

Intervenção empresarial Metal tecnica Bovenau LTDA

Pós Vendas

Diron Pereira Leandro

Igor L. Senes Kaleski

Professor: Reinwald Roepcke

Turma: ADM 0275

RESUMO

O objetivo deste trabalho é realizar uma análise empresarial, buscando uma melhor solução para os possíveis problemas encontrados, tendo como seu objeto de estudo a empresa Metal Tecnica Bovenau LTDA. O trabalho estará dividido em três partes, a primeira parte se encontra a fase de análise setorial que tem como um de seus objetivos fazer uma busca criteriosa entre os vários setores da empresa e encontrar a área que precise de uma atenção a mais por parte do gestor, a segunda fase se encontra na apresentação da problemática e apontamento de possíveis soluções para o problema encontrado, a terceira e última parte se encontra na escolha definitiva da melhor solução e aplicação das mudanças que se tornem necessárias para que o setor possa voltar a apresentar resultados positivos para a empresa. O principal objetivo do trabalho em si é agregar mudanças positivas no cenário da empresa aumentando seus lucros, para que a mesma possa atrair mais parceiros e assim continuar inovando e se tornar uma grande referência no ramo em que ela está inserida, pois o planejamento dentro das empresas, são fundamentais desde o setor de produção, ou até mesmo ao próprio setor comercial, se ambos não estiverem alinhados, a empresa acaba não seguindo em uma direção linear, e acaba pecando em vários aspectos, e ainda neste presente trabalho será demonstrado a importância de ter uma planejamento.

Palavras-Chaves: Planejamento. Mudanças. Qualidade. Satisfação.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo analisar e elaborar uma intervenção empresarial referente a empresa Bovenau, que é uma empresa de 32 anos de história, localizada em Rio do Sul, no estado de Santa Catarina (SC). Líder em vendas e fornecimento de macacos e equipamentos hidráulicos da América do Sul, e exportando para mais de 30 países nos 5 continentes.

Foi utilizada como principal ferramenta de análise a matriz SWOT, para ter uma maior clareza e uma assertividade onde a empresa pode estar deixando de advir, para se tornar uma empresa ainda maior internacionalmente.

Os dados coletados referente a Metal Tecnica Bovenau LTDA, mostraram um grande crescimento nos últimos anos, tanto em faturamento, quanto em espaço e gestão. Uma empresa que leva a sua cultura de qualidade muito a sério, pois além de fornecer para o todas estas regiões, ela ainda fornece para grandes montadoras de caminhões, onde o seu nível de qualidade tem que ser de extremamente qualificado dentro dos termos das ISO.

Segundo a análise feita junto a gestão da empresa Metal Tecnica Bovenau, a mesma está sempre a frente buscando novas metas, problemas que podem ou não ocorrer, a situação do mercado, o caminho que se deve chegar e como chegar. Participando de várias consultorias.

A empresa tem notado que ter um plano estratégico de longo, curto e médio prazo é fundamental, e tem trazido um demonstrativo muito relevante nos últimos anos, com aumento da produtividade, vendas, e compras.

Antes de qualquer tomada de decisão deve sempre, analisar as informações e dados coletados, o planejamento não basta apenas dizer que o problema está no setor de produção, deve-se aprofundar-se.

Exemplo: Um médico quando atende um paciente, ele pergunta onde está sentindo dor, e desde quando começou a sentir a dor. A dor nunca é voltada apenas para um lugar, quando um dentista efetua um procedimento dentário, é normal o paciente sentir dor na área que foi efetuada o processo, mas também é normal o paciente começar a sentir dores de cabeça, podendo ter ocasionado uma inflação, ou até mesmo uma reação de algum medicamento.

Nas empresas isso não é diferente se um setor de produção não está produzindo, não é necessariamente que os funcionários estão sem ânimo para trabalhar, ou as condições não são as melhores, mas em muitas delas são por falta de matéria prima, onde o setor de compras não se planejou para realizar a compra dos materiais. O planejamento não é apenas uma análise superficial sobre o problema, deve ser levado muito mais a fundo.(Keitty Aline Wille Becker, Prof.^a Adriana Giovanela e Prof. Leonardo Furtado)

As mudanças são nítidas, e o plano estratégico é fundamental para esta construção. Por ser uma empresa de grande porte, deve ser analisado detalhe por detalhe, entender como funciona cada setor, juntar todas as informações e dados para a tomada de decisão.

Com a ferramenta análise SWOT, que consiste na observação de quatro fatores, sendo eles;

- Força é tudo aquilo onde a empresa é boa, qualidade, atendimento e etc.
- Oportunidade são aquelas oportunidades que ocorrem durante o tempo, uma alteração na tributação fiscal, novos parceiros, clientes em potencial e etc.

- Fraqueza é tudo que pode acarretar um problema para a empresa, setor produtivo não está eficiente, vendas não efetuam faturamento, clientes reclamando do atendimento, nada mais é que tudo que pode ocasionar uma vulnerabilidade para que os concorrentes possam estar aproveitando a oportunidade.
- Ameaças são aquelas que podem prejudicar a empresa, sendo elas falta de matéria prima, escassez de mão de obra, pandemias, catástrofes naturais, são tudo aquilo em que a empresa não consegue evitar .

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O planejamento estratégico dentro das empresas é fundamental, pois é com ele que a empresa junta as informações para saber qual decisão deve ser aplicada para chegar e como chegar em um futuro próximo ou nem tão próximo dependendo da decisão que deverá ser tomada.

Segundo o autor Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira, o planejamento estratégico pode ser dividido em três maneiras: planejamento estratégico, tático e operacional.



Figura 1.2 níveis de decisão e tipos de planejamento. Page 16

Com base nas informações do autor, o planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, tendo como análise da formulação de objetivos a seleção dos cursos de ação e estratégias a serem seguidas, levando em conta as condições externas e internas. Para a realização deste planejamento deve-se conhecer muito bem o seu negócio, qual a sua amplitude, e envolvimento com o mercado, entender os processos de forma geral da empresa, como ela está no mercado, qual a sua competitividade, e capacidade.

Com o planejamento tático tem como função buscar a otimização em determinada área dentro da empresa, neste caso ela não abrange a empresa toda, mas sim em uma área determinada. Neste planejamento as principais ferramentas são a decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico.

Ela é desenvolvida para os setores de níveis organizacionais intermediários, enquanto o planejamento estratégico engloba toda a empresa, o planejamento estratégico tem como função focar em apenas um setor de cada vez, utilizando os recursos disponíveis para a consolidação dos objetivos previamente fixados, segundo a estratégia predefinida.

Enquanto o planejamento estratégico tem como aplicação na empresa toda, e o setor tático foca em cada setor individualmente, o planejamento operacional foca em realizar estas mudanças, ele corresponde a um conjunto de partes do planejamento tático.

Neste planejamento deve conter os detalhes como os recursos necessários para a aplicação e desenvolvimento do planejamento, quais procedimentos a serem tomados, resultados finais esperados, previsão estabelecida, e quem será responsável pela implementação e execução do planejamento.

APRESENTANDO A PROBLEMÁTICA

O setor em questão que necessita uma maior atenção, sendo ele o setor de Pós vendas, onde presta todo o serviço e atenção, quando o equipamento apresenta problemas ou quando o cliente necessita de informações para o funcionamento do produto. Este setor é muito importante para a empresa, pois é nele em que o cliente pode confiar e solucionar problemas sobre o equipamento, ele é a garantia que a Bovenau não deixa seus clientes insatisfeitos quando o produto apresenta algum problema.

Um setor que tem uma grande diferença no mercado para qualquer empresa, pois é o local onde o cliente final, vai estar em contato direto, para solucionar um problema ou para esclarecer dúvidas. Setor destinado para atendimento de garantias e venda de peças, um dos setores muito importante para continuar no mercado com a excelente qualidade e seu profissionalismo sempre em destaque.

Com a análise SWOT, foi constatado algumas fraquezas e possíveis ameaças para este setor, sendo eles:

- Grande rotatividade
- Excesso de trabalho
- Falta de Profissionalismo

A grande rotatividade elevada no setor é visto como um problema muito sério para a empresa, pois na ótica dos custos, uma alta demanda acarreta em um alto custo e também gera uma grande negativa da empresa. Conforme diz o autor Idalberto Chiavenato (2014, Gestão de pessoas 4º edição)

Chiavenato (2014, 98 e 99), trás como ocorre a rotatividade em sua citação, o autor explica que:

A rotatividade custa caro às organizações. Um estudo do American Institute of Certified Public Accountants 23, mostra que o custo médio por admissão de um operário de linha de montagem é de US\$ 300, o de um vendedor do varejo é de US\$ 350, de uma secretaria sobe para US\$ 1.000, de um programador de computador chega a US\$ 2.500, e o de um engenheiro bate em US\$ 4.901.(Chiavenato, 2014, p. 98 e 99).

Tendo em vista que o que influencia para uma grande rotatividade nos setores das empresas, é a questão salarial, sendo ela uma das muitas causadoras deste problema, onde o funcionário está destinado para uma função, mas está exercendo muitas outras.

A Bovenau se encontra como líder de fornecimento de macacos e equipamentos hidráulicos em todo Brasil e fora dele. Tendo em vista que para um maior controle de seus produtos, a Bovenau tem espalhada pelo Brasil, diversos Técnicos credenciados, prontos para atender as ocorrências de garantia da marca, e também para prestarem serviços para equipamentos fora da garantia.

A empresa possui também o atendimento do setor de garantia direto de fábrica, o Pós vendas com atualmente dois profissionais na área, para solucionar qualquer eventual problema, sendo ele do mais simples ao mais complexo.

Este setor é responsável pelas seguintes responsabilidades:

- Atendimento das garantias
- Venda de peças, nacionais e importadas
- Contratos de novos técnicos credenciados
- Registros de ocorrências
- Implantação de pedidos
- Separação de peças
- Faturamento
- Despacho, e agendamento das coletas
- Treinamento de novos técnicos credenciados
- Recebimento de garantias, para conserto e laudo técnico
- Suporte aos clientes/representantes
- Levantamento de estoque de itens Nacionais e Importados

Além dessas funções que o setor possui, o setor ainda tem dois e-mails, dois telefones fixos, e um whatsapp para o atendimento direto com os clientes. Nestas ferramentas de trabalhos são atendidos as garantias, compras de peças, suporte no funcionamento dos produtos, e também suporte na montagem dos produtos quando os assistentes técnicos credenciados ou os próprios clientes que realizam o reparo nos seus equipamentos.

O faturamento da empresa nos últimos dois anos duplicou, possuindo um grande número de produtos no mercado, sendo eles da linha NACIONAL ou IMPORTADA. Mesmo possuindo profissionais espalhados pelo o Brasil, e em algumas cidades não há estes técnicos onde ocorre o contato direto do cliente com a Bovenau.

Além destes atendimentos que o setor possui, algumas funções não eram de responsabilidade ou não haviam sido implementadas no setor até o presente momento. Funções estas implementadas a menos de um ano. Segundo os dados coletados as funções seriam;

- Contratos de novos técnicos credenciados

- Registros de ocorrências
- Treinamento de novos técnicos credenciados
- Faturamento

O setor tem duas ferramentas importantíssimas, ferramentas estas que fazem o trabalho ser mais eficiente. Um dos sistemas é um software destinado para organizar e gerenciar todas as atividades e processos diários dentro de uma empresa, já o outro é uma ferramenta que a empresa adotou há menos de dois anos no setor comercial, e para o setor de garantia há menos de seis meses. Esta ferramenta é fundamental para este setor, pois é nela em que os profissionais estão registrando todas as ocorrências durante os meses.

Gráfico 1: Registro mensal das garantias dos últimos sete meses de 2021/2022



Fonte: Bovenau 2021/2022

Na tabela anterior estão os números de ocorrências de garantias, registradas nos últimos sete meses, de Setembro de 2021 a Março de 2022. Ocorrências estas que são registradas diariamente pelo setor de pós-vendas. Dados estes que a própria empresa leva em questão para amenizar problemas de qualidade, estes números são analisados e mensalmente e são discutidos em reuniões, pelos responsáveis dos setores de produção, compras, engenharia de produção e PCP (Planejamento e controle da produção), pois a empresa entende que com estes números e registros ela consegue entender onde amenizar os problemas que vêm acontecendo, e manter a sua qualidade.

FATORES MOTIVACIONAIS

Empresas, sejam elas grandes ou pequenas, ter um alto índice de rotatividade não é algo positivo, por isso a importância de se ter uma análise detalhada dos motivos que possam estar causando isso. Questões salariais, preparo técnico ou até mesmo questões motivacionais são um dos motivos que levam a elevadas rotatividades nos setores.

O processo produtivo deste setor, é inteiramente focado em trazer a satisfação ao cliente, em forma de atendimentos sendo ele presencial, via e-mail, whatsapp e videochamadas. Por se tratar de um setor de pós vendas recebe muitas críticas diariamente.

Este setor ainda conta com a venda de peças, sendo este processo não muito focado diretamente, pois o setor é voltado mais para o atendimento das garantias. Para dar um feedback aos profissionais, o gestor responsável levou para os funcionários a ideia de um bônus salarial, caso o setor consiga atingir um valor expressivo na venda de peças em geral, eles tem um bônus salarial para manter o setor motivado.

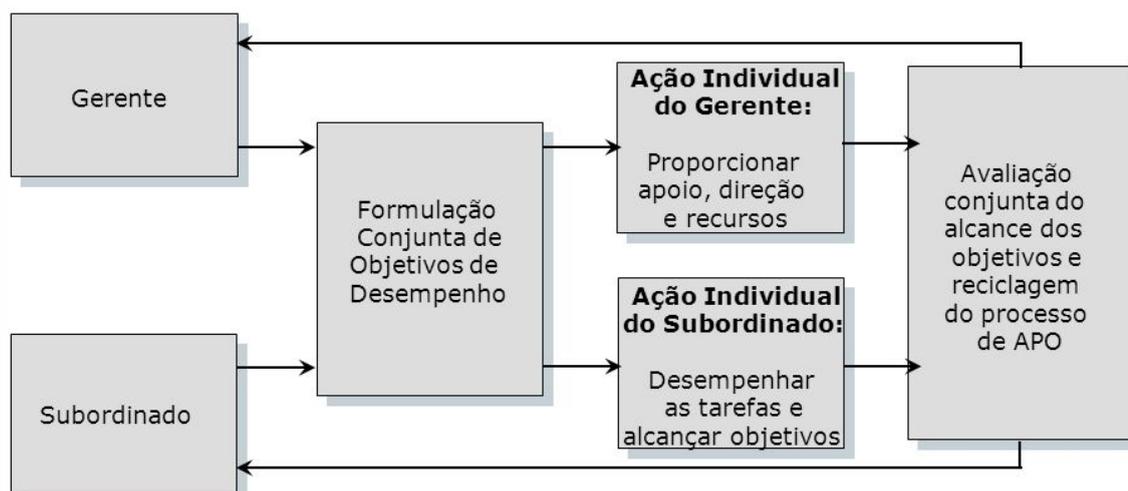
Algo que se enquadre na proposta feita pelo gestor é a Administração por Objetivos (APO), a APO surgiu da necessidade das empresas norte-americanas devido às pressões sofridas pelo próprio governo que, vendo seus lucros diminuírem cada dia mais focaram em reduzir custos desnecessários e rotatividades.

Manter os profissionais satisfeitos e alinhados traz para a empresa e para o funcionário uma segurança, garantindo um aumento na produtividade e no clima organizacional.

Segundo Chiavenato a APO é um processo pelo qual gerente e subordinados identificam objetivos ou problemas em comum, definem metas e objetivos para alcançá-los ou resolvê-los. Dentro da concepção da APO ela traz os seguintes esquemas:

1. Gerente e subordinado se reúnem, discutem, negociam e em conjunto formulam os objetivos de desempenho para o subordinado. Objetivos, metas e resultados são negociados entre eles. A formulação de objetivos é consensual e participativa.
2. A partir daí, o gerente se compromete a proporcionar apoio, direção e recursos para que o subordinado possa trabalhar eficazmente orientado para o alcance de objetivos. O gerente cobra resultados e garante os meios e recursos (treinamento, habilidades, equipamentos etc.) para que o subordinado possa alcançá-los.
3. O subordinado passa a trabalhar para desempenhar metas e cobra os meios e recursos necessários para alcançar os objetivos.
4. Periodicamente, gerente e subordinado se reúnem para uma avaliação conjunta dos resultados e do alcance dos objetivos.
5. A partir da avaliação conjunta, há uma reciclagem do processo: os objetivos são reavaliados ou redimensionados, bem como os meios e recursos necessários.

Fonte: Administração por objetivos, Chiavenato, 8º Edição 2011 pág 215.



Um dos fatores muito importantes para evitar um alto índice de rotatividade nos setores é a motivação, autores como Maslow tentam explicar a motivação humana em sua Teoria da hierarquia das necessidades dividindo ela em Necessidade fisiológica, Segurança, Social, Estima e Auto-realização.

Segundo Chiavenato explica em sua obra Administração nos Novos Tempos (2010, 478 e 479)

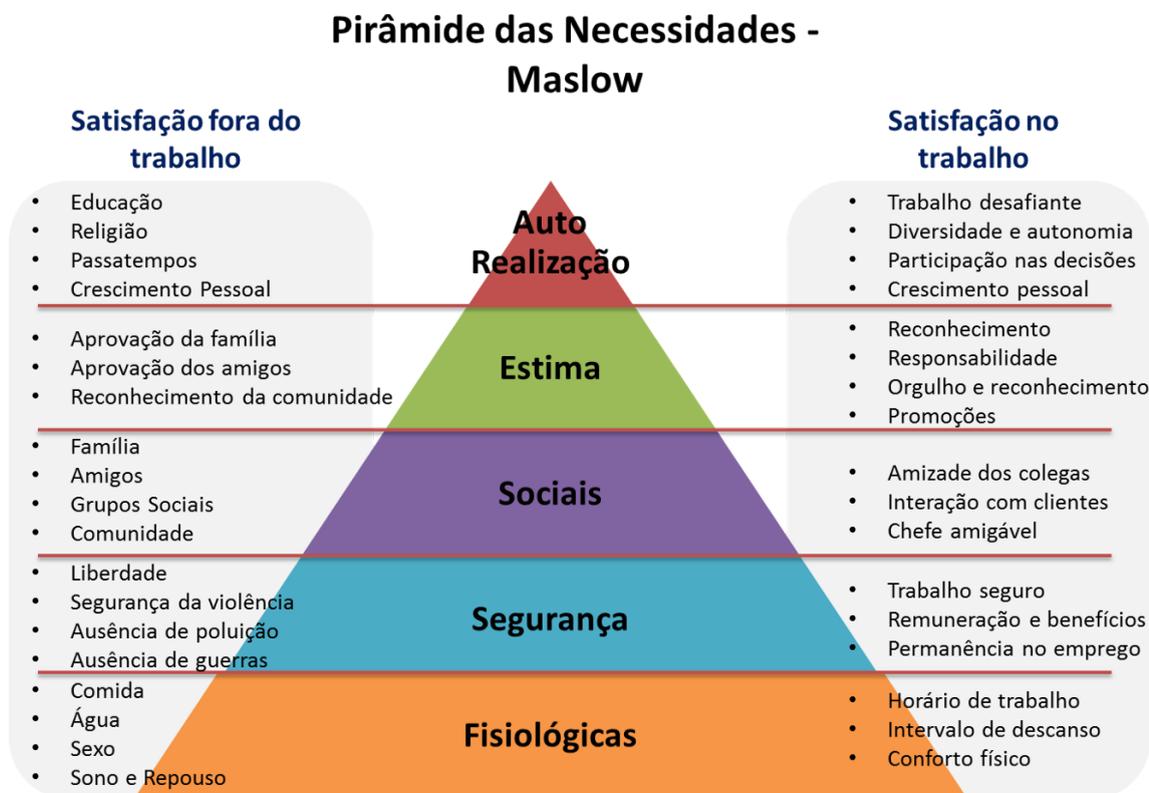
Necessidades Fisiológicas: Incluem fome, sede, sono, sexo e outras necessidades corporais. São as necessidades básicas de sobrevivência biológica.

Necessidades de Segurança: Incluem segurança e proteção contra ameaça ou perigo físico e emocional. Buscam assegurar a estabilidade das pessoas.

Necessidades Sociais: Incluem afeição, filiação, aceitação social e amizade. Envolvem a necessidade de amor, de pertencer e de relacionamento humano.

Necessidade de Estima: Incluem fatores internos de estima, como auto-respeito, autonomia, senso de competência; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento, prestígio, atenção e consideração.

Necessidades de Auto-realização: É a necessidade mais elevada do ser humano. Constitui o impulso de ser aquilo que é capaz de ser e de maximizar as aptidões e capacidades potenciais. Incluem crescimento pessoal e o alcance da plena potencialidade da pessoa. (Chiavenato - Administração nos Novos tempos 2010, 478 a 479)



Fonte: A pirâmide de necessidade de Maslow e suas implicações, administração dos novos tempos, Chiavenato, 2º Edição 2010 pág 479.

No campo da motivação humana, além de Maslow, temos também autores como Alderfer com sua Teoria ERC, e temos também McClelland com sua Teoria das Necessidades aprendidas. Na Teoria ERC de Alderfer ele busca de certa forma modificar a teoria de Maslow reduzindo ela em apenas três necessidades: Necessidades de existência, relacionamento e crescimento.

Segundo Chiavenato, 2010, p 482:

Necessidade de existência: São as necessidades de bem-estar físico: existência, preservação e sobrevivência. Incluem as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow. Aqui se incluem os salários, os benefícios sociais, as condições ambientais de trabalho e as políticas organizacionais sobre segurança no trabalho.

Necessidades de relacionamento: São as necessidades de relações interpessoais. Referem-se ao desejo de interação social com outras pessoas, isto é, à sociabilidade e ao relacionamento social. Incluem as necessidades sociais e os componentes externos de estima de Maslow.

Necessidades de crescimento: São as necessidades de desenvolvimento do potencial humano e desejo de crescimento e competência pessoal. Incluem os componentes intrínsecos da necessidade de estima de Maslow (auto-confiança) e as de auto-realização. (Chiavenato, Administração nos Novos Tempos, 2010, p 482)

Na Teoria das necessidades aprendidas de McClelland que, segundo o autor, ele acredita que elas estejam ligadas a conceitos de aprendizagem, o que entende-se que estas necessidades o ser humano desenvolve elas ao longo de sua vida seja ela pessoal ou profissional. Diferentemente de Maslow e Alderfer, McClelland separa sua teoria em três necessidades: realização, poder e filiação.

Segundo Chiavenato, 2010, p 482 e 483:

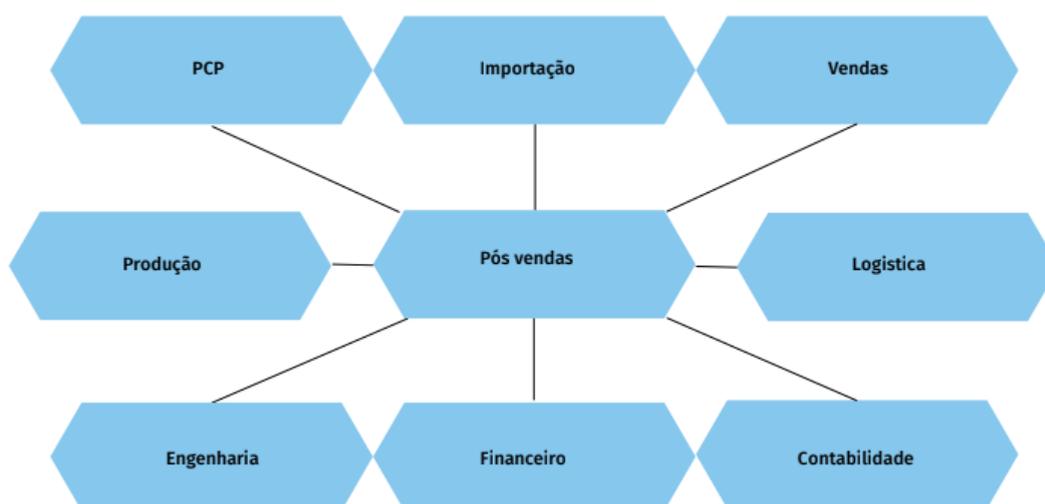
Necessidade de realização. (nR): É o desejo de ser excelente, de ser melhor ou mais eficiente, de resolver problemas ou dominar tarefas complexas. A pessoa que possui esta necessidade gosta de ter responsabilidade, traça metas para a própria realização, assume riscos calculados e deseja a retroação de seu próprio desempenho.

Necessidade de poder. (nP): Reflete a necessidade de poder e de autoridade. É o desejo de controlar os outros, de ser responsável pelos outros ou de influenciar o seu comportamento. A necessidade de poder leva a pessoa a influenciar as outras e vencê-las pela argumentação. O poder pode ser negativo - quando se tenta dominar e submeter as outras-, ou pode ser positivo - quando se tenta um comportamento persuasivo e inspirador.

Necessidade de filiação. (nA): Reflete o desejo de interação social. É o desejo de estabelecer e manter amizades e relações interpessoais com os outros. A pessoa que possui esta necessidade coloca o relacionamento social antes das tarefas de realização pessoal. (Chiavenato, Administração nos Novos Tempos, 2010, p 482 e 483).

De modo geral, o funcionário se sentir motivado tanto no setor quanto na empresa em que trabalho é algo fundamental para garantir a permanência do mesmo na empresa. Das três teorias apresentadas entende-se que o ser humano sente necessidade de estar inserido no ambiente social seja empresa ou grupo de amigos, se a empresa consegue fazer o funcionário alcançar essa necessidade social o funcionário tende a trabalhar mais motivado o que garante que o mesmo irá trazer resultados cada vez mais positivos para a empresa.

Segundo os autores, não manter o funcionário motivado e alinhado, pode resultar em um descontentamento em grande escala dentro da empresa, pois um setor apenas não depende somente dele, o contato é amplo e diversificado com todas as pessoas e setores, o organograma abaixo mostra como o setor também influencia em muitos outros:



Fonte: Bovenau

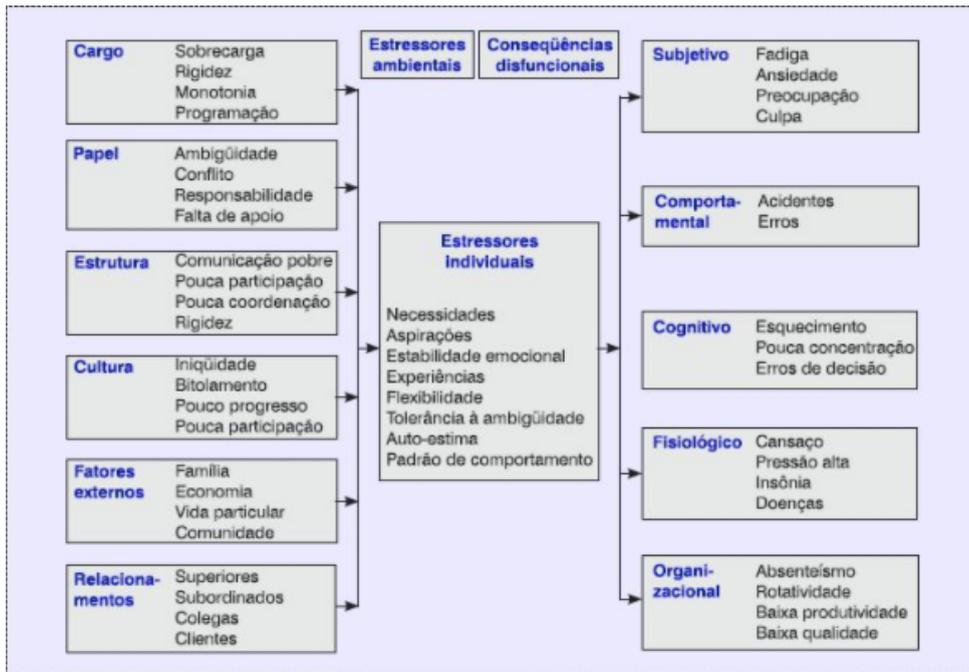
ESTRESSE

Além de questões motivacionais, fatores como o estresse físico e mental ajudam a ter elevados índices de rotatividade nos setores. Segundo Chiavenato (2010, pág 473).

Estresse(stress) é um conjunto de reações físicas, químicas e mentais de uma pessoa decorrente de estímulos que existem no ambiente. É uma condição dinâmica que surge quando uma pessoa é confrontada com uma oportunidade, restrição ou demanda relacionada com o que ela deseja. O autoritarismo do chefe, desconfiança, pressão das exigências e cobranças, cumprimento do horário de trabalho, chateza e monotonia de certas tarefas, o baixo astral dos colegas, a falta de perspectiva de progresso profissional e a insatisfação pessoal não somente derrubam o bom humor das pessoas, como também provocam estresse no trabalho.

Entendes-se assim que o estresse no trabalho pode ocorrer por diversos fatores e se torna de vital importância da organização tentar diminuir ao máximo os níveis de estresse entre os setores uma vez que altos índices de fatores estressantes não é algo positivo tanto para organização propriamente dita, mas também para o funcionário, pois um funcionário com elevados níveis de estresse tende a ter um rendimento bem inferior em comparação a um funcionário onde seus níveis de estresse não são muito elevados. Chiavenato em sua obra Gestão de Pessoas cita algumas ideias de Albrecht de como diminuir níveis de estresse no trabalho.

1. Relações cooperativas, recompensadoras e agradáveis com os colegas.
2. Não tentar forçar mais do que cada um pode fazer.
3. Relações construtivas e eficazes com o gerente.
4. Compreender os problemas do chefe e ajudá-lo a compreender os seus.
5. Negociar com o gerente metas realísticas para o trabalho. Esteja preparado para propor metas, apesar daquelas que lhe foram impostas.
6. Estude o futuro e aprenda como se defrontar com eventos possíveis.
7. Encontre tempo para desligar-se das preocupações e relaxar.
8. Ande pelo escritório para manter sua mente tranquila e alerta.
9. Verifique os ruídos em seu trabalho e busque meios para reduzi-los.
10. Saia do escritório algumas vezes para mudar de cena e esfriar a cuca.
11. Reduza o tempo em que concentra atenção. Delegue rotina e papelório.
12. Limite interrupções: programe períodos de isolamento e de reuniões.
13. Não fique muito tempo lidando com problemas desagradáveis.
14. Faça uma relação de assuntos preocupantes. Liste os prioritários e as providências sobre cada um para que não fiquem rondando sua memória.



Os estressores na vida de cada pessoa. (Chiavenato, Gestão de Pessoas, 2010, 3.ed, pág 474)

COMUNICAÇÃO

A comunicação dentro das empresas é fundamental para que os processos sejam efetuados de maneira correta e com agilidade.

Segundo os autores Stephen Robbins, Timothy Judge e Filipe Sobral, a comunicação teria quatro funções básicas.

“Controle, motivação, expressão emocional e informação”

O controle age no comportamento das pessoas, sendo ela as divisões por hierarquia. Nesta função é todo o processo que ocorre dentro da empresa, sendo ela uma reclamação do setor, que deve ser destinada ao seu superior, as instruções de trabalho, políticas da empresa, onde a comunicação tem a sua função de controle.

A motivação envolve todo um treinamento de seu superior, de saber a hora e o momento certo de intervir na situação, e dar um norte ao funcionário de como está seu desempenho, qual meta deve ser atingida, qual melhor maneira ao seu ver para alcançá-la. Nesta função é muito utilizado o Feedback, pois com esta ferramenta você pode motivar o seu funcionário, como também pode acertar pontos onde são necessários mais atenção.

A Expressão emocional para alguns funcionários dentro dos grupos, é fundamental pois é com esta função em que o mesmo pode expressar suas frustrações e satisfações sobre o processo ocorrido.

A Informação tende a trazer todas as possibilidades e informações sobre a tomada de decisão, pois com ela pode ser mais assertivo sobre qual medida, deve ser tomada ou aplicada

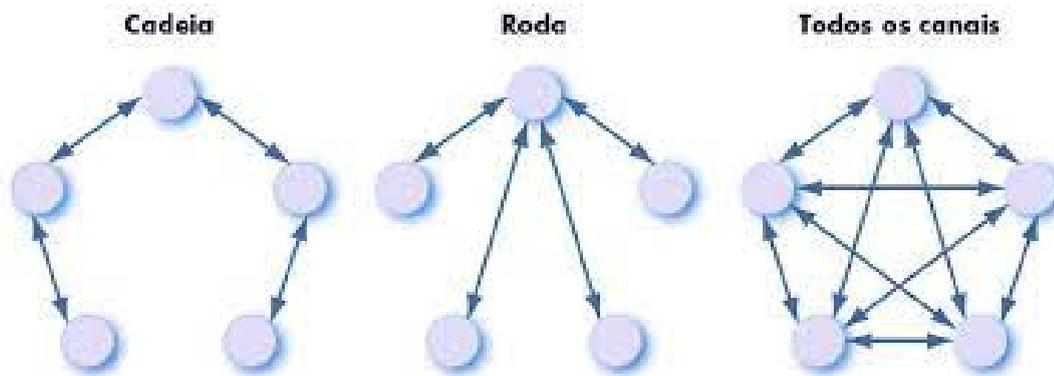
para a correção do problema, ou para a levada da informação para o seu caminho correto com toda a informação necessária, que o outro setor possa dar continuidade ao processo.

Para os autores as redes de comunicação de pequenos grupos são divididas de três maneiras.

A cadeia segue rigidamente a cadeia formal de comando, essa rede é do tipo de rede de comunicação encontrada em uma organização de três níveis rígidos.

A roda depende do líder para agir como condutor central de toda a comunicação do grupo

A rede de todos os canais permite que todos os membros do grupo se comuniquem ativamente uns com os outros. Ela é geralmente encontrada na prática em equipes auto gerenciadas, em que todos os membros do grupo têm liberdade de contribuir e ninguém segue o papel de líder.



| Redes em pequenos grupos e o critério de eficácia | | | |
|---|----------|--------|-----------------|
| Redes | | | |
| Critério | Cadeia | Roda | Todos os canais |
| Velocidade | Moderada | Rápida | Rápida |
| Precisão | Alta | Alta | Moderada |
| Emergência de um líder | Moderada | Alta | Nenhuma |
| Satisfação dos membros | Moderada | Baixa | Alta |

Três tipos comuns de redes em pequenos grupos. (Stephen Robbins, Timothy Judge e Filipe Sobral, Comportamento organizacional, 2012, 14º ed., pág. 332 e 333).

As equipes ou grupos são uma das maneiras de se identificar como a comunicação acontece. O grupo toma decisões com base nas informações coletadas, ajudando um ao outro no seu desempenho profissional, ele é apenas uma forma de se reunir para solucionar um problema, não é uma sinergia positiva para o grupo, sendo ela apenas a junção de pessoas para aquele momento e situação.

As equipes, por outro lado, geram uma sinergia positiva, tendo o seu desempenho coletivo, individual, mútuo e complementares. Neste caso as equipes trazem um resultado ainda maior, pois o seu esforço é coordenado.



Comparação entre grupos de trabalho e equipes de trabalho. (Stephen Robbins, Timothy Judge e Filipe Sobral, Comportamento organizacional, 2012, 14ª ed., pág. 300).

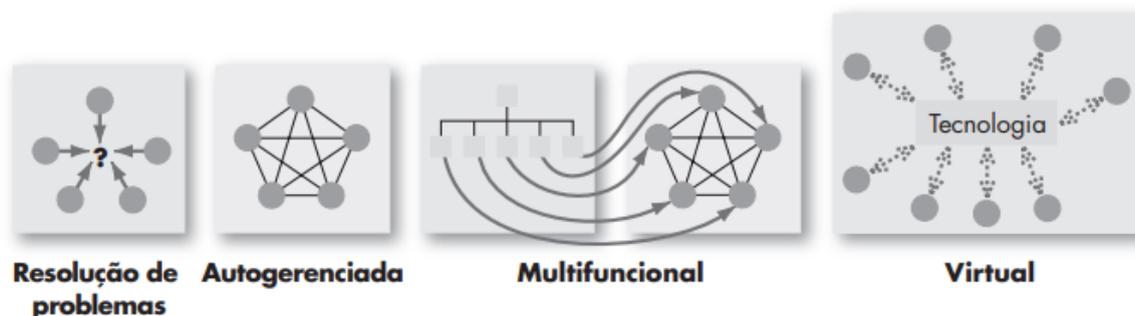
Segundo os autores Stephen Robbins, Timothy Judge e Filipe Sobral, as equipes podem ser divididas de quatro maneiras:

Equipes e resolução de problemas são estas que buscam informações em conjunto para resolver problemas, ou trazer melhorias para a equipe ou empresa.

Equipes auto gerenciadas são aquelas que buscam a informação e aplicam a mesma, neste caso ela é uma Equipe de resolução de problemas, mas diferente desta equipe ela faz a aplicação da solução.

Equipes multifuncionais é a junção de vários setores, para chegar em um bem comum, onde temos um problema e com a visão de cada setor, é possível chegar em uma solução eficaz e mais rápida.

Equipes virtuais diferente das demais que fazem todo o processo de olho no olho, esta faz com que todos os envolvidos possam participar de forma online, via links, ou até mesmo videoconferências. Neste caso é muito utilizada para empresas que possuem muitas filiais pelo o Brasil, por ser um transtorno muito grande em estar sempre reunindo o time, acaba-se usando e muito essa ferramenta para a realização do trabalho.



Os quatro tipos de equipe. (Stephen Robbins, Timothy Judge e Filipe Sobral, Comportamento organizacional, 2012, 14ª ed., pág. 300).

O líder ou gerente do setor, tem o papel fundamental para desenvolver o seu time, ele tem a responsabilidade de manter a equipe unida e motivada. No pós vendas o gerente de vendas tem como função manter o time sempre atualizado das mudanças que ocorrem, sendo elas os novos produtos, outras tratativas para que o trabalho seja efetuado de maneira mais rápida, e até neste caso que foi introduzido o bônus salarial, para manter o time motivado.

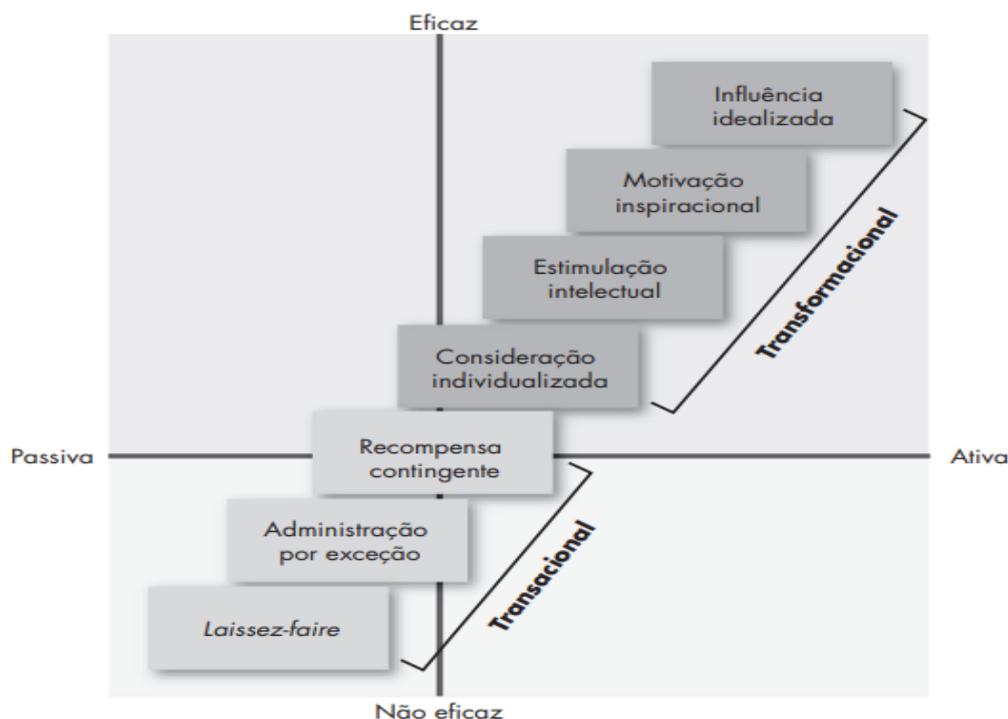
Ele também tem a função de delegar funções para o seu time, sendo elas:

- Definir as funções para cada um do time.
- Procurar novos treinamentos.
- Manter o time motivado.
- Buscar melhorias.
- Manter o time em um nível hierárquico igual.
- Influenciar o time a querer mais.
- Efetuar a interação de novos membros na equipe e setorial.

Segundo os autores, podemos ter vários tipos de líderes, porém os principais são os transacionais e os transformacionais.

Líder transacional Recompensa contingente: negocia a troca de recompensas por esforço, promete recompensas pelo bom desempenho, reconhece as conquistas. Administração por exceção (ativa): procura e observa desvios das regras e padrões, tomando as atitudes corretivas necessárias. Administração por exceção (passiva): intervém apenas quando os padrões não são alcançados. Laissez-faire: abdica das responsabilidades, evita tomar decisões

Líder transformacional Influência idealizada: oferece uma visão e o sentido da missão, estimula o orgulho, ganha respeito e confiança. Motivação inspiracional: comunica suas altas expectativas, utiliza símbolos para focar os esforços, expressa propósitos importantes de maneira simples. Estímulo intelectual: promove a inteligência, a racionalidade e a cuidadosa resolução de problemas. Consideração individualizada: dá atenção personalizada, trata cada funcionário individualmente, aconselha, orienta.



Extensão total do modelo de liderança. (Stephen Robbins, Timothy Judge e Filipe Sobral, Comportamento organizacional, 2012, 14ª ed., pág. 375).

METODOLOGIA CIENTÍFICA

O presente trabalho teve como base informações retiradas da própria empresa e baseando sua proposta de intervenção de acordo com a visão de alguns autores com principal objetivo de reduzir os índices elevados de rotatividade no setor de pós vendas da empresa por ser um setor que está na ponta final do processo produtivo garantindo qualidade no seu atendimento. Além de ressaltar de como a comunicação setorial e pessoal é fundamental para um bom desenvolvimento do setor e demais setores envolvidos.

A gestão da empresa disponibilizou a coleta de dados da empresa, mas com as devidas regras, não citar o nome de clientes, valor de faturamento e outros dados do financeiro. A coleta de dados foi buscada diretamente ao setor de RH da empresa Bovenau, e junto ao gerente responsável do setor. Além disso, foram entrevistados os profissionais do setor, e acompanhado o dia a dia deles.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Este trabalho tem como finalidade trazer duas propostas para o setor que está em análise. A primeira proposta não é nada muito difícil, mas por conta do grande avanço da empresa em âmbito mundial, e conquistando cada dia mais mercado Brasileiro. O foco desta intervenção está no setor de pós-vendas que presta atendimento para o Brasil inteiro. A alta

demanda no setor ficou gradativamente alta, por ser um setor que é a “Cara” da empresa, pois é por conta dele em que o cliente se sente seguro na hora de efetuar a compra, pois ele sabe que quando ocorre algum problema ele pode contar com a Bovenau e seu setor de Pós-vendas para solucionar da forma mais rápida e eficaz possível.

Por ser um setor de excesso de trabalho, é indicado a contratação de um novo funcionário para o setor, tendo esta pessoal voltada somente para a separação dos produtos, análises das garantias quando retornam para a fábrica, despacho das mercadorias, sendo então um suporte que fica por tras das “Cameras”, auxiliando os demais profissionais, para a realização completa do atendimento do cliente. Tendo também um maior contentamento no time, onde nenhum ficará muito sobrecarregado de tarefas, a serem cumpridas durante o dia.

Sendo assim o setor seria constituído por três profissionais, dois deles efetuando os mesmos processos "Logísticos"(Atendimento ao cliente, e-mails, e whatsapp), para que o processo de mudança seja entendido de maneira mais clara, este grupo é chamado de grupo um. Já a parte de separação dos produtos, conferência e tudo o que leva mais tempo, ficaria com este terceiro funcionário, que será denominado como grupo dois. Neste caso o setor conseguiria dar um atendimento mais rápido e com qualidade aos clientes, enquanto na parte de separação dos produtos e despacho seria muito mais rápida e proativa.

FUNÇÃO DE CADA GRUPO

Grupo um, ficará responsável pelas seguintes funções:

- Atendimento das garantias
- Venda de peças, nacionais e importadas
- Contratos de novos técnicos credenciados
- Registros de ocorrências
- Implantação de pedidos
- Suporte aos clientes/representantes
- Faturamento

Grupo dois, ficará responsável pelas seguintes funções:

- Separação de peças
- Despacho, e agendamento das coletas
- Treinamento de novos técnicos credenciados
- Recebimento de garantias, para conserto e laudo técnico
- Levantamento de estoque de itens Nacionais e Importados

A segunda mudança, tem como objetivo diminuir aos poucos a rotatividade do setor e ser mais assertivos nas contratações. Com as informações levantadas, o setor vem

apresentando uma grande rotatividade no último ano de 2021, um dos fatores dessa grande rotatividade do setor é a pressão que ocorre diariamente pelos clientes, sendo eles pessoa física ou jurídica.

Conforme mencionado pelos autores, existem alguns fatores que auxiliam para a diminuição dessa rotatividade, podendo ser elas um bônus salarial, feedback, ideias e informações que podem ser levadas junto ao gestor responsável pelo o setor, e motivar o time a continuar firme e forte.

Em todo caso a contratação de uma terceira pessoa seria fundamental para a solução deste problema, esta pessoa ficaria sendo então responsável legal pelo o setor e seus funcionários, sendo ele um líder do setor, aquele em que os profissionais podem solicitar auxílio em casos fora do comum. Este líder então ficaria responsável e responderia pelo o setor quando fosse necessário intervenção maior, mas este líder seria subordinado ao antigo gestor.

O líder teria as seguintes funções:

- Auxiliar o time quando necessário.
- Manter o time unido e focado.
- Buscar melhorias para o setor e seus funcionários.
- Efetuar o levantamento de garantias e venda de peças.
- Efetuar o levantamento de compra de itens importados e nacionais.
- Estar presente nas reuniões de novos produtos.
- Efetuar o treinamento de novos profissionais na área.
- Treinamento de novos técnicos credenciados.
- Recebimento das garantias, para conserto e laudo técnico
- Solicitar ou efetuar para o setor, transferências de produtos para maior agilidade nos despachos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A entrada de mais um funcionário para o setor seria uma melhoria positiva, pois um funcionário a mais ajudaria nas divisões de tarefas, e tendo um líder presente o funcionário se sentirá mais confiante no desempenho de suas funções uma vez que o mesmo ajudaria na delegação de tarefas e garantirá o bom convívio entre os funcionários.

Tendo isso em vista a melhoria que se espera para o setor de acordo com as propostas feitas é a diminuição da rotatividade no setor uma vez que ocorreria uma divisão igual nas funções sendo assim o stress organizacional irá diminuir pois não haverá sobrecarga de funções e os funcionários irão trabalhar mais motivados, pois possuem um responsável no setor a quem podem recorrer em caso de dúvidas ou necessidades.

Em relação a contratação de um novo funcionário para o setor, pode-se levar em conta a questão do próprio recrutamento interno, neste caso ajudará a elevar a satisfação e motivação dos funcionários, uma vez que ficaria evidente que a empresa valoriza os seus funcionários antes de efetuar qualquer contratação externa.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas Organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora Manole Ltda, 2014. Disponível em: <https://forumturbo.org/wp-content/uploads/wpforo/attachments/19476/1099-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel-Idalberto-Chiavenato.pdf>. Acesso em: 3 mar. 2022.

WILLE BECKER, Keitty Aline; GIOVANELA, Adriana; FURTADO, Leonardo. Planejamento Estratégica. Uniasselvi - Indaial: Uniasselvi, 2016. 210 p. Ebook.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. Comportamento Organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. [S. l.]: Pearson Education, Inc, 2010.

ESCOBAR, Pedro Henrique. Gerente: suas funções, a importância e categorias. Rua do Acampamento nº 380 – Centro – Santa Maria – RS – 97050-002: EGestor – Sistema Online de Gestão Empresarial, 27 fev. 2020. Disponível em: <https://blog.egestor.com.br/gerente-funcoes-importancia-categorias/>. Acesso em: 7 abr. 2022.