

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE  
MINAS GERAIS – CAMPUS SABARÁ  
CURSO DE TECNOLOGIA EM PROCESSOS GERENCIAIS

ALISSON DE SOUZA RAMOS

**DEPARTAMENTALIZAÇÃO DO SETOR DE ATENDIMENTO AO CLIENTE E  
ASSISTÊNCIA TÉCNICA NA PERSPECTIVA DE PROCESSO E ESCOLHA  
ESTRATÉGICA**

Sabará - MG

2017

Alisson de Souza Ramos

**DEPARTAMENTALIZAÇÃO DO SETOR DE ATENDIMENTO AO CLIENTE E  
ASSISTÊNCIA TÉCNICA NA PERSPECTIVA DE PROCESSO E ESCOLHA  
ESTRATÉGICA**

Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso a ser apresentado ao Curso de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal de Minas Gerais – Campus Sabará, como requisito parcial à obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Área de Concentração: Gestão de Processos

Orientadora: Profª Dra. Camila Cristina P. Pereira

Sabará - MG

2017

Ramos, Alisson de Souza

R175d      Departamentalização do setor de atendimento ao cliente e assistência técnica na perspectiva de processo e escolha estratégica [manuscrito]. / Alisson de Souza Ramos. - 2016.

26 f. : il.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Camila Cristina P. Pereira.

Monografia (Tecnologia em Processos Gerencias) – Instituto Federal de Minas Gerais, *Campus* Sabará, Tecnologia em Processos Gerencias.

1. Serviços ao cliente. – Monografia. 2. Controle de processos. – Monografia. 3. Planejamento empresarial. – Monografia. I. Pereira, Camila Cristina P. II. Instituto Federal de Minas Gerais, *Campus* Sabará, Tecnologia em Processos Gerencias. III. Título.

CDU 658.8



ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO de ALISSON DE SOUZA RAMOS

No dia 06 do mês de Janeiro do ano de 2017, às 10:58 (Dez horas e cinquenta oito minutos), os professores: Dr<sup>a</sup> Camila Cristina de Paula Pereira; Dr<sup>a</sup> Eliza Antônia de Queiroz; Dr. Lucas Maia dos Santos compareceram para defesa pública do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **DEPARTAMENTALIZAÇÃO DO SETOR DE ATENDIMENTO AO CLIENTE E ASSISTÊNCIA TÉCNICA NA PERSPECTIVA DE PROCESSO E ESCOLHA ESTRATÉGICA**, requisito obrigatório para a obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais. Após a apresentação e as observações dos membros da banca avaliadora, ficou definido que o trabalho foi considerado:

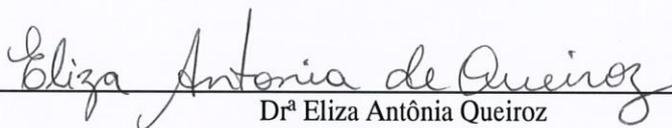
(  ) Aprovado (  ) Reprovado.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Professor Orientador. Nada mais havendo a tratar, o Professor Orientador lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da banca avaliadora.

Observações: \_\_\_\_\_



Dr<sup>a</sup> Camila Cristina de Paula Pereira  
Professor Orientador



Dr<sup>a</sup> Eliza Antônia Queiroz  
Membro da Banca Examinadora



Dr. Lucas Maia dos Santos  
Membro da Banca Examinadora



Alisson de Souza Ramos  
Aluno(a)

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	7
2 PROPOSIÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA .....	8
<b>2.1 Problema</b> .....	8
<b>2.2 Justificativa</b> .....	9
3 OBJETIVOS .....	10
<b>3.1 Objetivo Geral</b> .....	10
<b>3.2 Objetivos Específicos</b> .....	10
4 REFERENCIAL TEÓRICO .....	11
<b>4.1 Conceito de organização</b> .....	11
<b>4.2 Estruturação</b> .....	11
<b>4.3 Departamentalização</b> .....	14
5 DADOS DAS EMPRESAS .....	16
<b>5.1 Dados de identificação da empresa In Vitro</b> .....	16
<b>5.1.1 Histórico da empresa In Vitro</b> .....	16
<b>5.2 Dados de identificação da empresa Labmig</b> .....	16
<b>5.2.1 Histórico da empresa Labmig</b> .....	17
<b>5.3 Organograma das empresas</b> .....	17
6 METODOLOGIA .....	20
7 ANÁLISE DE DADOS .....	22
8 ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DO SETOR .....	24
9 CONCLUSÃO .....	25
REFERÊNCIAS .....	26

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado está cada vez exigente em relação aos prazos e a qualidade com que as organizações fornecem seus produtos e serviços. Isso faz com que elas mudem suas estratégias investindo em tecnologia, estruturação e organização.

A estrutura organizacional é um instrumento de suma importância para o desenvolvimento das organizações e deve estar alinhado com seus objetivos e metas, pois através dela ordenamos recursos e atividades.

Este trabalho tenciona apresentar os possíveis passos ou ações para estruturar um novo departamento dentro de uma empresa de diagnóstico. Será desenvolvido em torno deste assunto, uma vez que para estruturar um novo departamento dentro de uma empresa, cabe uma análise estratégica das competências envolvidas pela empresa, quais os processos este departamento seria responsável e, como a estrutura a ser trabalhada poderá aumentar os resultados organizacionais.

Os passos a serem desenvolvidos abordarão a temática de departamentalização, competências estratégicas e os conceitos de escolhas e processos de sistema. A pesquisa será uma intervenção longitudinal, por meio da pesquisa-ação e observação participante.

## 2 PROPOSIÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA

Nesta etapa será apresentado o problema e a justificativa para se delinear a pergunta norteadora do trabalho. Ambos se complementam e descrevem de forma abrangente a situação que levou ou motivou à pesquisa.

### 2.1 Problema

Este projeto está sendo desenvolvido nas atividades de pós-venda das empresas In Vitro Diagnóstica e Labmig. A perspectiva inicial que se trabalha nesta organização é de que as ações do pós-venda são o passo inicial de uma venda subsequente, facilitando o processo de negociação dos consumidores.

Um das ideias que a empresa trabalha é de que o tratamento diferenciado com empatia e responsividade interfere no processo de compra do consumidor, ou seja, aumenta sua sensibilidade na tomada de decisão a favor da empresa. Desta forma, assistência técnica e amplitude de atendimento no momento da compra, contrato e pós-venda permitiria confiança e potencializaria a competitividade empresarial.

Pode-se definir In Vitro como fabricante de reagentes e único representante da marca alemã Human no Brasil. Já Labmig podemos caracterizar como distribuidor e representante da empresa In Vitro em Minas Gerais.

Analisando as empresas temos a In Vitro Diagnóstica instalada na cidade de Itabira/MG, já o seu distribuidor Labmig em Belo Horizonte. Percebe-se então que a distância impacta diretamente em aumento de custo e prazo para os negócios. Além de dificultar o acesso a clientes e fornecedores.

Assim, foi questionado: **como pode ser mais bem estruturado o setor de atendimento e assistência técnica de uma empresa de forma a atender aos requisitos de eficiência e eficácia no setor de pós-vendas? Quais escolhas estratégicas possibilitariam mais competitividade à empresa?**

## 2.2 Justificativa

Este trabalho tenciona desenvolver o departamento de pós-venda e assistência técnica de uma empresa especializada em diagnóstico de precisão. A relevância, portanto, é possibilitar a melhoria dos processos de desenvolvimento dos produtos e satisfação dos consumidores, tendo em vista incremento das informações recebidas e repassadas aos consumidores.

Acredita-se que o aumento da confiança, por meio da melhoria das informações e da comunicação entre as partes levariam à melhores resultados organizacionais e estratégicos, portanto, a concepção é de que a maior aproximação e o melhor relacionamento com os clientes poderiam levar à melhores resultados de vendas, aumentando-as e tornando-as mais eficientes e eficazes.

Empresas de grande porte geralmente montam departamentos especializados no pós-venda, porém há também soluções mais simples. Ações como visitas técnicas, reuniões para o acompanhamento do trabalho ou ligações esporádicas para saber o grau de satisfação com o produto adquirido são sempre bem-vindas. A valorização do cliente deve estar acima de tudo.

Uma imagem positiva da empresa nasce a partir de um atendimento bem feito. Organizações e profissionais devem ter a consciência de que todo o trabalho realizado em prol do cliente contribui com o crescimento do negócio. Atos que beneficiam os compradores são capazes de gerar boas recomendações e isso pode resultar em novas vendas.

Com o objetivo de minimizar estes impactos surge uma parceria diferente que antes já existia, a In Vitro e a Labmig unem o setor comercial e pós-vendas para ganhar força, conquistar mercado e atender cada vez melhor seus clientes.

### **3 OBJETIVOS**

Neste tópico do trabalho, o pesquisador apresenta o principal objetivo ou intenção em se desenvolver o projeto, faz-se uma estruturação dos caminhos ou escolhas das ações para se alcançar o objetivo. Neste interim, o pesquisador aponta os seus objetivos e, leva à estruturação conceitual que levará à possível elaboração teórica deste projeto.

#### **3.1 Objetivo Geral**

Identificar requisitos necessários para estruturar, organizar e desenvolver o setor de atendimento e assistência técnica das empresas In Vitro e Labmig no setor pós-vendas para possibilitar competitividade.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Avaliar a disposição e os processos envolvidos nos setores de recursos humanos, físicos e financeiros existentes na empresa;
- Analisar a disposição departamental (organograma) da empresa e, verificar qual a melhor maneira de se criar um departamento de atendimento e assistência técnica nesta empresa
- Desenvolver um plano de estruturação do departamento de assistência e atendimento detalhado a ser aprovado pela empresa
- Aplicar as decisões estratégicas levantadas pela pesquisa na implantação do departamento proposto
- Avaliar o processo administrativo envolvido no desenvolvimento do departamento e, comunicá-lo aos funcionários e clientes.

## 4 REFERENCIAL TEÓRICO

### 4.1 Conceito de organização

Conforme Oliveira (2011, p. 63) “organização da empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance dos objetivos e resultados estabelecidos”. Já para Cury (2005, p. 115 *apud* PFFINER; SHERWOOD, p. 55)

“Organização é um tipo de associação em que indivíduos – em um número tal que contatos pessoais se tornam difíceis de ocorrer – se dedicam a tarefas complexas e estão entre si relacionados por um consciente e sistemático estabelecimento e consecução de objetivos mutuamente aceitos”.

A definição de Oliveira (2011) é objetiva em relação ao que de fato e concreto deve ocorrer em relação a administração dos recursos e atividades. Mas para Cury (2005) há um elemento chave que é o indivíduo inserido no processo. Claro que ele não diria isso se não correlacionasse importantes fatores como tamanho da organização, complexidade das atividades, consciente racional e o não mais importante, mas fundamental, o objetivo.

Ainda conceituando organização tem-se o que aponta Mooney (1954, p. 1) que “define organização como a forma que assume toda associação humana para lograr um propósito comum”. Percebe-se então mais um conceito envolvendo a figura do indivíduo, que deve ser considerado como fundamental e não apenas articulador de ideias.

### 4.2 Estruturação

Após o conceito de organização, deve-se entender a estrutura organizacional. Nas empresas ou organizações existem duas estruturas distintas, a formal e a estrutura informal. A estrutura formal segundo Oliveira (2011, p. 65) “é um instrumento de suma importância para o desenvolvimento das organizações e deve estar alinhado com seus objetivos e metas, pois através dela ordenamos recursos e atividades”. Já a estrutura informal segundo Oliveira (2011, p. 65)

Estrutura informal é a rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal. Surge da interação social das pessoas, o que significa que se desenvolve, espontaneamente, quando as pessoas se reúnem. Portanto, apresenta relações que, usualmente, não aparecem no organograma.

Necessita-se de opiniões diferentes para caracterizar de forma ideal as diferenças entre a estruturas ou organizações formais e informais, apesar desta diferença parecer clara. A organização formal para Cury (2005, p. 116) “é um sistema de planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem seu papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar”. Este conceito envolve algumas variáveis como, problemas na estrutura organizacional, normas, métodos e processos. Conceituando a estrutura informal, considera-se que “o plano formal pode estar incompleto – pode não compreender integralmente o padrão de comportamento efetivamente seguido, e algumas partes do padrão de comportamento de estar em contradição com o plano”. (CURY, 2005, p. 117).

Por isso surge o sistema informal, como uma forma alternativa de responder às questões organizacionais e abranger a totalidade das tarefas e funções empresariais.

Percebe-se então a grande necessidade de se primeiro elaborar um diagnóstico e planejar todo processo de estruturação, de forma a não entrar em contradição com os objetivos e metas estabelecidos. Neste diagnóstico deve-se levar em consideração a rotina da estrutura organizacional no momento atual, o que é necessário para implantar e/ou mudar e o desconforto e resistência gerados no processo de mudança e/ou implantação. (CURY, 2005)

Após o diagnóstico deve-se realizar a análise crítica deste diagnóstico, propondo solução aos problemas encontrados. Avaliar o plano de ação referente a solução de problemas e posteriormente, se tudo estiver aprovado, aplicar as mudanças. Contudo deve-se verificar a eficiência e eficácia da estruturação, isto será realizado através de indicadores criados para este único e exclusivo propósito. (CURY, 2005)

As mudanças geram transtornos, já que sair de uma zona de conforto onde os processos estão desenhados, definidos e há uma cultura implantada e concretizada. Esta cultura envolve normas, valores, recompensas e poder. As mudanças nem sempre causam efeito sobre as pessoas como se pensa, no entanto a simples expectativa desse acontecimento pode provocar a resistência. Quando os efeitos acontecem pode-se descrevê-los como econômicos onde estão relacionados a salários, organizacionais pois estão ligados a rotina de

trabalho e autonomia para execução das atividades e sociais devido a alteração no comportamento e relacionamento no ambiente de trabalho. (CURY, 2005)

Nem todo processo de estruturação organizacional irá ser realizado com sucesso, a figura principal do fracasso ou sucesso no processo está no gestor do projeto (CURY, 2005), ele delega funções, atribuições e competências, que se forem mal distribuídas acarretará no total fracasso. Ele deve ser o agente do desenvolvimento organizacional, desenvolvendo atitudes, comportamentos e processos favoráveis a implementação ou mudança. E acima de tudo selecionar indivíduos que o apoiarão terão total domínio e percepção ao que for desenvolvido.

Já que é de mudança na estrutura que estamos tratando devemos seguir os seguintes passos (OLIVEIRA, 2011, p. 90)

Ter ciência de que a estrutura organizacional mais adequada depende da atual, atentar para a necessidade de se antecipar a forças restritivas e propulsoras que podem ter influência no processo organizacional da empresa, a importância dos profissionais que trabalham na empresa, a qualidade técnica da nova estrutura é insuficiente para o sucesso da mudança, a importância do planejamento da mudança, para evitar ou minimizar possíveis problemas maiores em sua efetivação, antes de mudar a estrutura organizacional, verificar se não há uma situação alternativa mais adequada, ter sempre em mente a importância do processo participativo, embora esta importância seja relativa, pois durante uma reunião participativa para discutir uma mudança, as forças podem estar contra suas ideias básicas e, pior ainda, sem apresentar justificativas sustentadas para tal rejeição e, antes de efetivar a mudança, identificar e analisar o problema, bem como o que será mudado e quais as variáveis a serem consideradas.<sup>1</sup>

Autores diferentes possuem pontos de vista diferentes

Num modelo simples e objetivo, adaptado do de Mahler, podemos apresentar um processo de mudança de estrutura, de cunho prático, composto de cinco etapas, fixação dos objetivos estratégicos da empresa, identificação dos maiores obstáculos para a empresa, elaboração de estruturas alternativas, teste das alternativas quanto às vantagens, opção pela melhor alternativa.<sup>2</sup>

Os autores complementam-se e inferem que a melhor forma de análise de acordo com o diagnóstico, visto que, talvez não seja necessário validar ou passar por todas as etapas.

---

<sup>1</sup> OLIVEIRA, Djalma de pinho Rebouças. **Sistemas, Organização & Métodos**. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2011, p. 90.

<sup>2</sup> CURY, Antônio. **Organização e Métodos**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2005, p. 222.

### 4.3 Departamentalização

Segundo Oliveira (2011 p.101) “departamentalização é o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondente recursos (humanos, financeiros, materiais e equipamentos) em unidades organizacionais.”

Existem diversas maneiras básicas pelas quais as organizações decidem sobre a configuração organizacional que será usada para agrupar as várias atividades. O processo organizacional de determinar como as atividades devem ser agrupadas chama-se departamentalização.

O primeiro tipo de departamentalização é conhecido como por processo. Neste tipo de estrutura, a organização procura criar órgãos, agrupando as técnicas e os especialistas necessários ao desempenho de um ciclo operacional completo, é mais utilizado em indústrias, de modo especial nos níveis hierárquicos inferiores. Proporciona a maior especialização técnica, utilizando os melhores conhecimentos disponíveis, propicia a melhor divisão do trabalho, trazendo maior ajustamento funcional e permite mecanizar as rotinas realizando a produção em série. É o tipo de departamentalização que melhor utiliza a tecnologia. É muito pouco utilizada na administração pública. (OLIVIERA, 2011)

Outro tipo de departamentalização é por clientes, no qual tem-se como critério reunir em determinado órgão especializado, todos os elementos e especialistas que trabalham com um público, freguesia ou conjunto de indivíduos que tenham algumas características bem definidas. É bastante utilizada no comércio, especialmente em grandes magazines, as lojas âncoras dos shoppings centers etc. As seções dessas lojas indicam claramente a clientela que deseja atingir. (OLIVEIRA, 2011). É também utilizada na administração pública, sendo que temos como exemplo as instituições que cuidam do menor, do índio, dos imigrantes etc.

Traz alguns problemas administrativos especialmente no campo do controle, pois é necessário contabilizar os custos em função de cada departamento especializado, que é na realidade uma pequena loja de varejo.

A departamentalização por produto ou serviços o agrupamento é feito de acordo com as atividades inerentes a cada um dos produtos ou serviços da empresa. Assim, agrupam-se nas unidades as pessoas que se dedicam à fabricação ou comercialização de determinado produto, classe de artigos ou à prestação de determinados serviços. (OLIVEIRA, 2011)

Tem-se ainda a departamentalização por função, que é um dos critérios mais utilizados para organizar atividades empresariais, e com a crescente complexidade da administração, encontra-se presente em quase todos os tipos de empresas, em algum nível da estrutura organizacional. Sua principal característica e vantagem é o emprego da especialização. Deve-se lembrar que alguns fatores determinam a viabilização deste critério de departamentalização, que são: 1) Grau de controle desejado – o número de departamentos por função não deve ser grande demais, pois pode dificultar o controle e a coordenação dessas funções; 2) Tamanho – deve-se considerar o volume de trabalho. Não se deve dar status de departamento a uma função, cujo volume de trabalho não o justifique.

A departamentalização por local ou área geográfica geralmente é usada em empresas territorialmente dispersas. Baseia-se no princípio de que todas as atividades que se realizam em determinado território devem ser e agrupadas colocadas sob as ordens de um executivo. (OLIVEIRA, 2011)

Ainda existem outros critérios para se departamentalização, que são:

- por objetivo;
- por período de tempo;
- pela utilização do maior usuário;
- por quantidade;
- por projeto;
- por contingência ambiental;
- por mercado;
- por força-tarefa (Task force);
- por turno;
- matricial.

## **5 DADOS DAS EMPRESAS**

### **5.1 Dados de identificação da empresa In Vitro**

Razão Social: In Vitro Diagnóstica Ltda.

Nome Fantasia: In Vitro.

Endereço: Av. Barão Homem de Melo 4386, 2º andar, Estoril, Belo Horizonte, Minas Gerais.

Forma Jurídica: Sociedade Empresária Limitada.

Principais Produtos/Serviços: Reagentes e equipamentos para laboratórios de diagnóstico.

Principais Clientes: Hospitais/Laboratórios públicos e privados.

#### **5.1.1 Histórico da empresa In Vitro**

Há 20 anos a In Vitro produz e distribui reagentes e equipamentos de alta qualidade no Brasil, fabricados pela empresa Human na Alemanha. Com um dos mais completos portfólios de produtos oferece a melhor solução para laboratório de pequeno, grande e médio porte.

Atualmente os produtos da In Vitro são distribuídos em todos os estados do Brasil, buscando sempre melhorar a qualidade da saúde em cada um desses estados.

No ano de 1992 a In Vitro iniciou suas atividades na cidade de Belo Horizonte, em 1998 a construção da fábrica e início das atividades em Itabira.

Em 2015 a In Vitro se uniu a seu distribuidor Labmig em Minas Gerais, fortalecendo o mercado mineiro e melhorando a interface logística com todo o Brasil, por estar situada novamente em na capital Belo Horizonte.

### **5.2 Dados de identificação da empresa Labmig**

Razão Social: Labmig Equipamentos de Análises Clínicas Ltda.

Nome Fantasia: Labmig.

Endereço: Av. Barão Homem de Melo 4386, 2º andar, Estoril, Belo Horizonte, Minas Gerais.

Forma Jurídica: Sociedade Empresária Limitada.

Principais Produtos/Serviços: Reagentes e equipamentos para laboratórios de diagnóstico.

Principais Clientes: Hospitais/Laboratórios públicos e privados.

### **5.2.1 Histórico da empresa Labmig**

Fundada em 2012 a Labmig Diagnóstica é a distribuidora oficial e exclusiva da In Vitro Diagnóstica em Minas Gérias, representamos a marca mundialmente conhecida da HUMAN, marca alemã representada em mais de 160 países.

Atende todo o estado de Minas Gérias com vendedores externos, telemarketing e representantes de vendas.

Possui um portfólio extenso com máquinas, reagentes e produtos diversos para o uso diário dos laboratórios de análises clínicas.

Em 2014 o seu principal parceiro, In Vitro Diagnóstica Ltda, adquiriu parte do controle acionário da Labmig Diagnóstica, tornando a parceria mais forte e competitiva.

Atualmente a parceira tem reflexo positivo no mercado, através da confiabilidade do mercado e aquisição de novos clientes.

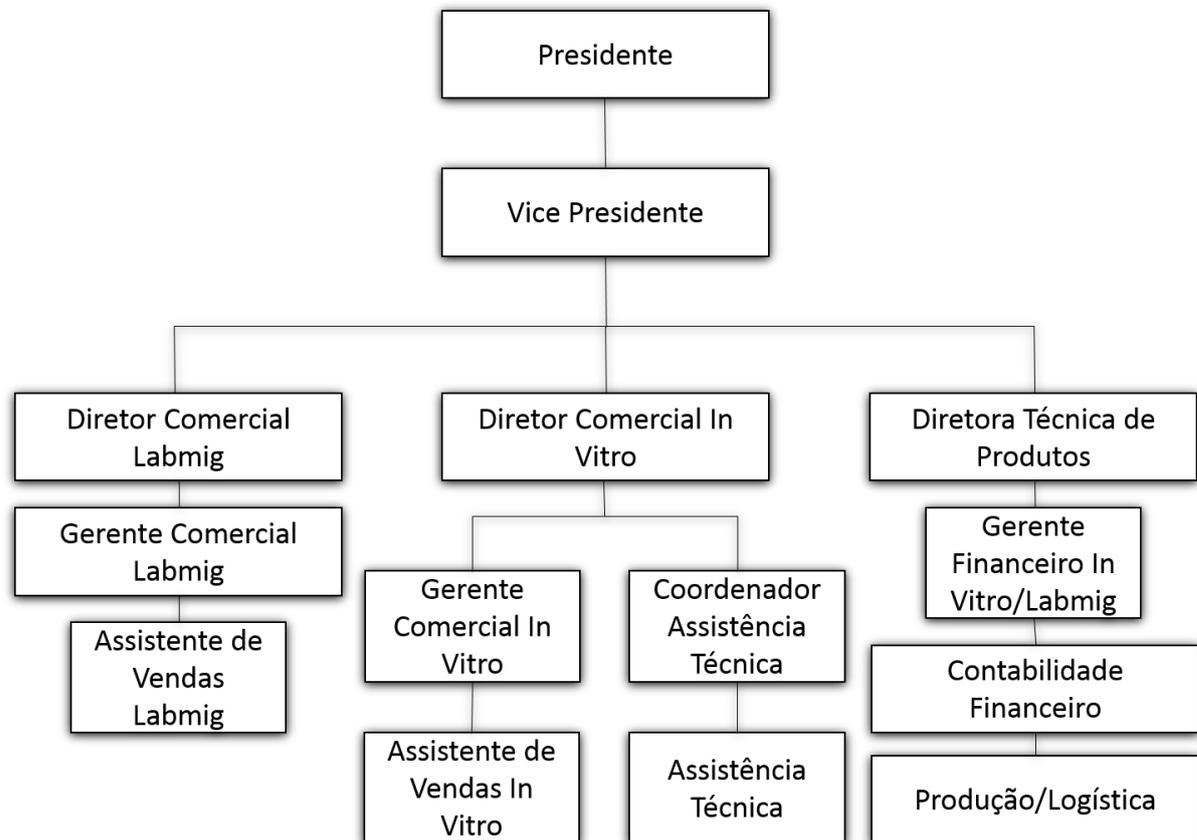
### **5.3 Organograma das empresas**

A aquisição de parte do controle acionário da empresa Labmig Diagnóstica pela In Vitro Diagnóstica, foi concretizado a partir do momento em que as empresas iniciaram suas na mesma sede em Belo Horizonte.

As atividades desempenhadas pelos colaboradores de ambas as empresas são semelhantes, sendo assim foi definido que o organograma seria unificado, mantendo as

mesmas características. Abaixo segue o organograma (FIG. 1) e as definições das respectivas funções.

Figura 1: Organograma In Vitro/Labmig



Fonte: In Vitro/Labmig

- Presidente: Proprietário da empresa In Vitro diagnóstica.
- Vice-Presidente: Herdeiro direto do Presidente da In Vitro Diagnóstica e possui 50% de participação societária na empresa Labmig Diagnóstica.
- Diretor Comercial Labmig: Possui os outros 50% de participação societária na empresa Labmig Diagnóstica. Além de ser responsável por todo setor comercial Labmig. Implementa metas, regras e aprova procedimentos de vendas.
- Diretor Comercial InVitro: Responsável por todo setor comercial da In Vitro. Implementa metas, regras e aprova procedimentos de vendas.

- Diretora Técnica de Produtos: Responsável por todo setor de qualidade e validação dos produtos.
- Gerente comercial Labmig: Responsável pela gestão comercial do estado de Minas Gerais.
- Gerente comercial In Vitro: Responsável pela gestão comercial dos distribuidores de todo Brasil.
- Coordenador Assistência Técnica: Coordena todas atividades de validação, reforma e manutenção de equipamentos. Além das atividades de pós-vendas e atendimento ao cliente.
- Assistente de vendas Labmig: Realiza as vendas dos produtos comercializados pela Labmig Diagnóstica aos clientes no estado de Minas Gerais.
- Assistente de vendas In Vitro: Realiza as vendas dos produtos comercializados pela In Vitro Diagnóstica aos distribuidores e clientes em todo Brasil.
- Gerente financeiro In Vitro/Labmig: Realiza a gestão de custos, despesas, faturamento, compras e logística das empresas In Vitro Diagnóstica e Labmig Diagnóstica.
- Contabilidade/financeiro: Realiza as atividades pertinentes a compras, faturamento, contas a pagar, além da gestão de cobrança e departamento pessoal.
- Produção/logística: Responsável pela produção de alguns reagentes comercializados, além da entrada, estoque e expedição de materiais.

## 6 METODOLOGIA

Nesta parte do trabalho, o pesquisador apresenta a metodologia do projeto a ser desenvolvido, a partir desta estrutura explica-se quais serão as principais escolhas do pesquisador em responder perguntas sobre *como*, *porque* e *quais* os caminhos percorridos para se conseguir responder à pergunta norteadora do trabalho e se alcançar os objetivos traçados inicialmente, com as respectivas atividades envolvidas. Pode-se esquematizar as escolhas metodológica em: i) pesquisa de intervenção; ii) exploratório-descritiva; iii) levantamento de dados: pesquisa-ação, observação participante e grupos focais (*brainstorming*); iv) Análise de dados qualitativo; v) metodologia: estudo de caso.

O trabalho será desenvolvido quanto aos fins como um projeto de intervenção, que será desenvolvido na departamentalização, ou criação de um novo departamento, do setor de atendimento e assistência técnica de uma empresa de diagnóstico. Através da departamentalização e estruturação de um setor de atendimento e assistência técnica, considera-se que podem ser resolvidos problemas concretos e estratégicos na empresa a ser avaliada, pelo presente estudo de caso.

A pesquisa será exploratório-descritiva, a pesquisa irá estabelecer relações entre os elementos estratégicos que envolvem o relacionamento com o consumidor e, ampliar as potencialidades das competências essenciais estratégicas da empresa. A pesquisa descritiva utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados e, buscará estabelecer relação de causa e efeito entre a criação do departamento e a melhoria do desempenho organizacional. Já a perspectiva exploratória é uma escolha quanto ao fim deste presente projeto, que buscará aprimorar ideias e descobrir possíveis elementos que estão envolvidos no sistema organizacional da empresa, mas que até o momento da pesquisa o pesquisador ainda não consegue avaliar na sua amplitude. (GIL,2010).

Outro ponto que endossa a pesquisa exploratório-descritivo é uma das formas que será feito o levantamento de dados. Para o trabalho uma das formas de se buscar dados será o grupo focal entre os profissionais da empresa – profissionais de atendimento, supervisores e gerentes – por meio de um debate coletivo acredita-se que poderão ser levantados aspectos que interferem na gestão estratégica e competitiva da empresa. Ressalta-se que os grupos focais são formas estruturadas de levantamento de dados que, utiliza de técnica de pesquisa

qualitativa, derivada das entrevistas grupais, que coleta informações por meio das interações grupais. (TRAD, 2009).

Outras formas de levantamento de dados serão a pesquisa-ação e observação participante. A pesquisa-ação é uma forma de levantar dados no cotidiano organizacional, por meio de decisões e ações do próprio pesquisador; já a observação participante, o autor da pesquisa verifica como está acontecendo o processo organizacional e como estão sendo conduzidos os processos organizacionais. Diante da observação do processo, o pesquisador consegue avaliar as práticas de que estão sendo desenvolvidas e, avaliar como eles estão interferindo no processo de estruturação do departamento. (GODOY, 1995).

Ainda referente aos meios de investigação pode-se definir como observação participante, onde outros indivíduos serão envolvidos, através da migração do setor antigo para o novo setor, quebrando toda uma rotina de procedimentos, sendo monitorados e observados para o levantamento de dados e formulação de indicadores para avaliação do desempenho e transformação do projeto.

A análise de dados qualitativa foi escolhida para se avaliar informações constantes no ambiente, provenientes de impressões, segundo Marconi e Lakatos, (2010, p. 269) “preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento, etc.”. Assim, o trabalho buscou levantar informações sobre o processo de estruturação organizacional na empresa e, para obter o maior número de informações e analisá-las considerou-se que a pesquisa qualitativa possibilitou flexibilidade diante da realidade do que está sendo feito para a empresa e, com isso buscar responder de forma ampla e abrangente os objetivos deste trabalho.

De forma conclusiva pode-se dizer que os passos metodológicos, levaram à construção de um estudo de caso, que permitiu conhecimento em profundidade sobre a amplitude dos processos e das relações sociais. O estudo de caso, conforme Gil (2010), abrange relações entre indivíduos, grupos organizações, processos e conjuntos de atividades, busca analisar de forma detalhada, ampla e abrangente um sistema organizacional.

## 7 ANÁLISE DE DADOS

O desenvolvimento do referencial teórico apresentado anteriormente, serviu como fonte de descrição das atividades que foram desempenhadas e serão apresentadas no decorrer deste capítulo. Pode-se destacar que as escolhas metodológicas corroboraram para a construção desta análise crítica e detalhamento das atividades desenvolvidas neste trabalho, no qual, reitera-se que foi feita observação participante e pesquisa ação para elaborar e implantar o novo departamento da empresa.

Destaca-se que o pesquisador participa deste processo, pois ele é coordenador do setor e é responsável por orientar, fiscalizar, participar e distribuir as atividades.

Os elementos reportados partiram da necessidade estratégica da organização de se tornar mais competitiva. Contudo é importante ressaltar que é um processo migratório e de criação de um novo setor, ou seja, foi realizada a transferência do setor de pós-venda e assistência técnica para nova sede definida pela direção da organização, mas com a parte estrutural modificada e atualizada. Desta forma, pode-se, na sequência, descrever de forma ampla e abrangente como deu-se o processo de departamentalização do setor supracitado.

No processo de estruturação e departamentalização, basicamente deve-se estudar e analisar os processos e áreas envolvidas, verificar quais as mudanças ou implementações serão necessárias, avaliar os custos, impactos e recursos necessários e ao final mensurar a eficácia da implantação. Todo este trabalho foi aplicado para que pudesse, inicialmente, elaborar um plano de estruturação e departamentalização e apresentar a direção da organização para avaliação e aprovação, pois sem um plano de desenvolvimento há grande chance de insucesso. A função do setor de assistência técnica é prover todo suporte interno e externo a clientes e distribuidores, e é responsável pelas seguintes atividades:

- Validação e reforma de equipamentos;
- Atendimento ao cliente (SAC);
- Suporte técnico e científico aos clientes e distribuidores;
- Treinamentos;
- Elaboração e revisão de boletins técnicos e documentos da qualidade pertinentes ao setor.

Após aprovação do plano, as atividades de aquisição de recursos como bancadas, instrumentos, ferramentas, etc., foi iniciada, respectivamente montagem e adequação. Finalizado o processo de estruturação e, iniciou-se o processo de departamentalização, transferindo atividades e ordenando os processos avaliando recursos ainda ausentes. Neste contexto evidenciou-se a necessidade de contratação e desenvolvimento de mão de obra, já que dos colaboradores do antigo setor na antiga cidade, apenas 01 aceitou o processo de transição.

Os processos macros realizados pelo setor são atendimento e suporte técnico aos clientes e distribuidores, referente aos produtos fabricados e comercializados, além de treinamentos técnicos, elaboração de boletins e documentação técnica, recondicionamento, validação de equipamentos e geração de orçamentos de manutenção. Em momentos eventuais há atendimentos in loco, no caso da ausência ou deficiência técnica dos distribuidores, ou quando lidamos com clientes diretos.

Realizado o mapeamento e implantação dos processos no novo setor, estamos agora avaliando a eficácia da migração e implantação através da criação de indicadores de desempenho.

O setor é composto por três analistas técnicos, uma assessora científica, dois estagiários e um coordenador, a implantação e operação foi realizada em paralelo com as atividades do antigo setor. A reestruturação e implantação iniciaram-se em abril de 2015, toda parte estrutural foi finalizada em dezembro de 2015. Após esta data percebemos necessidade de melhorias ou adequações. Foi realizada a implantação de novo sistema ERP para gerenciamento das atividades através da abertura de ordens de serviço. Os analistas técnicos são responsáveis por toda parte de reforma de equipamentos, validação suporte técnico e treinamentos aos clientes e distribuidores. Já assessoria científica é responsável por suporte científico em relação á duvidas com reagentes, além de elaboração de protocolos e treinamentos também aos clientes e distribuidores.

Os treinamentos podem ser ministrados na sede da empresa, do distribuidor ou do cliente. Todo material como manuais e boletins técnicos é disponibilizado pela In Vitro Diagnóstica, e o período varia de acordo com o modelo e a complexidade de cada equipamento ou demanda.

## **8 ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DO SETOR**

Atualmente o setor atende diretamente “in loco” apenas demandas de Minas Gerais ou casos de suporte avançado. Demais regiões do Brasil são atendidas pelos distribuidores. Somente em casos em que os distribuidores não resolvem deslocamos para outras regiões do país.

A crise econômica atual impactou num regime de cortes, onde as atividades foram remanejadas entre os envolvidos ocorrendo certa sobrecarga, no entanto com a implantação do novo sistema de ERP as demandas se organizaram e o fluxo de atividades está mais preciso e ordenado por ordem de prioridades. Assim o índice de reclamações caiu significativamente.

Para o futuro o planejamento é reduzir o tempo para conclusão das atividades de reforma e validação de equipamentos, além da reciclagem na capacitação dos distribuidores. Além da criação dos indicadores de desempenho e gestão a vista.

## 9 CONCLUSÃO

Todo o processo realizado concretizou em uma importante análise para o diagnóstico setorial. O desenvolvimento planejado está direcionado para criação de novos departamentos para as atividades macro, como por exemplo a criação de um setor exclusivo para validação e reforma de equipamentos. Desta forma a assistência técnica poderá focar sua mão de obra, tempo e conhecimento em fortalecer atividades de pós-venda e suporte ao cliente, ou seja, capacitar e desenvolver os analistas e assessoria para especialidades, sendo mais assertivos nos diagnósticos minimizando tempo de resposta e solução de problemas.

Foco também na contratação dos estagiários para compor o corpo técnico e administrativo do setor, melhorando a organização e atualização de procedimentos, documentos da qualidade e demais atividades estreitando prazos. Além de monitorar os indicadores de desempenho.

Algumas ações já estão sendo realizadas em conjunto com a diretoria para apoio ao Marketing, através da elaboração de catálogos técnico/científicos para inserção no site da empresa, material para exposição em congressos e distribuição pelo comercial em visita a clientes. Mensalmente a diretoria e presidência acompanham o desenvolvimento das atividades e opinam acerca de alterações ou escalam prioridades de acordo com a necessidade. Todo este processo é monitorado através de relatórios atualizados semanalmente.

A presidência afirma haver maior controle das demandas mesmo em cenário de quadro reduzido. O que motiva manter as ações e objetivos propostos.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luiz César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística: perspectiva comportamental e abordagem contingencial**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

IN VITRO DIAGNÓSTICA. **Histórico**. Disponível em: <<http://www.invitro.com.br/a-historico.php>>. Acesso em: 11 jul. 2015.

LABMIG DIAGNÓSTICA. **Empresa**. Disponível em: <[http://www.labmig.com.br/a\\_empresa.html](http://www.labmig.com.br/a_empresa.html)>. Acesso em: 11 jul. 2015.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

### MOONEY

OLIVEIRA, Djalma. **Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

TRAD, L. A. B. Grupos focais: conceitos, procedimentos e reflexões baseadas em experiências com o uso da técnica em pesquisas de saúde. **Physis**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 777-796, 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-73312009000300013&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-73312009000300013&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 10 jul. 2015.