



LEAN PEOPLE

Caso Prático 1

Activo Banco7

O projecto do Banco nasceu em Novembro de 1993. Em sintonia com as tendências verificadas no resto da Europa, os estudos de mercado realizados indicavam que havia uma lacuna no sector bancário em Portugal: um número significativo de pessoas com vida muito agitada e para quem o tempo era sempre escasso não se encontrava satisfeito com os serviços oferecidos pela banca tradicional, e nem mesmo as máquinas Multibanco conseguiam satisfazer as suas necessidades.

Por outro lado, as novas tecnologias de informação e de telecomunicações já permitiam garantir as condições de segurança e de fiabilidade necessárias à prestação de serviços financeiros à distância. Naturalmente para a rápida implementação da nova instituição bancária, foram decisivos os contributos das restantes redes do grupo.

Analise:

- 1- Armas competitivas do Activo Banco7
- 2- Origem do sucesso do Activo Banco7

Caso Prático 2

Com base na informação que se disponibiliza analise a redefinição dos RH.

A empresa JTL, subsidiária da Multinacional JT, pretende uma reorientação estratégica e reestruturação organizacional acompanhada por uma redefinição de política de Recurso Humanos. Conta actualmente com 3000 efectivos na Europa e 15000 nos Estados Unidos. A empresa desenvolve a compra de veículos automóveis e produtos de leasing como suporte da JT é especialista na venda de automóveis com a marca XML, e pretende transformar-se num banco financeiro tendo como objectivo o crédito generalizado à aquisição de veículos.

Numa reunião de Administração conclui-se que existia necessidade de mudar o posicionamento no mercado europeu devido ao crescimento no sector, e, como tal seria necessário preparar os Recursos Humanos para este desafio.

Caso Prático 3

Com base na informação que se disponibiliza analise GRH.

Empresa British Petroleum - BP

A BP no início dos anos 80 era uma amálgama de culturas diferentes devido a numerosas aquisições. Quarta maior empresa do mundo optou pela diversificação através de aquisições e racionalização de negócio existentes.

A estratégia da empresa orientava-se para a conquista de novas fontes de vantagens competitivas, como o serviço de clientes.

O grande problema residia nas actividades comerciais, que não estavam integradas com a estratégia de gestão global.

Caso Prático 4

A SPGM é uma empresa de média dimensão que se dedica a uma diversidade de actividades – importação e distribuição de material electrodoméstico, comércio de automóveis, importação e distribuição de móveis de cozinha, importação e distribuição de computadores pessoais e material informático, formação na área electrónica (rádio, televisão, etc) e prestação de serviços em informática (programação, análise e processamento de dados).

Apesar de ser uma sociedade anónima com cotação na Bolsa, continua na prática a ser uma empresa familiar pois o alargamento do leque de accionistas provocado pelo recente aumento de capital após a sua transformação em sociedade anónima após a sua transformação em sociedade anónima em nada veio alterar o tipo de gestão e o controlo da empresa.

Os dois sócios fundadores, Sousa Pereira e Gonçalves Miranda, continuaram a gerir a empresa praticamente nos mesmos moldes, no pressuposto de que o que foi bom para construir um «um pequeno império» a partir do nada também deve ser para o conseguir manter. Tendo entrado recentemente na casa dos setenta anos, entenderam que era chegada a hora de transferirem definitivamente para os filhos a responsabilidade do património que um dia lhes viria a pertencer.

Mas, ao encerrarem as contas do último exercício, foram surpreendidos pelos resultados apurados que traduziam prejuízos superiores aos do ano anterior e bastante mais elevados do que inicialmente estavam a prever.

Os dois sócios e amigos de longa data lamentavam que a «passagem do testemunho» aos seus filhos não fosse feita nas melhores condições, mas não sentiam com forças para enfrentar sozinhos os problemas da empresa que se agravavam de dia para dia e que começavam já a complicar a relação com os credores, nomeadamente os bancos. De facto, o crescimento fora suportado em grande parte por empréstimos bancários, na sua maioria de curto prazo, sistematicamente renováveis.

Mas os bancos cada vez levantavam mais dificuldades à renovação dos créditos face ao agravar da situação.

Era urgente, portanto, mudar a situação. E assim decidiram eleger um novo Conselho de Administração que sendo presidido por um gestor com experiência demonstrada e proveniente do exterior da empresa, integraria também um filho de cada um dos sócios. Ao fim de poucas semanas, o novo presidente de Administração fez um diagnóstico bastante crítico da situação, que resumiu do seguinte modo:

- Demasiada diversificação, tendo em conta as competências da organização;
- Falta de orientação estratégia em geral, mas em especial no sector dos electrodomésticos, o sector responsável pelo maior volume de vendas e em que a empresa, simultaneamente importadora e distribuidora de marcas conceituadas, também tinha lojas de retalho fazendo concorrência aos seus clientes;

- Dificuldade em adaptar-se a novas modalidades de distribuição, face à agressividade das grandes superfícies em expansão;
- Falta de gestores qualificados, nalgumas áreas que, sendo potencialmente lucrativas, como prestação de serviços informáticos e comercialização de cozinhas, se limitavam aguardar as encomendas e os contactos dos clientes. O sector dos móveis de cozinha era, aliás, um sector em grande crescimento, ainda com relativamente poucos concorrentes, sobretudo com produtos de elevada qualidade em que a SPGM concorria. A quota de mercado da empresa era muito pequena;
- Stocks demasiados elevados e prazos de cobrança muito dilatados com reflexos muito negativos na gestão financeira;
- Conflitos abertos ou latentes entre o director financeiro e os responsáveis das áreas de negócios pelas razões atrás apontadas.
- Falta de aptidão para tirar partido do crescimento da procura de formação em áreas para que a empresa tinha vocação especial.

Analise:

- 1- Identificação dos principais problemas de SGPM.
- 2- Proposta de um Planeamento para a GRH.

Analise e apresente as soluções para os seguintes casos:

Caso Prático A

Actualmente vive um período difícil na sua empresa. Os seus melhores produtos não dão os resultados esperados. Trata-se, para si e para a sua equipa, de encontrar ideias e acções inovadoras que façam mudar a situação.

Caso Prático B

Um colaborador bastante tímido, vem falar consigo:
“Não sei como fazer para lhe expor o problemaDe facto....Bem...eu gostaria de saber a sua opinião. Visitei o Sr. X da sociedade Y. As coisas não correu muito bem e eu questiono-me se procedi ou não correctamente. Talvez o Sr. me possa esclarecer e ajudar-me a levar a bom termo este negócio.

Caso Prático C

Você é Director Operacional a nível nacional. Recentemente um jovem licenciado tendo alguns anos de experiência foi recrutado e nomeado para a função de Director Regional.

Um dos colaboradores descontente com o novo Director Regional vem procurá-lo:
“Isto não é possível. As coisas não podem continuar assim. È muito novo e sem qualquer experiência e sob pretexto de que é licenciado em não sei o quê, crê que inventou a pólvora”.

Caso Prático D

Um dos seus colaboradores envia-lhe uma carta de demissão. Você convocou-o e diz-lhe que gostaria de saber quais os motivos que o levaram a tomar aquela atitude.

Ele responde:

“Já esperava que me convocasse e sinto-me constrangido por ter de lhe expor os meus motivos”.

Caso Prático E

A sua equipa de vendas vai participar numa sessão de aperfeiçoamento sobre técnicas de negociação. Um dos seus colaboradores vem vê-lo e diz-lhe:

“Penso que este estágio sobre negociação não me traz nada de novo. O animador é competente mas não pode conhecer melhor que eu o trabalho que faço há mais de quinze anos!”

Caso Prático F

Para a próxima reunião com a sua equipa você tem:

- Fazer o ponto da situação: números, objectivos, previsões, desvios.
- Falar sobre os problemas internos da equipa.
- Fazer uma actualização dos conhecimentos sobre os produtos.

Tem falta de tempo

Caso Prático G

No decurso de um dia de acompanhamento junto dos clientes, gestor comercial que obtém bons resultados fala da sua situação familiar: “Sabe, tenho alguns aborrecimentos neste momento com a minha família.... É o meu filho mais velho. Tem 18 anos e não quer continuar os estudos. Em boa verdade, não faz mais nada. O problema consiste na impossibilidade de lhe poder dar apoio regularmente. Hesito se era ou não uma boa medida cortar-lhe o apoio económico e deixá-lo sozinho resolver os seus problemas. Quanto à minha mulher (silêncio)”

Caso Prático H

Por ocasião do Balanço Anual da Actividade da sua equipa, você tem que avaliar os seus colaboradores, os seus métodos de trabalho, os seus resultados relativamente aos objectivos...

Caso Prático I

Você é responsável por uma equipa de 20 colaboradores, um deles coloca-se como líder informal:

- Toma sempre a palavra nas reuniões.
- Está sempre a aconselhar os seus colegas.

Caso Prático J

Você tem de prepara a reunião regional mensal.

Uma reunião regional é sobretudo uma ocasião para criar um espírito de equipa. Reservando-se sempre algum tempo de palavra para as informações importantes, você prevê trabalhos de grupos e discussões.