



CHRISTIAN DOUGLAS DENARDI

**ENGENHARIA DE VENDAS:
EQUIPE DE ALTO DESEMPENHO**

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

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Oldenburg Basgal

Orientador

Curitiba – PR

2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Engenharia de vendas: equipe de alto desempenho**, elaborado por Christian Douglas Denardi e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, Data

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Oldenburg Basgal

Orientadora

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Christian Douglas Denardi, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma (GEE 2/15 CURITIBA) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE – Curitiba-PR, no período de 20/03/15 a 09/02/17, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Engenharia de vendas: equipe de alto desempenho**, é autêntico e original.

Curitiba, 22 de fevereiro de 2017.

Christian Douglas Denardi

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma de vendas técnicas da empresa “A”.	13
Figura 2: Análise SWOT	14
Figura 3: Organograma proposto para a equipe de vendas técnicas da empresa “A”. ..	20

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Despesas de viagem - média mensal por colaborador	25
Tabela 2: Despesas de viagem - média mensal por colaborador previstas	26

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	5
LISTA DE TABELAS.....	6
SUMÁRIO.....	7
1. SUMÁRIO EXECUTIVO	8
2. A EMPRESA	9
3. ANÁLISE DE MERCADO	9
3.1 ANÁLISE SETORIAL	9
3.2 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA	11
4. EQUIPE DE ATENDIMENTO	12
4.1 A EQUIPE DE VENDAS TÉCNICAS.....	12
4.2 CARACTERÍSTICAS ATUAIS.....	13
4.3 ANÁLISE SWOT.....	14
4.4 ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	14
4.5 DESAFIOS PARA UM MERCADO EXIGENTE EM EXCELÊNCIA TÉCNICA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.....	15
5. EQUIPE DE ALTO DESEMPENHO.....	16
5.1 CONCEITO.....	16
5.2 CARACTERÍSTICAS DE UMA EQUIPE DE ALTO DESEMPENHO.....	17
5.3 LIDERANÇA EM UMA EQUIPE DE ALTO DESEMPENHO	18
6. A TRANSFORMAÇÃO DA EQUIPE.....	19
6.1 PROPOSTA	19
6.2 ESTRUTURA.....	20
6.3 PERFIL DOS INTEGRANTES E OPERAÇÃO	21
6.4 METAS E CONTROLES.....	23
6.5 PLANO DE RECOMPENSAS.....	23
7. ANÁLISE DA VIABILIDADE	24
7.1 INVESTIMENTOS	24
7.2 DESPESAS DE ATENDIMENTO.....	25
8. CONCLUSÃO	27
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	28

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

A empresa objeto deste plano de negócios denominada empresa “A¹”, é uma empresa fabricante de tecidos técnicos que atua nos mercados de papel e celulose, curtume, fibrocimento, aero espacial e automotivo. A empresa é líder mundial e nacional no fornecimento de vestimentas para máquinas de papel e celulose.

A empresa é reconhecida por seus clientes pela geração de valor que consegue obter trabalhando em conjunto, cliente e fornecedor, pelo diferencial dos produtos fabricados e pelo serviço de atendimento técnico.

Este projeto tem como objetivo melhorar a metodologia de atendimento aos clientes no mercado nacional de papel e celulose, e fazer uma reestruturação tendo como base o conhecimento de equipes de alto desempenho, buscando com isso modernizar a maneira de trabalho para adequar às novas demandas do mercado.

O mercado brasileiro de papel e celulose aumentou significativamente nos últimos anos, e as previsões mostram que se manterá aquecido para os próximos anos. Hoje o Brasil está entre os quatro maiores produtores de celulose do mundo e é um importante fabricante de papel. Além disso, as modernizações das fábricas e novas demandas técnicas feitas pelos clientes cada vez mais exigentes são um grande desafio para a equipe de atendimento.

A equipe atual de atendimento ao cliente é reconhecida pelo mercado e possui experiência e capacidade técnica e comercial. A reestruturação que será proposta neste plano de negócios considera esta mesma equipe e suas qualidades, o que fará com que os investimentos necessários sejam em treinamentos e desenvolvimento de lideranças.

Este projeto tem como principal benefício aumentar o foco ao atendimento ao cliente, fato muito valorizado neste mercado, e com isso aumentar as vendas e rentabilidade. Também serão mais bem definidas as metas / desafios para os colaboradores, o sistema de gestão ficará mais eficiente e será possível uma redução nas despesas de viagens. Ocorrendo o atendimento por regiões, o tempo de deslocamento será mais curto, portanto, poderá haver uma melhora também na qualidade de vida dos colaboradores.

¹ O nome da empresa objeto deste plano de negócios foi alterado visando resguardar sua identidade.

2. A EMPRESA

O plano de negócio analisa uma empresa já existente denominada de empresa “A”, a qual produz tecidos técnicos, feltros e telas, utilizados nos mercados de papel e celulose, curtume, fibro cimento, aero espacial e automotivo.

A matriz da empresa está localizada nos Estados Unidos, e além da América do Sul, onde possui uma planta no Brasil, possuem outras unidades na América do Norte, Europa, Ásia, África e Oceania, esta atuação em todos os continentes colabora para que a empresa “A” seja líder mundial e nacional no fornecimento de vestimentas para máquinas de papel e celulose.

Os produtos fabricados pela empresa são desenvolvidos exclusivamente para cada cliente, conforme necessidades operacionais acordadas entre o cliente e a equipe de atendimento técnico. As matérias-primas utilizadas também são exclusivas e desenvolvidas por uma unidade da mesma empresa. Essas características garantem um produto com tecnologia diferenciada e customizada em parceria com o cliente.

Sendo assim, este plano de negócios é realizado tendo por base o setor de atuação mais significativo para a empresa analisada, o setor de papel e celulose, considerando-se apenas o mercado brasileiro, que é local onde atua a equipe objeto da análise – equipe de atendimento técnico – responsável pela conexão entre as necessidades do cliente e a produção da empresa “A”.

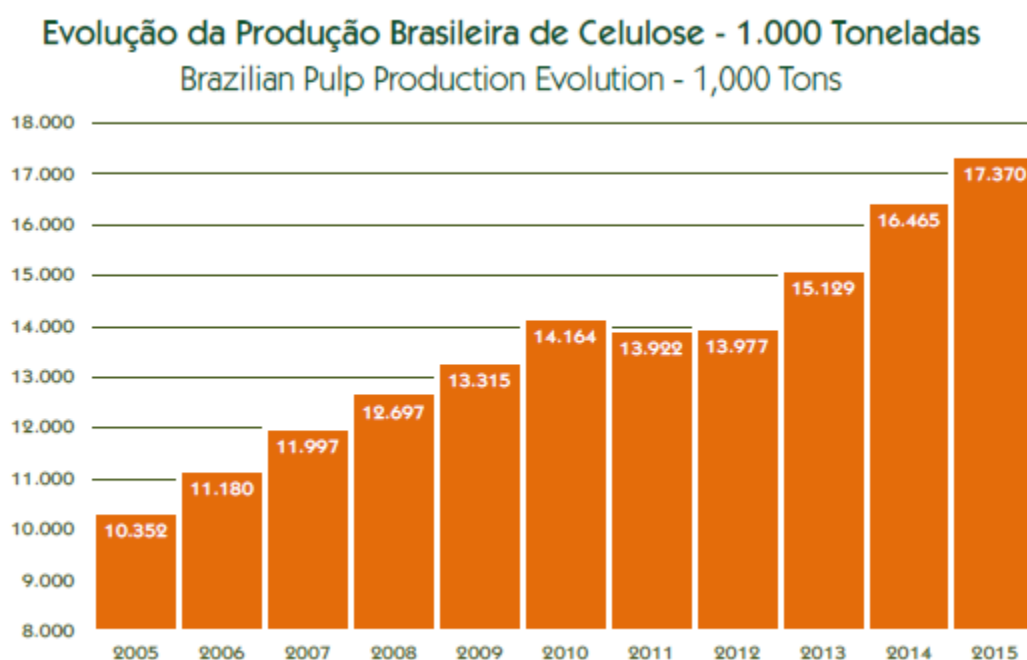
3. ANÁLISE DE MERCADO

3.1 Análise setorial

O mercado brasileiro de papel e celulose aumentou consideravelmente nos últimos anos, e as previsões demonstram que este mercado continuará em crescimento. Hoje o Brasil é o maior produtor de celulose de fibra curta (eucalipto) do mundo, já que o clima brasileiro

favorece o plantio de eucalipto. Se considerarmos a produção de celulose total (fibra curta e fibra longa, proveniente das florestas de pinus) o Brasil é o quarto maior produtor do mundo. O Brasil também se destaca por ser um importante fabricante de papel.

Abaixo, seguem os dados da IBÁ, Indústria Brasileira de Árvores, sobre a evolução na produção de celulose no Brasil:



Fonte: IBÁ, Indústria Brasileira de Árvores.

Ao considerarmos somente a produção de papel no Brasil é observada uma mudança gradual na produção dos diferentes segmentos de papéis: os papéis utilizados para imprimir, escrever, jornais e revistas estão apresentando quedas de produção, principalmente devido à substituição por mídias eletrônicas; de maneira contrária, os papéis para embalagens e sanitários (tissue) aumentam a produção e o consumo justificado pelo incremento da qualidade de vida.

A mudança de demanda dos diferentes segmentos de papéis está alterando a distribuição geográfica das fábricas produtoras de papel do Brasil, antes concentradas nos estados de São Paulo e Paraná, e agora mais distribuídas pelas diferentes regiões do Brasil.

As plantas industriais, clientes da empresa “A”, operam 24 horas por dia nos 365 dias do ano. Realizam paradas programadas para manutenção, onde além dos operadores das máquinas, também se requer a presença dos prestadores de serviço envolvidos com os itens a serem substituídos.

A modernização das fábricas e a necessidade por redução de custos faz com que as grandes empresas aumentem o foco em gestão e controle, e diminuam em áreas técnicas especializadas, trazendo esta necessidade para os fornecedores. Sendo assim, essas novas exigências são um grande desafio para os *players* atuantes neste setor.

3.2 Análise da concorrência

A empresa “A” possui quatro concorrentes principais, todos são empresas multinacionais, e somente uma possui fábrica no Brasil.

O sistema básico de atendimento é similar em todos os concorrentes, onde há uma equipe de atendimento visitando os clientes para fazer a conexão com as fábricas. Porém, destas quatro empresas, duas delas focam o atendimento na atuação comercial e, as outras duas possuem foco compartilhado técnico e comercial.

Seguem os pontos fortes e fracos destas empresas concorrentes:

➤ Pontos fortes:

- Flexibilidade nas negociações;
- Prazo de entrega curto;
- Equipe de atendimento para todo o Brasil;
- Preço muito competitivo;
- Produtos com acesso à tecnologia mundial;
- Empresas ligadas diretamente aos fabricantes de máquinas.

➤ Pontos fracos:

- Baixa confiabilidade em alguns produtos;
- Produtos padronizados;
- Prazo de entrega longo no caso de produtos importados;
- Baixa confiabilidade na entrega;

- Atendimento técnico limitado;
- Baixa velocidade nas repostas às solicitações dos clientes.

Além destes pontos, destacamos que os produtos fabricados por uma das empresas concorrentes têm desempenhos diferentes a cada fornecimento, causando uma insegurança ao cliente.

4. EQUIPE DE ATENDIMENTO

4.1 A equipe de vendas técnicas

O setor de papel e celulose apresenta algumas peculiaridades que exigem da equipe de atendimento um conhecimento técnico específico e com grande reconhecimento dentre as empresas consumidoras destes produtos e serviços. As equipes de atendimento são constantemente reconhecidas pela geração de valor que trazem aos clientes, seja em consequência da aplicação dos produtos, ou em consequência dos estudos e análises realizados.

Apesar deste reconhecimento, o aumento de potencial de consumo deste mercado com o consequente aumento das vendas e demanda por atendimento, modificou ao longo dos anos a maneira de trabalho. A metodologia atual aparenta estar defasada em relação às necessidades do mercado, que está mais dinâmico e solicitando maior suporte técnico.

Este plano de negócios analisa os aspectos que envolvem a metodologia atual de atendimento aos clientes pela equipe de engenharia de vendas e propõe uma reestruturação tendo como base o conhecimento de equipes de alto desempenho, buscando com isso aperfeiçoar os resultados da equipe e se adequar às novas demandas do mercado.

4.2 Características atuais

A empresa “A” possui uma equipe de 25 pessoas para atendimento a todos os clientes do mercado brasileiro. Metade da equipe é formada por engenheiros de serviços e consultores técnicos que atuam em áreas específicas das máquinas de papel e celulose. Estes engenheiros respondem para uma coordenação de engenharia de serviços.

A outra metade é formada por vendedores técnicos que atuam em todas as seções das máquinas e respondem a dois coordenadores divididos por regiões brasileiras.

Todos da equipe respondem para a mesma gerência, conforme demonstrado na figura abaixo:

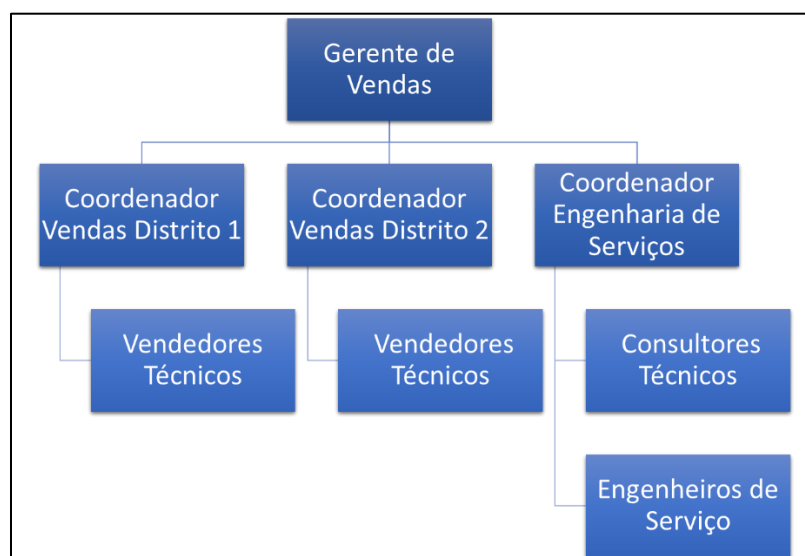


Figura 1: Organograma de vendas técnicas da empresa “A”.

Importante enfatizar, as seguintes características da equipe atual de atendimento:

- Os engenheiros de serviço e consultores técnicos atendem a todas as regiões do Brasil de acordo com a necessidade e estratégia da empresa;
- Os vendedores técnicos possuem regiões fixas sob suas responsabilidades.

4.3 Análise SWOT

Segue a análise SWOT da empresa “A” com referência ao atendimento técnico.



Figura 2: Análise SWOT

Com base na análise de cenário acima, definiu-se alguns pontos que serão discutidos no item seis deste plano de negócio, como por exemplo: estrutura da equipe e metodologia de trabalho.

4.4 Estratégia de Marketing

O princípio fundamental da estratégia de marketing da empresa “A” é a geração de valor ao cliente, através do fornecimento do produto e do serviço prestado.

Os produtos são fabricados exclusivamente para cada aplicação técnica. Esta customização tem como objetivo gerar valor ao cliente, através do aumento da produtividade de sua fábrica ou com redução de custo.

Além da aplicação do produto na máquina do cliente, a equipe de atendimento técnico faz avaliações dos produtos em operação e recomendações para atingir melhores desempenhos.

Estas avaliações e recomendações são documentadas e entregues ao cliente para que este possa verificar a real melhora do desempenho. Estes trabalhos são constantemente reconhecidos pelo cliente que valoriza esse diferencial de atendimento da empresa “A”.

Segundo a teoria de Porter (1991), as estratégias competitivas genéricas são: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. A diferenciação consiste em “diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda indústria”. Ainda, a diferenciação requer grande habilidade de marketing, engenharia de produto, tino criativo e grande capacidade em pesquisa básica.

Considerando o conceito citado acima de estratégia, podemos assumir que a estratégia competitiva genérica utilizada pela empresa “A” é o de diferenciação. Portanto, o atendimento prestado pela equipe de atendimento técnico e a customização dos produtos, são dois fatores decisivos para os negócios.

4.5 Desafios para um mercado exigente em excelência técnica na prestação de serviços

O setor de celulose e papel está em expansão no Brasil, algumas fábricas são referências mundiais em eficiência. Para manter esse desempenho são feitos grandes investimentos em tecnologia, desde o plantio e colheita da matéria prima, como também grandes investimentos em máquinas e equipamentos.

O fornecimento de produtos que são utilizados em máquinas cada vez mais velozes, com elevada escala de produção, e a prestação de serviços que acompanhem estas tecnologias, demandam uma constante atualização e estudos de melhorias que sigam estas inovações.

A proposta de trabalhar como equipe de alto desempenho, visto que mais de 80% da equipe é experiente com alto conhecimento técnico, tem como principais objetivos:

- Maior geração de valor para o cliente;
- Maior autonomia e poder de decisão para as equipes gerando respostas mais rápidas;
- Diminuir a área de abrangência de serviços gerando maior foco nos clientes e menor tempo de deslocamento;
- Maior facilidade em definições de metas para todos os envolvidos;
- Redução das despesas de viagem; e
- Equipe com autogestão.

Além das vantagens competitivas demonstradas acima, com uma equipe de alto desempenho poderá haver o aumento nas vendas, aumento na rentabilidade da empresa e com a redução no tempo de deslocamento, uma melhora na qualidade de vida dos colaboradores.

5. EQUIPE DE ALTO DESEMPENHO

5.1 Conceito

Conforme já mencionado acima, este plano de negócio visa transformar a equipe de atendimento atual da empresa “A” em uma equipe de alto desempenho.

Segundo Dyer “As equipes de alto desempenho são aquelas compostas de membros cujas habilidades, atitudes e competências lhes permitem atingir as metas da equipe. Em equipes de alto desempenho, os membros definem metas, tomam decisões, comunicam-se, administram conflitos e solucionam problemas em uma atmosfera de incentivo e confiança para atingir seus objetivos. Além disso, os membros dessas equipes estão cientes de suas próprias forças e fraquezas e têm a capacidade de mudar quando necessário para melhorar o desempenho do grupo” (Dyer, 2011).

As equipes de alto desempenho possuem capacidade de se auto ajustarem às oscilações do mercado e às demandas técnicas e comerciais feitas pelos clientes internos e externos.

Um exemplo de oscilação que afeta diretamente o mercado de celulose e papel - dependente do mercado mundial - é a oscilação cambial. Os preços das matérias-primas e dos produtos fabricados (papéis e celulose), além de grande parte dos equipamentos e insumos, são definidos em US Dólar.

Outro fator que impacta diretamente é a importação de papéis alterando a necessidade de produção das fábricas nacionais.

Assim, uma equipe de atendimento deve ser capaz de gerenciar as prioridades avaliando o que será melhor para seus resultados. Além disso, as respostas rápidas, e desenvolvimentos em parceria com o cliente garantem a perenidade e confiança dos negócios.

A autonomia para a equipe definir seus objetivos e resolver seus conflitos gera responsabilidade e comprometimento de todos participantes, e nesta condição há motivação e engajamento da equipe em conseguir atingir e superar as metas.

Segundo Daniel Goleman, “as pessoas engajadas: estão prontas a fazer sacrifícios para atingir a meta maior da organização; veem propósito na missão mais ampla; utilizam os valores essenciais do grupo ao tomar descrições e esclarecer opções; buscam ativamente oportunidades para cumprir a missão do grupo”. (Goleman, 2001).

O envolvimento de todos da equipe é essencial para que haja sucesso, e quando isso não ocorre, a própria equipe deve ter capacidade de resolver e realizar as ações para alinhar os objetivos.

Outro ponto importante é a diversidade de experiências e formação dos participantes da equipe. As ações definidas por uma equipe com diferentes conhecimentos são mais completas contendo vários pontos de vista e considerações.

5.2 Características de uma equipe de alto desempenho

As principais características comportamentais de uma equipe de alto desempenho e as perguntas chaves são (Finamor, Costa, Cardoso, & Cunha, 2015):

Características de uma equipe de alto desempenho	Pergunta-chave Os membros da minha equipe...
Crescimento contínuo	têm aumentado suas competências nos últimos projetos que conduzimos?
Compartilhamento de competências	aprimoram suas competências a partir das experiências dos seus colegas?
Elevado nível de criatividade	apresentam soluções criativas para as diferentes situações e desafios que nos chegam?
Comprometimento sistêmico	compreendem amplamente as metas e os objetivos estratégicos da empresa?
Efetividade nos processos	adotam uma cultura de trabalhar com efetividade (eficácia + eficiência)?
Liderança compartilhada	compartilham a execução das responsabilidades que costumam ser atribuídas aos líderes?

Além das características apontadas acima, é importante mencionar que uma equipe de alto desempenho deve estar sempre atenta às necessidades do mercado em que atua, e com isso antecipar suas ações para continuar na vanguarda dos negócios. Uma equipe com essa característica não pode esperar demandas para trabalhar de maneira reativa, deve sim estar à frente, apresentando inovações e trabalhando comprometida em gerar os melhores resultados.

5.3 Liderança em uma equipe de alto desempenho

A capacidade de auto gestão da equipe de alto desempenho é uma característica fundamental e objetivo desta equipe. Neste contexto, o papel do líder não é direcionado a uma pessoa específica, todos os participantes da equipe têm capacidade para assumir e compartilhar as funções da liderança.

Conforme Tonet e colaboradores “equipes auto gerenciadas são aquelas em que os integrantes são responsáveis por gerenciar tanto o trabalho a ser feito quanto a si próprios, e a liderança tem a função de estimular esforços, acompanhar, e não controlar”. (Tonet, Reis, Becker, & Costa, 2009).

O papel do líder também deve ser de consultor e orientador sobre a atuação dos participantes. Além disso, deve organizar e distribuir as responsabilidades, utilizando uma boa comunicação e motivando os membros da equipe na busca pela solução das ações definidas.

Ainda, segundo Tonet e colaboradores “liderar equipes que visam alcançar alto desempenho implica, sem sombra de dúvida, influência, confiança e carisma”. (Tonet, Bittencourt, Ferraz, & Costa, 2012)

Como já mencionado, é esperado que todos os integrantes de uma equipe de alto desempenho tenham competência para compartilhar e assumir lideranças. Finamor e colaboradores destacam as atitudes mais esperadas dos líderes destas equipes:

- Inovar em processos;
- Planejar e monitorar;
- Delegar atividades e responsabilidades;
- Gerir processos motivacionais;
- Comunicar-se de maneira eficaz;
- Estimular a prática do feedback;
- Ter escuta empática.

Talvez o papel primeiro de todos os líderes seja a capacidade de escutar para identificar bem as necessidades. (Finamor, Costa, Cardoso, & Cunha, 2015)

6. A TRANSFORMAÇÃO DA EQUIPE

6.1 Proposta

O mercado e as necessidades dos clientes estão se modificando rapidamente e, uma empresa que é líder no que faz, e quer se manter nesta liderança, precisa inovar sempre para acompanhar esta demanda em constante atualização.

A proposta deste plano é fazer uma reformulação na estrutura de atendimento da empresa “A” para que atinja o patamar e os resultados de uma equipe de alto desempenho.

6.2 Estrutura

O primeiro passo é a modificação na estrutura organizacional, com o principal objetivo de envolver todos da equipe de maneira equivalente, todos compartilhando as ações e resultados.

Serão criadas três equipes de atendimento regionais: Sul, Sudeste e Nordeste. Essas equipes serão responsáveis pelo atendimento técnico e comercial dos clientes. As equipes contarão com vendedores técnicos, engenheiros de serviço e consultores técnicos; como representado na figura 3.

Cada equipe terá um coordenador / líder que deve atuar como facilitador e fazer a comunicação com a gerência e executivos da empresa.

A quantidade de participantes de cada equipe e as características necessárias serão definidas com base no potencial de vendas de cada região, e com o tipo de produto fabricado pelos clientes (papel impressão, embalagem, sanitário, celulose).

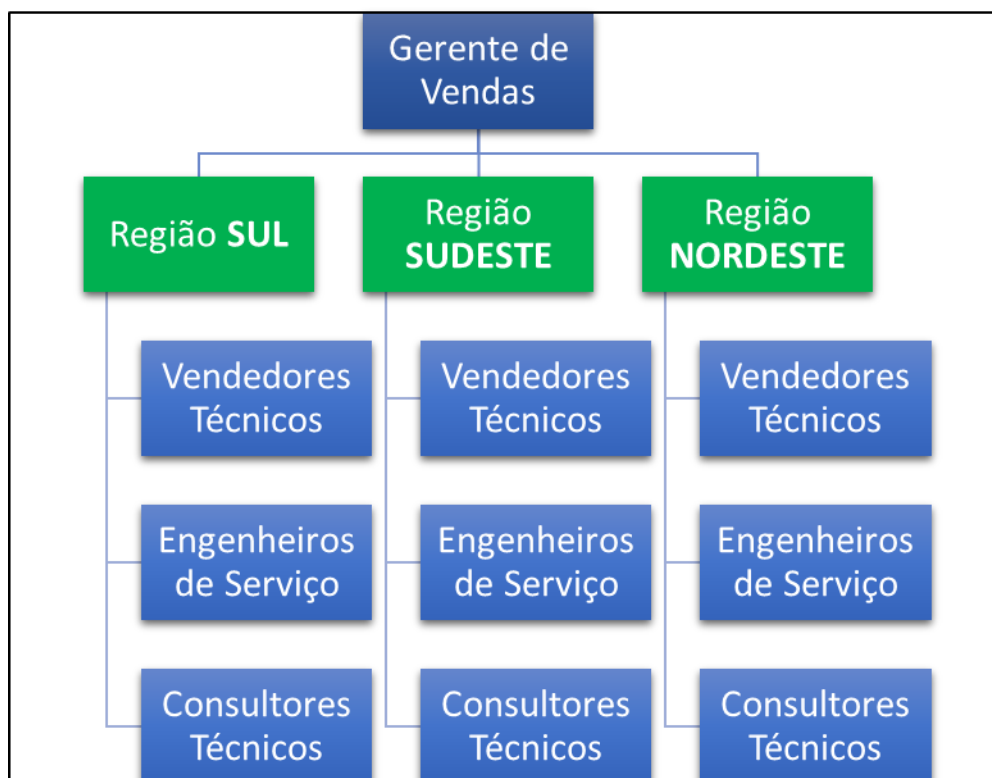


Figura 3: Organograma proposto para a equipe de vendas técnicas da empresa “A”.

As principais vantagens desta estrutura são:

- Autonomia e rapidez para definir prioridades;
- Metas claras e definidas para todos os participantes;
- Rápida resposta aos chamados dos clientes;
- Comprometimento de todos os participantes com o resultado;
- Atendimento pode ser direcionado para as pessoas com melhor relacionamento com o cliente;
- Rápida resposta às mudanças;
- Menor deslocamento da equipe, menor custo.

6.3 Perfil dos integrantes e operação

As equipes serão formadas tanto por profissionais da área comercial (vendedores técnicos) e da área técnica, com especialistas em cada seção da máquina de papel, que são os engenheiros de serviço e consultores. Todos estes profissionais formarão a equipe com os mesmos objetivos, metas e resultados.

A administração dos trabalhos será definida pelos participantes com base no conhecimento das necessidades do cliente e com a experiência e necessidade da equipe. Os integrantes da equipe devem ter como premissa escutar as necessidades dos clientes, e devem auto gerenciar suas ações e defini-las em conjunto para o comprometimento de todos.

Os participantes devem ter capacidade de liderar cada projeto, e para isso, precisam conhecer as funções e os demais participantes da equipe, para saber quem é a melhor opção para atender cada solicitação. Precisam estar cientes dos conhecimentos e limitações de toda a equipe, já que se trata de um mercado que demanda um conhecimento técnico muito específico.

Além disto, as demandas técnicas de um cliente não necessariamente serão as mesmas de outro cliente, mesmo que produzam, por exemplo, o mesmo tipo de papel, já que se trata de produtos customizados.

Também é necessário que cada um represente a empresa de maneira completa perante o cliente, saibam quais são as ações que estão acontecendo, delegue atividades para os colegas

de acordo com a necessidade solicitada, e caso necessário, atenda o cliente mesmo que a solicitação deste não seja na área de sua especialidade.

A realização das funções conforme a especialidade de cada um deve ser mantida, e as equipes deverão ter essas atribuições em seus participantes da maneira mais equivalente possível. Essa especialidade, como descrito no item quatro, é uma das diferenciações da empresa “A”.

Apesar de ser imprescindível manter as especialidades de cada participante, deve-se lembrar de que o objetivo da equipe é comum para todos, portanto cada um deve saber as necessidades e ações globais que estão acontecendo em sua região e se comprometer com elas.

O importante desta maneira de operação é que todos se sintam envolvidos pelos resultados da equipe, motivados e engajados em atingir os objetivos acordados. Além disso, a condição proposta evita trabalhos individuais ou por departamentos da empresa “A”, isso garante melhor sinergia e evita barreiras internas.

As principais vantagens desta condição de operação são:

- Comprometimento, motivação e engajamento dos membros por participarem das decisões das ações da equipe;
- Evitar barreiras e metas isoladas de cada departamento;
- Foco no cliente;
- Auto gestão da equipe;
- Equilibrar conhecimento;
- Menor deslocamento da equipe;
- Respostas mais rápidas aos clientes.

Como se trata da equipe de atendimento, em contato direto com o cliente, é importante que todos os integrantes da equipe conheçam o processo de fabricação da empresa “A” e os produtos fornecidos por ela. Assim, faz-se necessário treinamentos internos para novos integrantes e atualizações periódicas para todos os participantes.

6.4 Metas e controles

Para toda equipe é necessário ter um desafio, uma meta, um resultado para atingir. Esse desafio é um dos motivadores principais na realização de suas atividades.

Para a empresa “A” as metas de vendas continuarão a serem definidas pela alta gerência, já que se trata de uma empresa multinacional. Devido ao mercado em que está inserida, é possível definir metas por clientes, migrando essas metas para as regiões onde os clientes serão atendidos.

As regiões terão metas definidas, e como comentado acima, terão autonomia para gerenciar e definir suas ações para a conquista destas metas. Todos os integrantes da equipe estarão comprometidos e serão responsáveis com o resultado da sua região.

Os resultados serão monitorados mensalmente pela gerência, e a cada três meses serão feitas reuniões com os coordenadores para atualização dos desempenhos.

Nestas reuniões serão apresentados os resultados de cada região, ações positivas e negativas que foram destaque, além de possibilidades de melhorias. Também nestes encontros serão atualizadas e debatidas as necessidades com o departamento produtivo da empresa, alinhando as demandas dos clientes com a fábrica.

6.5 Plano de recompensas

Os planos de recompensas, conhecidos muitas vezes como bônus, são condições importantes para a motivação da equipe. Esse plano é definido conforme a característica de cada negócio.

Para a empresa “A”, que atua em um mercado definido e limitado, o bônus tem como principal objetivo incentivar o cumprimento de metas de vendas e a manutenção da participação do mercado.

O mercado de papel e celulose é um mercado mapeado, onde os *players* que atuam no setor possuem o conhecimento da localização e do potencial das grandes fábricas. Uma grande oscilação nas vendas poderá ocorrer em situações como, fechamento ou inauguração

de uma grande fábrica, perda de um grande cliente para a concorrência ou paradas muito longas nas fábricas.

A definição de metas claras e possíveis por regiões facilita a compilação dos resultados e é o foco principal da equipe. Desta maneira, o bônus dos integrantes deve ter sua maior parcela baseada na meta de vendas da região.

Para que não ocorra desequilíbrio de vendas entre as linhas de produto, buscando garantir a abrangência em todas as seções da máquina, é também recomendado que outra parcela do bônus contenha uma meta de vendas por linha de produto.

A equipe de alto desempenho tem como premissa a auto gestão e o compartilhamento das responsabilidades entre os integrantes, nesta condição, é muito importante que todos os integrantes tenham bases equivalentes nos planos de recompensas.

7. ANÁLISE DA VIABILIDADE

7.1 Investimentos

Para que ocorra a reestruturação da equipe, não serão necessárias novas contratações, tendo em vista que os membros da equipe atual serão apenas realocados por regiões. Além disto, toda a equipe atual é formada por engenheiros químicos e mecânicos com o conhecimento técnico e a experiência necessária para o fornecimento dos produtos e o atendimento aos clientes.

Uma necessidade que certamente surgirá, é o treinamento dos membros da equipe em questões como liderança, trabalho em equipe, planejamento estratégico e desenvolvimento de projetos, entre outros que se fizerem necessários. Treinamentos como estes já constam no orçamento da empresa “A”, onde então seria necessário direcioná-los para a nova estrutura.

Os integrantes da equipe deverão conhecer e entender o processo de atendimento em sua totalidade. Assim, será necessário fazer um treinamento interno de alinhamento sobre a

empresa e a metodologia de trabalho. Lembrando que a equipe é formada por especialistas em cada área e que agora deverão atuar no atendimento da região.

Por outro lado, poderá ocorrer uma redução dos custos com deslocamento. Como o Brasil é um país de grande extensão territorial, a divisão por regiões fará com que não sejam mais necessários grandes deslocamentos, que é o que ocorre na situação atual, consumindo inclusive horas de voos dos engenheiros que poderiam ser empregadas em outras atividades, ou até mesmo, conforme disposto acima, em uma melhor qualidade de vida para os integrantes.

7.2 Despesas de atendimento

O processo atual de atendimento ao cliente tem as seguintes despesas de viagem (média por colaborador):

Despesas de viagem mensais	
Categorias	Valores médios por colaborador
Hospedagem	R\$ 3.200,00
Combustível	R\$ 1.100,00
Aluguel de carro	R\$ 2.000,00
Transporte	R\$ 3.000,00
Refeições	R\$ 1.800,00
Total médio	R\$ 11.100,00

Tabela 1: Despesas de viagem - média mensal por colaborador

A característica atual de atendimento faz com que colaboradores tenham que ser deslocados frequentemente em grandes distâncias, o que causa o aumento dos gastos com transportes (voos), aluguel de carros e hospedagem. Além disso, é desperdiçado muito tempo (hora/homem) durante os deslocamentos.

A modificação na estrutura de atendimento buscando que a equipe seja auto gerenciável possibilitará maior flexibilidade e rapidez no atendimento. Além disso, há uma previsão para redução nas despesas de viagem, e também no tempo desperdiçado em deslocamentos, conforme reportado na tabela abaixo:

Despesas de viagem mensais - nova estrutura	
Categorias	Valores médios por colaborador
Hospedagem	R\$ 2.000,00
Combustível	R\$ 1.100,00
Aluguel de carro	R\$ 500,00
Transporte	R\$ 1.000,00
Refeições	R\$ 1.800,00
Total médio	R\$ 6.400,00

Tabela 2: Despesas de viagem - média mensal por colaborador previstas

Considerando o valor médio da hora/homem de R\$55,00, e a estimativa de redução do tempo desperdiçado em deslocamento de 6h semanais, haverá uma redução de R\$1.320,00 por colaborador por mês, em média.

Assim a estimativa é uma redução de R\$ 6.020,00 por integrante da equipe em despesas de viagem para atendimento. Considerando a equipe de 25 pessoas, a redução estimada é de R\$ 150.500,00 / mês em despesas de viagem.

Esse cenário de estimativa de redução nas despesas de viagem é otimista e deve ser atingido a partir do momento em que a equipe e seus integrantes estejam adaptados às suas novas funções. Podemos considerar um período de seis meses para adaptação da equipe.

8. CONCLUSÃO

O plano de negócios apresentado foi elaborado com o objetivo de melhorar a atual metodologia de atendimento ao cliente da empresa “A”, buscando maior rentabilidade e melhor qualidade de vida para os colaboradores. Para isso, foram aplicados os conceitos de equipe de alto desempenho e foram considerados os atuais integrantes da equipe de atendimento da empresa.

O mercado atendido pela empresa, de fábricas de celulose e papel, mostra crescimento considerável nos últimos anos e, as previsões apresentadas neste trabalho indicam que haverá continuação de crescimento nos próximos anos. Desta maneira, as modificações propostas visaram melhorar o desempenho da empresa em um mercado em expansão.

As propostas contidas no plano de negócio foram feitas alterando a estrutura de atendimento de uma equipe com atual perfil hierárquico para uma equipe auto gerenciável. Foram consideradas as especialidades técnicas e condições de relacionamento com clientes dos participantes atuais da equipe de atendimento.

Como se trata de uma alteração do modo de trabalho, a necessidade de investimento deve acontecer em treinamentos e ajustes na programação dos participantes, sem custos adicionais para a empresa, tendo em vista que, a empresa já mantém um orçamento para gastos com treinamentos. Porém, os maiores esforços considerados são aqueles relacionados à capacidade de liderança de todos da equipe, onde a responsabilidade pelo resultado será compartilhada de maneira equivalente.

O estudo desenvolvido para a construção de uma equipe de alto desempenho na empresa “A” mostrou que é possível atingir os objetivos propostos de melhoria no atendimento ao cliente, maior rentabilidade da empresa e aumento na qualidade de vida dos colaboradores.

As constantes oscilações do mercado e necessidades cada vez mais exclusivas dos clientes mostram que um atendimento específico e diferenciado tem maior capacidade de geração de valor tanto para o cliente quanto para o fornecedor. Assim, o desenvolvimento de uma equipe mais focada, flexível e com maior rapidez nas respostas é de extrema importância para a diferenciação e reconhecimento no mercado.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DYER, William G. **Equipes que fazem a diferença**. São Paulo: Saraiva, 2011.

FINAMOR, Costa, Cardoso & Cunha. **Construção de equipes de alto desempenho**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2015.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

IBÁ, Indústria Brasileira de Árvores. **Cenários Ibá**. Janeiro, 2017. Disponível em: <http://iba.org/images/shared/Cenarios/Cenarios_Jan_2017.pdf>. Acesso em 02 de fevereiro de 2017.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1991.

TONET, Bittencourt, Ferraz, & Costa. **Liderança e gestão de pessoas em ambientes competitivos**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2012.

SEMLER, Ricardo. **Virando a própria mesa: uma história de sucesso empresarial**. Rio de Janeiro: Rocco, 2002.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2013.