cobrar que os outros liguem para os clientes, nem que seja só para dar um “oi como é que está?”. Acho que já deveria estar sendo feito, mas agente sempre acaba deixando para depois, até uma coisa que eu quero fazer é deixar o Jurandir (garantista) bem afiado em garantia, para eu não ter que me envolver mais, para ele saber diferenciar quando pode fazer garantia ou não, isso vai me aliviar bastante, mas isso eu tenho que avaliar como eu vou fazer para acontecer.

Falta uma atenção maior para o cliente, tipo chegar e falar. Em relação na recepção eu tenho confiança no William, eu gosto do jeito que ele trabalha, mas falta alguém assim na oficina, tem o Adair, claro que ele mudou bastante agora em relação a isso, porque antes ele era bem arredo. Mas em minha opinião 70% do que agente faz aqui é para o cliente, porque o cliente é o nosso ganha pão. Então por isso acho que o contato com o cliente é um fator importante para aumentar os indicadores, para trazer clientes e atender melhor os que já temos, você passa credibilidade para o cliente.

Em relação ao CSI o cliente nunca está satisfeito, mas cabe a nos saber negociar com o cliente, tem que conhecer melhor a região para poder organizar melhor a oficina, pois às vezes os passantes se tornam clientes.

- **Idade: 23 anos**
- **Formação: Cursando Economia**
- **Função na empresa: Supervisor de Peças**

Como você avalia a filial de Passo Fundo hoje dentro do Supergrupo?

R: Eu dou uma nota de 6 ou 5, um pouco por causa da organização, e o estrutural está tendo melhoras mas está devagar.

De acordo com sua percepção, o que impede que a Super chegue mais rápido aos resultados financeiros mensais projetados para loja de Passo Fundo?

R: Um pouco falta arriscar mais de crédito com o cliente, correr mais atrás, claro que depende de todo mundo se dedicar. Por exemplo, clientes grandes analisar se realmente é necessária a primeira compra à vista. As pessoas tem que correr mais atrás por causa da implantação dos padrões, então depois que todos se acostumarem com os padrões e cada um fazer sua função as coisas começam a crescer. Às vezes faço funções que não são minhas por causa da falta de confiar na equipe que é nova, mas para melhorar isso aos poucos estou passando para eles como funciona e depois delegando as atividades. Outra coisa é levar mais a sério o padrão de atendimento, tem que fazer a venda externa, tem que correr atrás, não adianta falar que faz e não fazer. Falta aceitação referente aos padrões.

No departamento da oficina tem que contatar mais o cliente, terem um atendimento melhor com os motoristas, porque o cliente tem que sentir uma confiança em nós.

Em sua opinião, o que levou a concessionária Super Passo Fundo a apresentar níveis medianos e insatisfatórios de *Market share*, *CSI* e avaliação do *Dealer Standards*?

R: Em relação ao cliente ter um “cômodo” com a Carboni, a concessionária antiga, isso influência muito no nosso tipo de trabalho. Até agente se adequar ao cliente e por nós estarmos em uma cultura diferente de Pelotas e em termos estrutural, tem melhorado bastante. Mas no começo era difícil, o fato de não conhecer os clientes da região, mas agora estamos nos adequando ao cliente e ele a nós, e isso faz com que tenhamos uma troca amigável, pois no começo o cliente só queria ganhar, o cliente não aceitava as nossas regras, tipo: compra a vista, até fazer uma análise do mercado para saber se o cliente era bom, mas agora esta tendo uma aceitação melhor, mas no começo ficamos prejudicados.

O CSI como eu falei antes, o cliente vinha aqui e ganhava alguns benefícios incorretos, e nós trabalhamos mais pelo certo, se o cliente merece ele ganha, mas antes não, a concessionária anterior nos queimou, por isso a nota do CSI, pois os clientes estavam acostumados com a equipe de antes.

O *Dealer Standards*, mais por causa da estrutura, antes o estoque estava bem desorganizado isso também conta como estrutural, mas tem melhorado bastante mesmo. O que prejudicou na oficina foi à falta de ferramentas, perdemos pontos nisso. Resumindo foi falta de organização e perda de tempo procurando coisas por causa da desorganização.

Quais os fatores que podem estar impedindo o crescimento pleno da Loja de Passo Fundo e que você acredita que precisam ser eliminados ou mudados?

R: Nos tínhamos que participar mais de eventos aqui em Passo Fundo, divulgar mais, aparecer mais, até porque eu falo para minha turma da Super Iveco e eles não conhecem, conhecem a Veísa, a Scania, porque aqui nem todo mundo sabe onde fica a Iveco, eu acho que agente podia publicar mais, captar mais clientes, ter um pouco mais de dedicação, levar mais a sério as coisas, divulgar mais e uma mudança de hábito do pessoal, tipo eles tem que aceitar e fazer, não tem que questionar tem que fazer porque é a função deles, pois as vezes eles não oferecem o produto porque esta em falta. Mas às vezes é necessário ligar para o cliente para dizer que estamos aqui no mercado, que mudou a concessionária, porque tem muito cliente que não sabe que estamos aqui. Se tiver venda no primeiro contato beleza, mas se não vai ter outras. Para os clientes que já conhecem criar uma campanha, promoções do interesse do cliente, e melhorar a aparência que conta muito.

Quais os fatores que impedem você de alcançar resultados satisfatórios no seu departamento?

R: Um pouco mais de dedicação minha e da equipe inteira, pouco por eu não confiar tanto na equipe que é nova, pessoal novo, nunca trabalhou no ramo e outra por eu estar implantando isso ocupa muito tempo, mas acredito que se continuar a mesma equipe vai ficar bom. Inovar, explorar mais e correr atrás dos clientes que tenho para poder criar uma imagem que na Super vai ter peças, que dá para contar conosco, até para ter uma imagem de confiança, pois nos estamos só atendendo os clientes, não estamos fazendo nada a mais, isso faz com que nos não tenhamos uma

imagem formada, não criamos algo que faça com que o cliente volte só por causa de nós, apenas atendemos. O cliente tem uma visão que a Super não tem tudo de peças por causa que agente não conhece a região e acabamos não conseguindo montar um estoque. Mas agora com os padrões estamos conseguindo ver o que esta faltando no estoque, o que vende. A análise da região está sendo feita agora, antes não era feito nada, era só encomendado o que era pedido, mas agora que já faz um ano da para fazer uma comparação melhor.

Se você estivesse no lugar de seu gestor superior o que faria de diferente?

R: Eu acho que ele está fazendo a função dele, ele está cobrando, correndo atrás, acho que ele não tem que fazer para nós, mas tem que nos guiar, a parte dele ele está fazendo. Eu agilizaria mais aonde está trancando nos setores, por exemplo, eu estou precisando de peças, estou precisando de equipamentos, então vou ajudar mais nesta questão, entrar em um acordo. Talvez centralizar mais as compras em uma só casa, comprar em quantidade e ganhar preço, centralizar a compra de estoque, fazer acontecer mais rápido não pode parar um setor por falta de algum equipamento. Se verificar que o Supervisor não está conseguindo dar um jeito, eu como Gerente tenho que resolver, interferir um pouco mais, pegar junto, buscar saber o que está faltando para acontecer, se está faltando ligar, se está faltando vendedor, pegar e abraçar. Eu como gestor pegaria mais junto, acompanhando mais, brigando mais em questão de preços.

"Se você não trabalhasse na Super Iveco hoje, onde e com o quê gostaria de trabalhar?"

R: Consultoria de empresa, no ramo da Economia, acredito que é uma coisa bem legal, talvez abrir uma consultoria.

Você está satisfeito com a empresa hoje?

R: Estou e não estou, porque eu acho que a empresa tem potencial para vender mais, talvez a minha insatisfação seria não estar alcançando o que eu queria, mas agente está indo atrás. Seria a insatisfação de não estar ganhando o que eu acho que deveria.

Você está satisfeito com trabalho que tens realizado na empresa?

R: Olha cada dia mais. Eu noto a diferença devagar, mas como eu falei: a equipe é nova e eu estou conciliando todo mundo, o pessoal mesmo é bem esforçado então o serviço está legal. A

falta de peças que tinha antes hoje não tem mais tanta, então está legal eu estou gostando do serviço com o trabalho que eu tenho feito, olhando para traz eu estou satisfeito.

O que falta a empresa fazer para melhorar esses indicadores?

R: Divulgar mais, se aproximar mais do cliente, fazer o além, ligar, publicar. O pessoal tem que fazer a função, tem que correr atrás, todo mundo é funcionário e tem que vender, fazer mais e buscando o cliente, divulgando ainda mais que a empresa é nova até pra captar mais clientes.

Você individualmente pode fazer alguma coisa para melhorar esses indicadores? Se sim, o que podes fazer? Como? Quando?

R: Quando? Durante o expediente. Como? Cobrando a minha equipe, não cobrar muito também, pois podem se sentir ofendidos e saírem da empresa, ser mais amigo do cliente. Outra coisa, eu não posso cobrar da minha equipe uma coisa que uma empresa fez em 10 anos de uma que só tem um ano, acho que eu tenho que cobrar e auxiliar eles.

Fazer o cliente ter mais confiança, como atendendo bem, passando os preços bons, e começar isso imediatamente não só eu como todo mundo. Fazer o além para o cliente.

- **Idade: 26 anos**
- **Formação: Superior Completo**
- **Função na empresa: Consultor de Vendas**

Como você avalia a filial de Passo Fundo hoje dentro do Supergrupo?

R: Avalio que nossa loja está se desenvolvendo tanto em pessoal como em território, que estamos melhorando tanto em grupo quanto nos territórios que estamos atuando.

De acordo com sua percepção, o que impede que a Super chegue mais rápido aos resultados financeiros mensais projetados para loja de Passo Fundo?

R: No meu ponto de vista está faltando pessoas, não estamos conseguindo um pessoal bom para dar sequência no trabalho, uma das razões. Outra é porque somos novos aqui, mas aos poucos estamos colhendo o que plantamos, tem alguns clientes do ano passado que estão fechando alguma coisa em maior volume de vendas. Na parte de vendas e na parte de pós- venda falta mais gente qualificada para ir buscando maior objetivo. A falta de pessoal é por que o mercado está

concorrido, também falta gente com vontade, às vezes o curriculum é bom, mas não atende o que a empresa necessita, acho que talvez se fizer uma seleção diferenciada para poder encontrar a pessoa certa. Por exemplo, se for colocar alguém na parte de pós-venda, tentar colocar alguém que já trabalhou no setor de peças ou no ramo de carros, que é meio parecido. Temos que “peneirar” até encontrar uma pessoa que se encaixe no perfil da empresa e no setor que está em aberto. Têm também a questão da estrutura que está em obras, o que impede agente de atender os clientes melhor, por que tem alguns clientes que reclamam por causa do barro e alguns que nem dão tanta importância para isso.

Em sua opinião, o que levou a concessionária Super Passo Fundo a apresentar níveis medianos e insatisfatórios de *Market Share*, CSI e avaliação do *Dealer Standards*?

R: Do Share acredito que no semestre passado ele caiu, mas hoje o principal é a fábrica. Mas nesse semestre que vai fechar agora é 100% certo, no meu ponto de vista que agente tem que emparelhar com os outros em questão ao Share, porém acredito que não temos tanta culpa. Por exemplo, esses caminhões que estão no estoque hoje, faz dois meses que estão ai e agora que está saindo a ordem de faturamento deles. Mas os que saíram agora é culpa da fábrica que ficou de vir os caminhões e não vieram, então acho que não temos culpa nesse quesito.

Na questão do CSI acredito que seja pessoas, o atendimento pelo que sei, por exemplo, às vezes o cliente vem fazer um serviço e faltam peças. Talvez falte um treinamento, pesquisas de preços, fazer um treinamento com o pessoal novo, outra coisa que também tinha antes, mas agora mudou é a questão do cliente vir receber o caminhão e não tinha ninguém para entregar, mas agora o Tiago faz a entrega, e se ele não está vai algum mecânico.

Quais os fatores que podem estar impedindo o crescimento pleno da Loja de Passo Fundo e que você acredita que precisam ser eliminados ou mudados?

R: Um treinamento para o pessoal, por exemplo, a recepção é a *cara da loja*, então o atendimento começa por ali: ir receber o cliente dar um “BOM DIA!” “BOA TARDE!” são coisas básicas, mas que fazem a diferença e isso falta aqui, porque às vezes tem 2 ou 3 clientes parados ali e daí um está no telefone, outro está fazendo outra coisa e não dão atenção para o cliente, daí o cliente acaba dizendo que volta mais tarde. Então acho que tem que mudar o atendimento interno. Outro fator é a propaganda, mas uma propaganda de fácil acesso para poder passar uma boa imagem da empresa, fazer um investimento que vale a pena para não se tornar um custo, pois vai ter um

retorno. Também devíamos fazer feiras aqui na região, pegar um pouco mais pesado nessa parte de marketing na parte de vendas.

Quais os fatores que impedem você de alcançar resultados satisfatórios no seu departamento?

R: Acredito que no meu caso são bem poucas as coisas que estão me impedindo, porque eu estou conseguindo ter um retorno das coisas que estou fazendo, mas acho que na parte de cadastro tenho que melhorar. Mas acho que tinha que ter uma pessoa somente para fazer os cadastros, pois isso toma tempo, você leva quase um dia inteiro para fazer um cadastro. Os meus, realizado bem feito, eu levo um dia aqui na firma, porque às vezes tem cliente para atender, é o telefone que toca. Se tivesse alguém para fazer isso aliviaria até para poder fazer mais visitas. Eu vejo que em outras concessionárias tem um estagiário que fica só ligando para os bancos para saber se está tudo certo, se não está faltando nenhum documento, e os cadastros fica tudo para ele fazer. Claro que estou dando só um exemplo, também falta parceria com os bancos alguém que nos ajudasse, acho que é isto aí.

Se você estivesse no lugar de seu gestor superior o que faria de diferente?

R: Algumas coisas, mas eu sempre falo com ele, em questão de e-mails pesados, em relação a preços, mas tudo coisas do dia a dia tem que ser cobrado. Às vezes ele cobra uns demais e outros de menos, como por exemplo, agente tem 15 veículos no estoque e foram lançadas as campanhas para poder despachar logo, mas eu acho que deveria ser tirado a rentabilidade com o bônus quando chegasse no estoque. Por exemplo, pega um caminhão que está com 60 dias, ele já está com 10 mil de juros e não saiu a ordem ainda e esse caminhão foi vendido por 350 mil, está dentro da rentabilidade, mas como está com 10 mil de juros, já vai para 340. Quando você faz ação você trabalha com o prazo máximo para faturar aquele valor. Fazer pesquisa de preços perguntando para o cliente quanto ele pagou, porque o certo seria trabalhar com o preço cheio no meu ponto de vista.

Devemos focar mais, chamar mais para eventos, os clientes aqui estão acostumados com preços baixos, assim se divulgaria mais a marca, daria mais valor ao produto... focar mais em vender com o preço inicial por causa dos juros, a rentabilidade, os bancos desde o início nesses eventos.

"Se você não trabalhasse na Super Iveco hoje, onde e com o quê gostaria de trabalhar?"

R: Mesmo ramo, vendas de caminhões porque eu sempre gostei e uma coisa que é fato tem que gostar.

Você está satisfeito com a empresa hoje?

R: Eu estou, quando eu vim para a empresa, vim sabendo que era uma empresa nova, claro que tem as dificuldades, tem as cobranças, mas isso tem em qualquer empresa. Tem muita coisa aqui na Super que eu vejo que falta união para pegar junto, eu acho que aqui as pessoas são meio individualistas, tipo *cada um por si e deus por todos*. Mas para mim hoje eu estou tranquilo, as metas que passaram para mim eu estou fazendo. Sou meio fraco no consórcio, mas eu não tenho nada para reclamar tanto da loja como na minha função, mas tem algumas pessoas que não estão contentes e você vê no rendimento. Acho que aquelas mensagens de motivação as pessoas precisam todos os dias por incrível que pareça, porque daí agente sente que nosso dia vai ser bom, talvez fazer uma entrevista com os colegas para saber o que ele acha para chegar a um consenso.

Você está satisfeito com trabalho que tens realizado na empresa?

R: ele respondeu acima, não fizemos diretamente essa pergunta.

O que falta a empresa fazer para melhorar esses indicadores?

R: A empresa já está fazendo, como essa campanha que iniciou agora de incentivo de vendas, acho que agora falta só a fábrica dela, para gente entrar em grupo.

Você individualmente pode fazer alguma coisa para melhorar esses indicadores? Se sim, o que podes fazer? Como? Quando?

R: Acredito que estou fazendo, hoje posso disser que estou fazendo, eu estou sempre fazendo a mais, e já estou colhendo, eu estou aumentando a rentabilidade e o Share, eu estou sendo insistente, vou buscar se o cliente reclamou, estou tentando acompanhar as vendas, o pós-venda. Tem que ir buscando, eu não faço horário, mas o que eu estou meio atrapalhado é com papéis,

acho que eu tenho que me organizar mais, me programar, e tem também o consórcio que eu tenho que tentar alavancar mais, mas o consorcio é bem difícil de vender.

- **Idade: 37 anos**
- **Formação: Cursando Ensino Médio**
- **Função na empresa: Líder de Oficina**

Como você avalia a filial de Passo Fundo hoje dentro do Supergrupo?

R: Avalio que é um ponto bom, tem muito que melhorar. Apesar da estrutura o serviço, a tendência é só crescer, além do que aqui é um lugar bom, a tendência dele é crescer mais. Porém temos algumas pessoas que tem que mudar para poder atingir as metas para crescer melhor.

De acordo com sua percepção, o que impede que a Super chegue mais rápido aos resultados financeiros mensais projetados para loja de Passo Fundo?

R: O que eu tenho de informação pelos clientes e o que impedem eles de virem aqui é a questão dos preços, a mão-de-obra muito elevada e as peças também. Isso é o que eles mais reclamam, pois a Carboni (antiga concessionária) tinha os preço lá em baixo: R\$ 60,00/R\$70,00 a hora, esse era o preço deles. Então o nosso está R\$120,00/hora. De R\$ 120,00 para R\$70,00, da uma hora a nossa e da duas das deles e é isso que eles mais reclamam, por isso que eles preferem fazer serviço lá e não aqui por causa do valor.

Em minha opinião, por exemplo, hoje eu fui num torneiro com uma Daily nova e tinha até um cliente que fazia serviço aqui com a Carboni e ele teve aqui logo que a Super começou. Então foi feito um orçamento e ele achou demais e foi embora, então falei para ele: *bah cara desapareceu? Não, eu fui embora mas estou fazendo serviço na Carboni, ganhei uma turbina nova 410 da Daily, pois o chefe de oficina lá pegou e botou óleo para dentro, fez funcionar o caminhão e tirou uma foto e enviou a turbina e mandou para a fábrica.* Então como um cliente não vai ir para lá se eles ajeitam tudo. Aqui agente não ia fazer isso, agente ia trabalhar pelo certo e a Carboni não, então é por isso que eles preferem fazer lá. **Você acha que trabalhando pelo certo agente tem como recuperar esses clientes que foram para Carboni?** R: Agente tem, só que agente tem fazer um valor de mão-de-obra diferenciada, mais barata para poder puxar eles, apesar de que já estão vindo uns quantos pra cá que faziam lá. Ou é por que o serviço não está ficando muito bom lá na Carboni, porque eles fazem tudo no ligeirão e acaba não ficando bom e

eles acabam vindo para cá. Por exemplo, o cliente Gafor estava fazendo serviço lá, então já estão começando a vir, devagarinho estão vindo. Daí eles faziam a volta por lá, mais longe fazendo uma maior quilometragem para sair aqui em Carazinho, mas estavam fazendo lá e saíam aqui. Eles estão voltando a fazer aqui pela qualidade, a Brazul por exemplo, também era outra que fazia a maioria dos serviços lá, os caras preferiam fazer 200km para fazer serviço lá, e agora já estão diminuindo, já estão começando a passar aqui e antes não. Se você olhar agora está passando bastante Gafor aqui na frente. Um cliente que não está mais vindo é a Furlong, e ela vinha bastante aqui. **Então o que você acha hoje que impede a Super de chegar naquele faturamento é o preço que agente está cobrando, e também que agente perdeu alguns clientes por trabalhar pelo certo?** R: Mas o certo é o certo agente não pode fazer o que eles faziam, mas esta começando a melhorar, porque os clientes estão voltando, pois em vista do começo melhorou um monte.

Em sua opinião, o que levou a concessionária Super Passo Fundo a apresentar níveis medianos e insatisfatórios de marketing share, CSI e avaliação do *Dealer Standards*?

R: Eu acho que os clientes têm poucos caminhões aqui por causa da dificuldade de arrumar peças, que nem a Ford tem 35 anos no mercado a Volkswagen também tem bastante tempo de mercado. A Iveco tem 6 anos do tempo que ela começou, 6 ou 7 anos. Nesse pouco tempo ela cresceu bastante só que as peças para conseguir é somente em concessionária e isso que eles acham dificuldade de ter a marca Iveco, de ter o paralelo. E isso é o diferencial, o que impede deles pegar a marca. Se você for na Ford a Ford tem tudo que é tipo de peças mas ela também possui mais tempo de mercado do que a Iveco. Por exemplo, na Ford se você pedir uma peça hoje, amanhã de manhã você consegue. Aqui nos não temos um posto assistencial para fornecer peças de um dia para o outro, para conseguir no dia, que nem na Ford, você consegui pedir por Porto Alegre , você pede de manhã e consegue para de tarde, para o outro dia de manhã. Aqui nós o mais rápido são três dias úteis. O motorista nem o dono querem ficar parados, se eles ficarem parados eles vão perder, daí se você fala pra eles ficarem três dias ai pior ainda. Há reclamações por causa do serviço que às vezes é demorado, às vezes o serviço demora porque interferem peças e o pessoal às vezes demora achar. Um cliente quando entra aqui, já entra contando no relógio, às vezes agente não repara, mas o cliente entrou ali e colocou o caminhão para dentro da oficina e ele está cuidando o relógio e se você sair de lá e ficar no balcão de peças esperando peças, esse é o tempo que ele não gosta de perder. Se você colocar quatro horas em

uma revisão e você levou cinco ele vai chegar ali na frente e discutir com os guris por causa do tempo, mas o mecânico ficou mais de uma hora esperando peças no balcão. Eu acho que é isso aí, ou também a qualidade de algum serviço que o cara fez ligeiro e ficou uma coisa mal, então o cliente vai reclamar ou alguma coisa que o cara não viu na hora de fazer a revisão e daí saiu daqui e deu problema, acho que é isso. **Então para você os motivos são a qualidade do serviço, o tempo de serviço e falta de treinamento nos mecânicos?** R: Sim.

Quais os fatores que podem estar impedindo o crescimento pleno da Loja de Passo Fundo e que você acredita que precisam ser eliminados ou mudados?

R: Pra ela atingir os objetivos dela tem que ter bastante venda e a melhoria da estrutura, mas para isso tem que ter vendas, pois não tem como melhorar porque se não vender não tem como melhorar. Não adianta investir em cima e não ter retorno, que nem na oficina agente está tentando dar uma melhorada, tem gente que já está vendo a diferença, mas por mais que esteja pintado o piso, às vezes estão lavando e a sujeira entra na oficina, mas melhorou bastante do que era.

Também tem muita marca em cima do mercado e acaba dificultando as vendas, por que a maioria dos clientes opta por Scania ou Volvo. O Emanuel quando começou a visitar comentou que tinha cliente que nem conhecia Iveco, mas agora cresceu bastante a marca em Passo Fundo em termos de Iveco, quem tinha mais Iveco em Passo Fundo era a Prefeitura e tinha 5 a 6 caminhões Iveco. Daily tinha pouco na região agora melhorou.

Quais os fatores que impedem você de alcançar resultados satisfatórios no seu departamento?

R: Eu acho que a mão-de-obra, porque sem mão-de-obra qualificada fica difícil conseguir atingir um patamar bom, formar uma equipe é difícil, você não encontra gente que queira trabalhar. Não sei, os caras entram aqui e querem entrar ganhando bastante e não conhecem o serviço, e tem que trabalhar bastante. Então dizem que não vão trabalhar lá porque não ganha bem.

Se você estivesse no lugar de seu gestor superior o que faria de diferente?

R: No lugar dele eu faria o que ele está fazendo porque ele tenta ajudar todo mundo. Diferente dele acho que eu não faria nada diferente, porque tudo que ele faz ele passa para mim também. Por exemplo, quando ele saiu ele me passou tudo que estava pendente, e tudo o que eu sei eu

passo para ele e ele passa pra mim tudo que ele sabe. Muita coisa que ele escuta ele passa para mim e sempre me deixa informado, por dentro do assunto. Então acho que não tem o que eu mudar no que ele já faz, pois eu faria o mesmo então não faria tanta diferença. Por agente conversar muito, por exemplo, às vezes quem está dentro da oficina não enxerga, daí ele vem e me diz que está acontecendo isso e isso, como eu também chego para ele e digo quando eu vejo alguma coisa que ele não está enxergando.

"Se você não trabalhasse na Super Iveco hoje, onde e com o quê gostaria de trabalhar?"

R: Eu acho que no mesmo ramo, porque uma vez eu já tentei mudar e não deu certo, eu fui trabalhar na Frango Sul, fiquei 3 meses lá e vi que não era o que eu queria. Depois trabalhei seis anos na Ford. Então acostuma, por mais que queira mudar de ramo não adianta quando gosta, e trabalhar no que não gosta não dá certo.

Você está satisfeito com a empresa hoje?

R: Estou satisfeito, não sei se vocês estão satisfeitos com o serviço, mas eu estou gostando de trabalhar aqui, eu não tenho nenhuma dificuldade, que pedem para eu fazer eu faço.

Você está satisfeito com trabalho que tens realizado na empresa?

R: Eu acho que estou satisfeito, não sei se estou faltando com alguma coisa, mas eu estou satisfeito.

O que falta a empresa fazer para melhorar esses indicadores?

R: Acho que a estrutura não faz muita diferença porque no tempo da Carboni era pior e eles faturavam bastante, então eu acho que está faltando divulgação, divulgar mais, o pessoal conhecer mais a marca, porque tem muita gente que não conhece a loja. Se você for em uma loja e falar é lá na Iveco Br285 com saída para Carazinho, ninguém sabe onde fica, tem que sempre dar um ponto de referência: fica ao lado da Scania, porque o pessoal não conhece, por mais que tenha uma enorme placa. Então só por falta de divulgação, somente quem passa por aqui vê, mas quem está lá do outro lado da cidade não sabe que tem aqui.

Você individualmente pode fazer alguma coisa para melhorar esses indicadores? Se sim, o que podes fazer? Como? Quando?

R: Na minha parte se for para cliente eu acho que tem que ter uma sala só pra eles, uma estrutura aconchegante, para eles não ficarem somente na oficina, para eles terem onde ficar. Por mais que tenha aquela sala ali na frente eles não ficam, eles não gostam de ficar ali, gostam de ficar lá no meio da oficina.

E o que eu posso fazer pra ajudar a empresa faturar mais é fazer um serviço bem feito, divulgar mais os serviços para os clientes e visitar os clientes, não só os vendedores, ter um instrutor de Pós-Venda para visitar e ligar para alguns clientes, correr atrás do cliente, não só para pesquisar mas para conversar.

ANEXO IV

SEGUNDA ENTREVISTA APLICADA COM OS GERENTES DE PÓS-VENDA E VENDA

Entrevistado: Gerente de Pós-Venda

Faça uma pequena análise da matriz SWOT no seu departamento, iniciando com as fraquezas e ameaças do seu departamento.

FRAQUEZAS: Formação da equipe, retenção dos profissionais e a preparação dos profissionais e o treinamento da equipe, isso é uma das fraquezas do Pós-vendas.

Na loja de Passo Fundo tem a estrutura que tem que melhorar, a parte do pessoal não está completa e especializar o pessoal que agente já tem.

Pelotas e Alegrete na estrutura estão bem, mas em Pelotas falta formar equipe novamente e preencher as vagas novamente.

AMEAÇAS: Ameaça que agente fala em Passo Fundo é a Carboni concessionária, por causa da política da mão de obra que é muito agressiva, a mão de obra barata, venda de peças eles vendem muita peça de paralelos como originais e colocam o preço lá em cima, isso é a principal ameaça que agente tem hoje. E o próprio mercado, agente ainda não está bem estabilizado no mercado. Então isso ai agente não consegue reter, o cliente, no caso reter após a garantia.

Para você o que significa Gestão?

A gestão agente tem que controlar os indicadores, verificar o rendimento do nosso departamento, os custos que eles têm, o desenvolvimento das pessoas, os resultados, isto é gestão, é o conjunto de tudo, é o funcionamento do departamento, como fazer funcionar, com ações, estratégias operacionais, a parte organizacional, isso é gestão.

Como você aplica a gestão no seu departamento?

Eu aplico a gestão através dos indicadores, indicar o rendimento, com o próprio sistema de gestão que nós temos. Avalio o rendimento do funcionário, a parte operacional deles, mas basicamente utilizo os indicadores que são o CSI, os relatórios do sistema, relatórios de mão de obra, produtividade, eficiência. A partir daí que tomamos as decisões.

O que significa liderar para você?

Liderar é usar a experiência que agente tem para realizar um trabalho e desta forma inspirar o produtivo, o pessoal que esta abaixo de ti, não só fazer com que teus subordinados façam o trabalho deles só por que você manda, tem que conscientizar que eles tem que fazer porque é uma obrigação deles e porque eu também faço. Isto para mim é líder, você liderar pelo exemplo. Liderar por imposição é onde vai ter a principal diferença entre o chefe e o líder.

O chefe faz com que as pessoas façam determinadas coisas, porque ele tem poder e ele manda, se não põem para rua. O líder faz com que eles façam porque ele faz também, porque ele fica depois do horário, mostra que esta disponível, então você pode exigir que as pessoas também estejam disponíveis. Não é aquele caso do CHEFE que você diz hoje não, você vai fazer um “*cerão*” até 22h e chegam às 18h e ele vai para casa. Tem que liderar pelo exemplo.

Aplico pelo exemplo, eu faço o trabalho, eu cumpro com as obrigações que eu tenho como gerente e exijo que pelo fato de eu cumprir as minhas obrigações meus subordinados cumpram também, da mesma forma e mesma intensidade.

Como você definiria em poucas palavras a cultura da Super?

A cultura da Super é bem parecida com a que eu faço, em quanto liderar, do estilo de liderança, a cultura da Super. Você a aplica basicamente no exemplo. Do exemplo do Sr. Paulo, como ele aplica as coisas, da maneira que ele faz a gestão, como ele lidera então baseado nisso agente também têm que aplicar. A cultura da SUPER hoje é o Sr Paulo Costabeber, ele personifica o que é a SUPER hoje e ele aplica os valores. Ele não é só o CHEFE ele é o LIDER, ele prega o que aplica e aplica o que prega. E eu acho legal. A cultura da SUPER é seguir pelo exemplo.

Se você recebesse uma promoção hoje, você teria um sucessor?

Infelizmente NÃO.

E agora para finalizar me fale o que você vê como forças e oportunidades no seu departamento:

FORÇAS: Seguindo pela mesma linha de formação do pessoal, é difícil montar uma equipe, mas a equipe de apoio que agente tem é a maior FORÇA, o pessoal que está aqui desde o começo, que está em Pelotas, que passou pelos primeiros padrões, com pouquíssima gente e uma nota excelente, então nossa maior FORÇA é o pessoal que agente tem aqui e que veste a camiseta. Isso é importantíssimo.

OPORTUNIDADES: Oportunidade de mercado que não explorado isso torna uma oportunidade. Têm muitos clientes que podemos trazer para cá, outra oportunidade é a própria venda de caminhões, em Pelotas é a mesma coisa.

Foi perguntado para ele como ele enxergava o CSI e Padrões se com nota boa, e como e onde se encaixaria se com nota ruim:

O CSI é a imagem que o cliente tem da empresa, se agente tem um CSI excelente é por que temos uma imagem excelente do Pós-vendas. Mas quando temos uma nota ruim é por que estamos atendendo mal, e o nosso cliente vai passar uma imagem ruim da gente. Perder pontos com cliente é consequentemente perder pontos com a fábrica e isso vai afetar no faturamento.

Padrões é um conjunto de indicadores de funcionamento de pós-vendas. O indicador principal é o CSI. Então consequentemente se você bem nos padrões seu CSI vai ser alto, teoricamente falando, tem algumas exceções, por que as vezes você esta focado nos padrões e esquece de atende o cliente, tem que haver um meio termo.

Entrevistado: Gerente de Vendas

Faça uma pequena análise da matriz SWOT no seu departamento, iniciando com as fraquezas e ameaças do seu departamento:

- **FRAQUEZAS:** Se eu montar uma equipe, tem que ter mais conhecimento técnico e de produto, mas isso não é uma coisa que agente vai conquistar logo, é um trabalho continuo, com bastante treinamento, mas tenho certeza de que com uma equipe bem montada, vamos ter melhores vendas e melhor atendimento e tudo mais, é uma fraqueza que agente tem com certeza.

- **AMEAÇAS:** O concorrente hoje é uma ameaça pra nós, devido aos preços, pois os preços estão muito agressivos.

Para você o que significa Gestão?

Gestão é além de você gerir uma equipe no caso de vendas, são cobranças de metas, tem todo um trabalho de gestão com programação de pedidos da fábrica, programação de vendas, organização da equipe de vendas, foco, planejamento. Gestão na minha percepção envolve muitas coisas como essas que eu falei, mas acredito que gestão para um gestor é estar por dentro de tudo o que acontece principalmente ter pessoas de confiança que possam fazer por você também.

Como você aplica a gestão no seu departamento?

Hoje agente tem que andar praticamente conforme a IVECO nos proporciona, mas eu sempre procuro planejar principalmente em vendas futuras até porque agente tem uma programação de pedidos, foco na equipe, campanhas, sempre tentar deixar a equipe o máximo possível motivada, isso é muito importante, buscar condições diferenciadas com o regional, fazer com que as regiões conquistem um *market share* com rentabilidade, exigidas pela concessionária.

O que significa liderar para você?

Liderar para mim significa ter controle e o poder de decisão, não ter poder de decisão, resolver, por exemplo o caso que chegar em mim e não pode passar de mim, tem que ser resolvido e de imediato e não pode ficar “*pipocando*” de um lado para o outro, eu gosto muito de solução.

Como você definiria em poucas palavras a cultura da Super?

A Super é uma empresa reconhecida no mercado pela sua cultura, pelo trabalho que faz, eu hoje vejo que agente tinha uma equipe de 6 ou 7 vendedores e hoje temos 4, mas são 4 que vestem a camiseta, por mais que este grupo seja pequeno estamos formando pessoas com a nossa cara, mesmo sendo um grupo pequeno é um grupo que tem a cultura da Super. Eu tenho orgulho da cultura da Super. Antes havia exigências que no começo eu achava que eram besteiras, mas que agora vejo que impactam 100% em resultados, mas indiferente da cultura temos que trabalhar correto. Fazer correto é a cultura da Super.

Se você recebesse uma promoção hoje, você teria um sucessor?

Não. Você somente terá uma promoção no momento que você tiver alguém para colocar no seu lugar. Hoje eu não tenho essa pessoa, até então estou 100% focado na equipe de vendas e não

tive, não vou dizer tempo, mas hoje não tenho uma pessoa para colocar no meu lugar, tenho pessoas boas, mas para assumir cargos, teriam que mudar muita coisa das quais eu acho bem difícil.

E agora para finalizar me fale o que você vê como forças e oportunidades no seu departamento:

- FORÇAS: Força que agente tem é que somos muito unidos, foco da equipe com isso agente conseguiu resultados, essa é uma parte interna que agente tem, e é uma qualidade muito importante. Agente tem um mercado em crescimento, um leque muito grande de produtos para trabalhar, é uma oportunidade que agente tem de atacar vários mercados e mais oportunidade de vender em grandes feiras ou pequenas, mostrar nossa marca, estar sempre presente é importante, eu vejo não só para a equipe de venda, mas também para a Super.

- OPORTUNIDADES: O *market share* representa nosso trabalho tanto para os concorrentes como para a marca, agente no momento esta buscando a rentabilidade independente do *market share*, ele não é nosso foco mais eu também tenho que trabalhar ele e não deixar ele baixar até para brigar por uma rentabilidade melhor com a marca IVECO, por que ela reza o *market share*. A empresa ganha 1,5 sobre todo caminhão faturado sobre o estoque, se atingir o *market share* daquele mês.

O que eu preciso hoje para ficar mais tranquilo da parte da fabrica é saber quanto vou ganhar daqui 60 dias. Também precisamos de um apoio do nosso Banco Fidis, para poder faturar mais caminhões, no setor de vendas ter campanhas que consiga fazer um planejamento ao longo prazo, eu consiga programar eles, até por causa do estoque.

Agente precisa de um caminhão que concorra diretamente com o FH (modelo caminhão Volvo), de peso FH, na questão de peso nosso caminhão é muito robusto, tornando-se caro.

ANEXO V

CARTA DOS INDICADORES IVECO



DGR/BB/033-2013

Nova Lima, 30 de abril de 2.013.

À

Super Distribuição Automotiva Ltda.**At. Sr.: Paulo Costabeber.****Ref.: FUNDO PEGASO – apuração dos índices**

Prezado Senhor,

Como é de conhecimento geral, desde janeiro deste ano foi implantada uma nova sistemática para o Fundo Pegaso, na qual a contribuição da concessionária ao fundo é de 1,2% sobre o custo concessionário de cada veículo vendido, via estoque e faturamento direto, e a contribuição da Iveco, tendo como base o mesmo custo concessionário e veículos vendidos via estoque e faturamento direto, é composta por uma parcela fixa de 0,5% (meio por cento), mais uma parcela variável baseada nos resultados alcançados por cada concessionária nos seguintes índices: Dealer Standards, CSI pós venda e Market Share.

A tabela abaixo demonstra as faixas de apuração, e a respectiva pontuação para cada índice. Para exemplificar, na hipótese de uma concessionária obter os 3 índices de performance na faixa azul, a contribuição da Iveco ao fundo será de 0,5% (fixo) mais 1,45% (0,45%+0,25%+0,75%) variável, totalizando assim 1,95%.

	Faixa 1 AMARELA	Faixa 2 VERDE	Faixa 3 AZUL
Dealer Standards	75%-80%	80,1%-90%	>90%
	0,35%	0,40%	0,45%
CSI	7,5-8,5	8,6-9,0	>9,0
	0,15%	0,20%	0,25%
Market share (vs média nacional)	65%-99%	99,1-120%	>120%
	0,40%	0,50%	0,75%

Para sua informação e controle, em anexo, encontram-se os índices obtidos por sua concessionária na data base de março/13, os quais serão aplicados no período de abril a junho de 2013.



Cabe esclarecer que o índice de Dealer Standards é o obtido nas avaliações do segundo semestre de 2012, e que o índice de CSI Pós Venda é o obtido na segunda onda de 2012. Já em relação ao Market Share, conforme previsto, o índice é o resultado alcançado nos últimos 6 (seis) meses, descrito na coluna "MKT SHARE > 2,8 toneladas Últimos 6 meses".

Contudo, ressaltamos que para consolidação do percentual de contribuição da Iveco ao fundo, a ser aplicado no período de abril a junho/13, adotaremos, somente para os resultados de Market share, em carácter excepcional, a maior faixa alcançada pela concessionária na comparação entre o informado na planilha anexa e a faixa utilizada durante o período de janeiro a março/13 (verificar seu resultado na correspondência DGR/BB/DS/025-2012 de 20/11/2012).

Informamos também que as contribuições da Iveco referentes ao mês de abril/13 serão atualizadas e calculadas de acordo com os resultados comunicados nesta correspondência.

Atenciosamente.

Barbara Barbo

Regional	Dealers	MKT SHARE > 2,8 toneladas Últimos 6 meses	CSI PÓS VENDA Set 2012 2ª Onda 2012	% Dealer Standards 2º Sem 12
Curitiba	Super - Passo Fundo	5,9%	7,0	83,69%
Curitiba	Super - Pelotas	11,0%	8,7	96,19%

Regra Market Share	Dealer Standard
Legenda Atualizada com Faixas de Acordo com Novo Fundo Maior que 120% média Brasil Entre 99,1% e 120% média Brasil Entre 65% e 99% média Brasil abaixo 65% média Brasil	Maior que 90% De 80,1% a 90,0% De 75,0% a 80,0% Menor que 75%

MKT SHARE	CSI PÓS VENDA
Maior que 9,6% De 8,0% a 9,6% De 5,2% a 7,9% Menor que 5,2%	Maior que 9,0 De 8,6 a 9,0 De 7,5 a 8,5 Menor que 7,5