

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**FLÁVIA MARDER TORRES**

**DEFINIÇÃO, ANÁLISE E IMPLANTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS  
DO PLANO DE NEGÓCIOS DE RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA 4 CALL**

**PÓS ADM 01/2013  
CURITIBA - PR  
JULHO/2014**

**FLÁVIA MARDER TORRES**

**DEFINIÇÃO, ANÁLISE E IMPLANTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS  
DO PLANO DE NEGÓCIOS DE RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA 4 CALL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso Pós-Graduação em Administração de Empresas, *lato sensu*, Nível de Especialização, como pré-requisito para obtenção do título de Especialista.

Orientador: Profº. Jacques LeJeune

PÓS ADM 01/2013

**CURITIBA-PR  
JULHO/2014**

O Trabalho de Conclusão de Curso

**DEFINIÇÃO, ANÁLISE E IMPLANTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS  
DO PLANO DE NEGÓCIOS DE RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA 4 CALL**

elaborado por Flávia Marder Torres e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para obtenção Curso de Pós-Graduação em Administração de Empresas *lato sensu*, Nível de Especialização.

Data da aprovação: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014.

---

Marlon Cesar Olinger de Souza  
Coordenador Acadêmico Local

---

Jacques LeJeune  
Professor Orientador

## DECLARAÇÃO

A empresa 4Call Corporation, representada neste documento pela Sra. Flávia Marder Torres, presidente e diretora de recursos humanos, autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: Definição, análise e implantação das estratégias competitivas do plano de negócios de recursos humanos da empresa 4Call Corporation, realizado pelo aluno Flávia Marder Torres, do Curso de Pós Graduação em Administração de Empresas, do Programa FGV Management, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 30 de julho de 2014

Flávia Marder Torres  
Presidente e Diretora de RH  
4Call Corporation

## TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Flávia Marder Torres, abaixo-assinado, do Curso de Pós Graduação em Administração de Empresas, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 20 de Março de 2013 a 31 de Julho de 2014, declara que o conteúdo de seu Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Definição, análise e implantação das estratégias competitivas do plano de negócios do setor de recursos humanos da empresa 4Call”, é autêntico e original.

Curitiba, 30 de julho de 2014

---

Flávia Marder Torres

## RESUMO

Este trabalho tem por objetivo apresentar os resultados obtidos e as estratégias adotadas pela equipe E4 na administração da empresa fictícia 4Call. Esta é uma empresa fornecedora de equipamentos de telefonia, responsável pela produção de celulares, smartphones e tablets. Através do ambiente criado pelo Strategy, a empresa deve tomar decisões e apresentar os resultados de sua administração nos últimos 8 meses, envolvendo as áreas de marketing, produção, recursos humanos, vendas e finanças. Todas as decisões devem ser baseadas nos resultados obtidos mês a mês, nas informações de anos anteriores, em dados disponíveis no mercado e na análise da concorrência. As diversas variáveis existentes fazem com que cada mês seja diferente, levando os executivos a tomarem decisões arriscadas e arrojadas para tentar a manutenção da empresa no mercado e a conquista de uma maior parcela do mesmo. Para isso, é necessário traçar estratégias visando os objetivos desejados e a elaboração de um plano de negócios completo, para todas as áreas, onde o futuro da empresa possa ser discutido e planejado. Todas as ações necessárias para o crescimento e consolidação da empresa são encontrados no plano de negócios exposto, assim como a análise SWOT e as estratégias que serão adotadas para transformar a 4Call na maior empresa do Brasil e uma das maiores do mundo.

Palavras-chave: 4Call; estratégia; SWOT; plano de negócios; planejamento.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 A EMPRESA .....	12
1.2 A DIRETORIA .....	13
1.2.1 Curriculum Vitae da Presidente e Diretora de RH .....	13
1.2.2 Curriculum Vitae do Diretor Financeiro.....	15
1.2.3 Curriculum Vitae da Diretora de Marketing e Vendas .....	18
1.2.4 Curriculum Vitae do Diretor de Produção .....	19
1.2.5 Funções.....	20
1.2.5.1 Diretor de RH .....	20
1.2.5.2 Diretor de Vendas.....	20
1.2.5.3 Diretor de Produção .....	20
1.2.5.4 Diretor de Marketing .....	21
1.2.5.5 Diretor Financeiro .....	21
1.2.6 Organograma .....	21
1.3 PERFIL GERENCIAL E TIPO DE GESTÃO.....	21
<b>2. RESULTADOS.....</b>	<b>22</b>
2.1 OBJETIVOS .....	22
2.2 ESTRATÉGIAS .....	22
2.3 PRINCIPAIS INDICADORES – PRIMEIRO QUADRIMESTRE .....	22
2.3.1 Produção .....	22
2.3.2 Marketing.....	23
2.3.3 Comercial .....	24
2.3.4 Recursos Humanos .....	26
2.3.5 Resultados Financeiros .....	26
2.4 CONSEQUÊNCIAS DAS AÇÕES E DECISÕES-PRIMEIRO QUADRIMESTRE	28
2.5 PRINCIPAIS INDICADORES – SEGUNDO QUADRIMESTRE .....	28
2.5.1 Produção .....	28
2.5.2 Marketing.....	29
2.5.3 Comercial .....	30
2.5.4 Recursos Humanos .....	31
2.5.5 Resultados Financeiros .....	32
2.6 CONSEQUÊNCIAS DAS AÇÕES E DECISÕES-PRIMEIRO QUADRIMESTRE	33
2.7 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA-PRIMEIRO E SEGUNDO QUADRIMESTRES	34
2.8 ANÁLISE FINAL E RESULTADOS EM FUNÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	34
<b>3. APRESENTAÇÃO DA IDÉIA DO NEGÓCIO .....</b>	<b>36</b>
3.1 PLANO DE NEGÓCIOS – NOVA FÁBRICA .....	37
3.2 PLANO DE NEGÓCIOS - PRODUÇÃO .....	37
3.3 PLANO DE NEGÓCIOS - FINANCEIRO.....	38
3.4 PLANO DE NEGÓCIOS – MARKETING E VENDAS.....	38
3.5 PLANO DE NEGÓCIOS – RECURSOS HUMANOS .....	39
3.6 PROJETO SOCIAL .....	40
3.7 ANÁLISE SWOT .....	41
3.7.1 Pontos Fortes (Strenghts) .....	41
3.7.2 Pontos Fracos (Weaknesses) .....	42
3.7.3 Oportunidades (Opportunities) .....	43
3.7.4 Ameaças (Threats).....	43
3.8 ESTRATÉGIAS A SEREM ADOTADAS.....	44

3.8.1 Projetos .....	44
3.8.2 Operações.....	44
3.8.3 Finanças.....	45
3.8.4 Recursos Humanos .....	45
3.8.5 Marketing e Vendas.....	45
<b>4. RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>47</b>
4.1 PLANEJAMENTO DAS NECESSIDADES DOS RECURSOS HUMANOS .....	47
4.2 CULTURA PELA AQUISIÇÃO .....	50
4.3 PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO .....	50
4.3.1 Recrutamento.....	50
4.3.2 Seleção .....	51
4.4 PLANOS DE CARGOS E SALÁRIOS .....	53
4.5 POLÍTICA DE RECOMPENSAS .....	56
4.5.1 Benefícios.....	56
4.5.2 Participação nos lucros e resultados (PLR).....	57
4.6 PLANEJAMENTO DE TREINAMENTOS E CAPACITAÇÕES .....	58
4.7 INTERAÇÃO ENTRE AS ÁREAS .....	60
4.8 VISÃO DO FUTURO .....	60
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>62</b>



## SUMÁRIO DE QUADROS

Quadro 1 – Balanço - Dezembro.....	12
Quadro 2 – Produção - Dezembro .....	13
Quadro 3 – Preço de Venda e Investimentos - Dezembro .....	13
Quadro 4 – Produção – Primeiro Quadrimestre .....	22
Quadro 5 – Investimentos – Primeiro Quadrimestre .....	23
Quadro 6 – Preços de Vendas – Primeiro Quadrimestre .....	24
Quadro 7 – Volume de Vendas e Estoques – Primeiro Quadrimestre .....	25
Quadro 8 – Recursos Humanos – Primeiro Quadrimestre .....	26
Quadro 9 – Resultados Financeiros – Primeiro Quadrimestre .....	27
Quadro 10 – Produção - Segundo Quadrimestre .....	28
Quadro 11 – Investimentos – Segundo Quadrimestre .....	29
Quadro 12 – Preços de Vendas – Segundo Quadrimestre .....	30
Quadro 13 – Volume de Vendas e Estoques – Segundo Quadrimestre .....	30
Quadro 14 – Recursos Humanos – Segundo Quadrimestre .....	31
Quadro 15 – Resultados Financeiros – Segundo Quadrimestre .....	33

## SUMÁRIO DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Representa a quantidade de produtos produzidos na fábrica no 1º quadrimestre .....	23
Gráfico 2 – Representa os valores de investimentos em promoção e propaganda no 1º quadrimestre .....	24
Gráfico 3 – Representa os valores de investimentos em inovação tecnológica e design no 1º quadrimestre .....	24
Gráfico 4 – Representa o preço de venda dos produtos no 1º quadrimestre .....	25
Gráfico 5 – Representa os valores do salário base e dos benefícios no 1º quadrimestre .....	26
Gráfico 6 – Representa os lucros (líquido e acumulado) do 1º quadrimestre .....	27
Gráfico 7 – Representa a quantidade de produtos produzidos na fábrica no 1º e 2º quadrimestres.....	29
Gráfico 8 – Representa os valores de investimentos em promoção e propaganda no 1º e 2º quadrimestres .....	29
Gráfico 9 – Representa os valores de investimentos em inovação tecnológica e design no 1º e 2º quadrimestres .....	30
Gráfico 10 – Representa o preço de venda dos produtos no 1º e 2º quadrimestres	31
Gráfico11 – Representa os valores do salário base e dos benefícios no 1º e 2º quadrimestres .....	31
Gráfico 12 – Representa os lucros (líquido e acumulado) do 1º e 2o quadrimestres .....	33

## SUMÁRIO DE ESQUEMAS

Esquema 1 – Estruturação do Setor de RH da 4Call Corporation.....	48
Esquema 2 – Estruturação do Levantamento das Necessidades de cada Setor .....	49
Esquema 3 – Formato Organizacional da 4Call Corporation .....	49
Esquema 4 – Processo de Seleção da 4Call Corporation.....	53
Esquema 5 – Estruturação da Remuneração Total da 4Call Corporation .....	54

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 A EMPRESA

O Grupo Industrial representa o mercado de empresas fornecedoras de equipamentos de telefonia, responsável pela fabricação e venda de três produtos: telefones celulares, smartphones e tablets. Cada produto possui sua particularidade. Enquanto o telefone celular é um produto mais comum, com mercado consolidado e demanda estável, o smartphone é mais sofisticado e funcional, com um mercado ascendente, principalmente no meio corporativo. Já o tablet é um produto novo, com pouco tempo de mercado, mas muito bem aceito e com grandes chances de expansão. O mercado para estes produtos tem em sua clientela os usuários comuns (telefonia pessoal) e as empresas (ambiente corporativo).

Todas as empresas deste mercado fictício competem entre si pois possuem o mesmo porte e dimensão, iniciando com um capital de cerca de R\$ 5.000.000,00 e quatro anos de atuação no mercado. Buscando competitividade, a diferenciação ocorrerá através dos investimentos realizados para aprimoramento dos produtos existentes, que serão os responsáveis pela conquista do mercado, os resultados financeiros e a angariação de novos clientes. Além do que já foi apresentado até agora, também é importante falar sobre os insumos que fazem parte de todo o processo. São chips, cartões de memória, cabos de tecnologia USB, HDMI e periféricos entre outros, que são fornecidos por empresas de médio e grande porte, sendo de fácil acesso e sem grandes oscilações de preços ou fornecimento. Neste mercado, a possibilidade de novas empresas entrarem em curto período de tempo é pequeno, assim como novos produtos substitutos também. É um mercado muito disputado e em amplo crescimento, influenciado pela situação geral e também pela sazonalidade, pelos preços praticados, pelo volume e qualidade dos produtos oferecidos e pelos gastos com promoção, propaganda, inovação e design dos produtos. Estes últimos são decisivos na influência que exercem em seus compradores. Com relação aos telefones celulares, pode-se observar que a demanda vem diminuindo ao longo dos últimos anos, enquanto os smartphones e os tablets vem tendo uma demanda crescente

A empresa nos foi entregue com um caixa de R\$ 81.329,80 e seu resultado acumulado foi de lucro, R\$ 218.804,80, mesmo com a distribuição de dividendos de R\$ 500.000. O balanço pode ser conferido abaixo:

Quadro 1 – Balanço - Dezembro

<b>BALANÇO</b>			
<b>ATIVO</b>		<b>PASSIVO</b>	
Caixa:	81.329,80	Empréstimos:	0,00
Aplic.Financeiras:	400.000,00	Créd. Rotativo:	0,00
Estoques		Patrimônio Líquido	
celular:	237.475,00	Capital:	5.000.000,00
smartphone:	0,00	Luc/Prej. Acumulado:	218.804,80
tablet:	0,00		
Imobilizado:	4.500.000,00		
<b>TOTAL:</b>	<b>5.218.804,80</b>	<b>TOTAL:</b>	<b>5.218.804,80</b>

Fonte: Manual Jogos de Negócios, 2014.1

No último mês antes de nossa entrada, a empresa teve lucro. Porém, houve a formação de um estoque de telefones celulares e algumas vendas perdidas de smartphone. O que foi produzido de tablet foi vendido. A empresa é constituída por 300 trabalhadores, 900 unidades fabris, salário médio mensal de R\$800,00, 500.000 ações no mercado com valor de R\$19,52 cada, 160 horas semanais trabalhadas e lucro líquido de R\$17.821. Além disso, possuímos uma parcela de mercado de 12,5% para telefones celulares, 12,5% para smartphones e 12,5% para tablets. A parte fabril está assim constituída:

Quadro 2 – Produção - Dezembro

	<b>Celular</b>	<b>Smartphone</b>	<b>Tablet</b>
<b>Salário e Encargos</b>	100	330	500
<b>Matéria Prima</b>	195	566	475
<b>Custo Unitário Padrão</b>	295	896	975
<b>Uso Capacidade Fabril</b>	430	456	50

Fonte: Manual Jogos de Negócios, 2014.1

Os preços de vendas e os investimentos para o último mês, antes de nossa entrada, estão inseridos na tabela a seguir:

Quadro 3 – Preço de Venda e Investimentos - Dezembro

	<b>Celular</b>	<b>Smartphone</b>	<b>Tablet</b>
<b>Preço de Venda</b>	340	1.062	1.450
<b>Promoção e Propaganda</b>	20.000	50.000	20.000
<b>Inovação Tecnológica</b>	0	0	10.000
<b>Design</b>	50.000		

Fonte: Manual Jogos de Negócios, 2014.1

## 1.2 A DIRETORIA

Nossa empresa, denominada 4Call, é composta por um presidente, que também assume um cargo de diretoria, e 3 diretores. São eles: Flávia Marder Torres (presidente e diretora de RH); Guilherme de Melo Silva (diretor financeiro); Marcela Ribeiro Amatzuzi (diretora de marketing e vendas); e Marcel Caetano da Silva Campos (diretor de produção).

### 1.2.1 Curriculum Vitae da Presidente e Diretora de Recursos Humanos

#### **Flávia Marder Torres**

Brasileira, 30 anos, casada, sem filhos  
 Rua Prefeito Ângelo Ferrário Lopes, 2552 Hugo Lange  
 80040-252 Curitiba, Paraná - Brasil  
 32528289  
 flamt@uol.com.br

#### **Objetivo**

Diretoria.

#### **Perfil profissional**

Farmacêutica Bioquímica Industrial formada pela Universidade Federal do Paraná em 2006 com pós graduação em Gestão da Qualidade pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná em 2006, tendo exercido os seguintes cargos de 2007 a 2010:

- Responsável técnico pelo setor de Imunohistoquímica e Biologia Molecular do Centro de Patologia de Curitiba;
- Coordenadora da área técnica laboratorial do Centro de Patologia de Curitiba.
- Coordenadora responsável pela implantação e gerenciamento dos processos de Acreditação Hospitalar do Centro de Patologia de Curitiba junto ao Hospital Nossa Senhora das Graças, Hospital Santa Cruz, Instituto de Neurologia de Curitiba e Hospital Infantil Pequeno Príncipe.
- Coordenadora responsável pelo levantamento, implantação e gerenciamento dos Processos de Qualidade do Centro de Patologia de Curitiba.

Em 2013, passei a exercer cargo administrativo na empresa Redram Construtora de Obras e Pattac Participações SA.

- Conselheira formada pelo curso de Formação de Conselheiros no Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) em dezembro de 2013;
- Pós Graduação em Administração de Empresas pela ISAE/ FGV, com término em julho de 2014.

Outras habilidades: inglês avançado, espanhol avançado, italiano básico.

### Formação

- **Escolaridade**  
Pós-graduação no nível Especialização.
- **Graduação**  
*Farmácia Bioquímica e Indústria*, Universidade Federal do Paraná (dezembro/2006) - concluída.
- **Pós-Graduação – Especialização**  
*Gestão da Qualidade na Produção de Medicamentos, Alimentos e Cosméticos*, Pontifícia Universidade Católica do Paraná (abril/2007) - concluída.

### Idiomas

*Espanhol*: leitura fluente, escrita fluente, conversação fluente.

*Inglês*: leitura fluente, escrita fluente, conversação fluente.

*Italiano*: leitura básica, escrita básica, conversação básica.

### Histórico profissional

- **Redram Construtora de Obras** - desde setembro/2013  
(Empresa de médio porte no segmento engenharia)  
**Administradora**  
Acompanhamento e execução de rotinas administrativas.
- **Centro de Patologia de Curitiba** - de maio/2007 a novembro/2010 (Empresa de pequeno porte no segmento saúde, hospitalar e laboratorial)  
**Coordenadora**  
Coordenadora técnica da área laboratorial, coordenadora dos processos da qualidade e acreditação hospitalar, responsável técnico pelo setor de Imunohistoquímica e Biologia Molecular.
- **Newprov** - de agosto/2005 a dezembro/2006  
(Empresa de médio porte no segmento saúde, hospitalar e laboratorial)  
**Técnico**  
Farmacêutica Bioquímica responsável pelo setor de Controle de Qualidade Microbiológico.

## 1.2.2 Curriculum Vitae do Diretor Financeiro

### **Guilherme de Melo Silva**

Brasileiro, 22 anos, solteiro

CPF (BRA) 377.301.648-41

Rua Luiz Leopoldo Landal, 100 Ap. 92 Bl. C Novo Mundo

81050-120 Curitiba, Paraná - Brasil

(41) 3092-9590

cel 55 (41) 8503-9118

guilherme\_fox\_gui@hotmail.com

### **Objetivo**

Projetos / Sustentabilidade / Relações Internacionais.

### **Perfil profissional**

Sou focado na excelência e no desenvolvimento contínuo das atividades que realizo, além disso, considero-me comprometido e dedicado ao meu trabalho.

### **Formação**

- **Escolaridade**  
Pós-graduação no nível Especialização.
- **Curso técnico – Médio (2o grau)**  
*Comércio Exterior - Técnico*, CEPHAS - Centro de Educ. Profis. Hélio Augusto de Souza (dezembro/2008) - concluída.
- **Graduação**  
*Relações Internacionais - Bacharelado*, UNICURITIBA - Centro Universitário Curitiba (dezembro/2012) - concluída.
- **Pós-Graduação – Especialização**  
*Administração de Empresas - Pós Graduação*, Fundação Getulio Vargas (julho/2014) - cursando.
- **Cursos Complementares**  
*Eletroeletrônica - Aprendizagem Industrial*, SENAI -São José dos Campos (dezembro/2007) - concluída.

### **Idiomas**

*Espanhol*: leitura fluente, escrita fluente, conversação fluente.

*Francês*: leitura básica.

*Inglês*: leitura fluente, escrita fluente, conversação fluente.

*Português*: leitura fluente, escrita fluente, conversação fluente.

### **Histórico profissional**

- **HSBC Bank Brasil S.A.** - desde setembro/2013  
(Empresa de grande porte - multinacional (Inglaterra) - no segmento bancos)  
***Analista Sênior de Sustentabilidade Corporativa***  
Diretoria de Sustentabilidade Corporativa.  
Atividades:

- Planejamento/implementação/coordenação, na América Latina, do HSBC Water Programme. Interface na comunicação e relatórios com a sede/coordenação global (em Londres - inglês) e os países da América Latina (espanhol). Garantia do atendimento das metas. Gestão do processo de solicitação internacional de recursos para projetos locais.
- Coordenação do HSBC Water Programme no Brasil - capacitação de 200 colaboradores em SP, CWB e RJ, promoção de atividades de voluntariado, organização e patrocínio de eventos, gestão de projetos com financiamento internacional, etc.
- Responsável pelos projetos de organizações parceiras apoiados pelo HSBC com foco ambiental (principalmente com as ONGs WWF e SPVS)
- Relacionamento do Instituto HSBC Solidariedade com a Organização das Nações Unidas.
- Comunicação interna sobre Sustentabilidade - intranet, email-marketing, material promocional, campanhas, etc.
- Comunicação externa sobre Sustentabilidade - site HSBC, campanhas, press releases, relações públicas e mídia, etc.
- Relacionamento com clientes - email SAC interno e externo.
- Contato com agências de publicidade, organizadores de eventos e fornecedores.
- **HSBC Bank Brasil S.A.** - de março/2012 a agosto/2013  
(Empresa de grande porte - multinacional (Inglaterra) - no segmento bancos)  
***Analista de Comunicação - Sustentabilidade Pleno***  
Diretoria de Sustentabilidade Corporativa.  
Equipe de Comunicação e Planejamento/Desenvolvimento Sustentável.  
Atividades:
  - Planejamento e implementação, na América Latina, do HSBC Water Programme. Apoio na coordenação regional do programa. Interface na comunicação entre a sede/coordenação global (em Londres - inglês) e os países da América Latina (espanhol).
  - Coordenador do projeto de produção do Relatório de Sustentabilidade 2012 do HSBC Brasil - reunião de dados e informações dos departamentos do banco, coordenação da equipe (assessoria terceirizada) de produção do relatório, coordenação da produção visual, material online da publicação, campanha de divulgação.
  - Apoio na produção do Relatório de Sustentabilidade 2011 do HSBC Brasil.
  - Assessoria no processo associativo do Instituto HSBC Solidariedade ao DPI da Organização das Nações Unidas. Manutenção do relacionamento e dos reportes com a Organização.
  - Comunicação interna sobre Sustentabilidade - intranet, email-marketing, material promocional, campanhas, etc.
  - Comunicação externa sobre Sustentabilidade - site HSBC, campanhas, press releases, relações públicas e mídia, etc.
  - Relacionamento com clientes - email SAC interno e externo.
  - Contato com agências de publicidade, organizadores de eventos e fornecedores.
- **HSBC Bank Brasil S.A.** - de março/2010 a dezembro/2011  
(Empresa de grande porte - multinacional (Inglaterra) - no segmento bancos)  
***Estagiário de Relações Internacionais - Sustentabilidade***



Diretoria de Relações Institucionais. Área de Sustentabilidade Corporativa. Equipe de Comunicação e Planejamento.

Atividades:

Apoio na gestão e coordenação na América Latina do programa global HSBC Climate Partnership - focado em meio ambiente, projetos de negócios sustentáveis e engajamento voluntário.

Interface na comunicação entre a sede global da empresa (em Londres - inglês) e as unidades em quinze países da América Latina (espanhol) envolvidos no programa. Desenvolvimento e acompanhamento de campanhas regionais (Brasil, América Latina, Global) em sustentabilidade.

Criação de textos, boletins e materiais gráficos para campanhas de relacionamento na América Latina e no Brasil.

Produção de textos e criação para o Portal do Voluntário HSBC, sites da Intranet (Brasil, América Latina, Global) e sites externos nos conteúdos de sustentabilidade (hsbc.com.br; porummundomaisfeliz.com.br).

Apoio na produção de conteúdo e revisão gráfica do Relatório de Sustentabilidade 2009 do HSBC Brasil e América Latina (GRI 2009 Brasil e GRI 2009 LAM).

Relacionamento com ONGs parceiras (nacionais e internacionais) - dando apoio em processos internos e desenvolvimento de projetos em parceria.

Relacionamento com clientes - email SAC interno e externo.

Relacionamento com outras áreas da organização para a formação de parcerias e desenvolvimento de atividades em conjunto.

Contato com agências de publicidade, organizadores de eventos e fornecedores.

Criação de apresentações das atividades, da área, dos programas e projetos, e de seus resultados.

Tabulação de resultados de palestras, campanhas, acessos nos canais de comunicação e relações públicas.

- **TI Automotive** - de janeiro/2006 a dezembro/2007  
(Empresa de grande porte - multinacional (Inglaterra) - no segmento autopeças)

***Menor Aprendiz***

Acompanhamento de trabalho, uso de sistema informatizado próprio, atividades administrativas, atendimento a prestadores de serviço e visitantes, desenvolvimentos de projetos, etc.

**Outros objetivos**

- **Região de trabalho**  
Preferência pela região de Curitiba/PR/BR, ou cidades em um raio de até 50 km.  
Aceita considerar propostas de outras regiões.  
Aceita viajar pela empresa.

**Informações complementares**

Intercâmbio

Londres - Inglaterra

Curso Inglês Geral - Avançado

Curso Inglês para Negócios - Avançado

St Giles Colleges - London Central

Participação em evento corporativo na sede do HSBC em Londres - representando América Latina.

### 1.2.3 Curriculum Vitae da Diretora de Marketing e Vendas

#### **Marcela Ribeiro Amatuzzi**

Brasileiro, 31 anos, solteiro, 1 filho

CPF (BRA) 047.183.709-14

RUA FRANCISCO MACHADO,165 CAMPINA DO SIQUEIRA

80740-180 Curitiba, Paraná - Brasil

(41) 3274-6342 residencial

(41) 3026-4006 comercial

m.amatuzzi@gmail.com

#### **Objetivo**

Relações Internacionais/ Comunicação.

#### **Perfil profissional**

Sou bastante comunicativa,tenho bom relacionamento com colegas de trabalho e clientes, pontual, comprometida com o trabalho.

#### **Formação**

- Escolaridade  
Pós-graduação no nível Especialização.
- **Graduação**  
*FISIOTERAPIA*, PUC-PR (janeiro/2006) - concluída.
- **Pós-Graduação – Especialização**  
*Pós Graduação em Administração de Empresas*, ISAE- FGV (dezembro/2014) - cursando.
- **Cursos Complementares**  
*Curso Hotel Operations; School of Continuing and Professional Studies*, New York University (fevereiro/2011) - concluída.  
*Curso TOEFL Preparation Workshop*, Westchester Community College (março/2010) - concluída.

#### **Idiomas**

*Inglês*: leitura fluente, escrita fluente, conversação fluente.

#### **Histórico profissional**

- **OUTUBRO PASSAGENS E TURISMO LTDA** - desde agosto/2013  
(Microempresa no segmento turismo)  
**AGENTE DE VIAGENS**  
Emissão de passagens aéreas, reservas de hotel, seguros de viagem, ingressos, viagens personalizadas.
- **LUCCA HOTELARIA LTDA** - de abril/2012 a agosto/2013  
(Empresa de pequeno porte no segmento hoteleiro)  
**RECEPCIONISTA BILINGUE**  
Auxílio a estrangeiros que necessitavam de serviços específicos no hotel, reservas em restaurantes, acompanhava a reuniões de trabalho.

- **Associação Paranaense dos Hemofílicos** - de março/2007 a julho/2009  
(Empresa de pequeno porte no segmento saúde, hospitalar e laboratorial)  
**Fisioterapeuta**  
Atendimentos Fisioterapêutico á pacientes portadores de Hemofilia.
- **Vitalclin Clínicas Integradas** - de fevereiro/2006 a dezembro/2007  
(Microempresa no segmento saúde, hospitalar e laboratorial)  
**Fisioterapeuta**  
Atendimento fisioterapêutico nas áreas de Traumato-ortopedia; Reumatologia;  
Neurologia; Drenagem Linfática

#### Último salário e benefícios

- **Último salário:** R\$ 1200,00 (atual).
- **Benefícios**  
Vale alimentação.

#### Outros objetivos

- **Pretensão salarial:** Faixa de R\$ 3500,00.
- **Região de trabalho**  
Preferência pela região de Curitiba/PR/BR  
Aceita viajar pela empresa.

#### Informações complementares

Intercâmbio Estados Unidos pela empresa Au Pair In America. Início agosto 2009/  
término Setembro 2011.

#### 1.2.4 Curriculum Vitae do Diretor de Produção

##### **Marcel Caetano da Silva Campos**

Brasileiro, 23 anos (20/05/90), solteiro  
CPF (BRA) 044.786.219-77  
RUA TAMBAQUIS 401 ALPHAVILLE  
83327-109 Pinhais, Paraná - Brasil  
(41)99489848  
marcel0090@hotmail.com

##### **Objetivo**

Ser um diretor/gerente de uma grande empresa.

##### **Formação**

- **Escolaridade**  
Pós-graduação no nível Especialização.
- **Graduação**  
*Engenharia Mecânica*, Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR  
(dezembro/2012) - concluída.
- **Pós-Graduação** – **Especialização**  
*Pós Graduação em Administração de Empresas*, ISAE - FGV (Fundação  
Getúlio Vargas) (julho/2014) - cursando.

## Idiomas

*Inglês*: leitura avançada, escrita avançada, conversação avançada.

## Histórico profissional

- **RCM MOTORSPORT** - desde janeiro/2006  
(Empresa de pequeno porte no segmento engenharia)  
**Engenheiro** **Mecânico**  
A empresa se trata de uma equipe de automobilismo.

### 1.2.5 Funções

#### 1.2.5.1 Diretor de Recursos Humanos

A principal função do diretor de recursos humanos é promover a eficiência e a eficácia dos trabalhadores da organização, para que este consiga atingir os seus objetivos da melhor forma possível. Para isso precisa planejar, dirigir e coordenar atividades que visam proporcionar aos trabalhadores condições que contribuam para a sua realização profissional e satisfação pessoal, de modo a que tenham uma atitude perante o trabalho mais empenhado e motivado.

A atividade deste profissional baseia-se em conciliar os interesses da organização com os interesses de quem nela trabalha. Por isso é imprescindível que o diretor de recursos humanos tenha um conhecimento amplo de todos os subsistemas de RH para o gerenciamento e planejamento estratégico de todas as áreas que a ele compreende como recrutamento e seleção, remuneração, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, rotinas de pessoal, benefícios, gestão de carreiras, sistema de informação de recursos humanos.

#### 1.2.5.2 Diretor de Vendas

O diretor de vendas tem por objetivo fazer com que os profissionais realizem diariamente (e com sucesso), as suas responsabilidades principais que são atender bem, vender e fidelizar clientes. Deve também garantir o cumprimento das obrigações acessórias, aquele conjunto de tarefas e atribuições que varia de acordo com a empresa ou porte da organização. O diretor de vendas deve ter total domínio de técnicas de venda, exposição e persuasão. Mais que isso, deve estar capacitado a multiplicar sua expertise para a equipe e fazer isto com humildade. Em segundo lugar, deve conhecer a fundo sua empresa, seus produtos e serviços, de modo viabilizar as operações de maneira eficiente, todos os dias da semana. Necessitam de treinamento e reciclagem constantes, pois vender é uma prática que se desenvolve treinando.

#### 1.2.5.3 Diretor de Produção

O diretor de produção tem por objetivo assegurar o cumprimento das metas de produção, dentro dos padrões de qualidade, quantidade, custos e prazo estabelecidos pela empresa. Suas responsabilidades são planejar, organizar e supervisionar as atividades de produção, dentro das especificações e padrões de qualidade estabelecidos, visando a assegurar o cumprimento dos objetivos da empresa na área

comercial; supervisionar a elaboração do plano anual de metas de produção, visando à otimização dos recursos produtivos disponíveis; supervisionar a elaboração dos cronogramas de fabricação, visando a garantir a melhor alocação da mão de obra, equipamentos e materiais; supervisionar a elaboração do plano de expansão das instalações industriais.

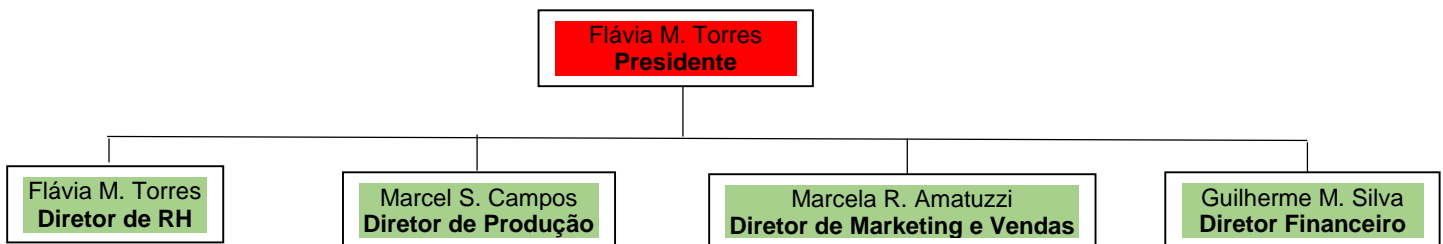
#### 1.2.5.4 Diretor de Marketing

O marketing, na função empresarial, integra o conjunto de funções desempenhadas na empresa, como produção, finanças, logística, recursos humanos, sistemas de informação, engenharia de produtos, pesquisa tecnológica, entre outras, que gerenciam recursos e geram resultados para agregar valor econômico ao processo empresarial como um todo. Portanto, a função do diretor de marketing engloba a tomada de decisões, a gestão de recursos, a coordenação de processos e a avaliação de resultados, como qualquer outra função empresarial. As decisões e ações específicas do diretor de marketing baseiam-se em quatro variáveis, também conhecidas como “quatro Ps” que compõe o chamado composto de marketing: produto, preço, promoção e ponto de distribuição.

#### 1.2.5.5 Diretor Financeiro

O objetivo do diretor financeiro, assim como de toda a gestão, é maximizar a riqueza do acionista a longo prazo, dado um nível de risco. É a função econômica objetivo para todas as decisões empresariais como as decisões de financiamento, decisões de investimento e decisões operacionais em seus aspectos econômicos.

#### 1.2.6 Organograma



### 1.3 PERFIL GERENCIAL E TIPO DE GESTÃO

A equipe de gestão da empresa 4Call tem conhecimentos diversificados sobre negócios e administração de empresas, sendo oriundos de diferentes áreas de formação e experiências profissionais, como nos ramos industrial, financeiro/bancário, turismo/agenciamento de viagens, farmacêutico e construção civil. O grupo possui perfil gerencial competitivo e focado em vendas e crescimento acelerados, resultando em uma gestão conservadora para algumas decisões, porém assumindo riscos em outras. Ao longo do período de atuação pode-se observar tanto ações ortodoxas como heterodoxas no modo de gerenciamento da 4Call.

## 2. RESULTADOS

### 2.1 OBJETIVOS

A 4Call teve como principal objetivo as vendas, buscando uma elevação acelerada da receita e da parcela de mercado. Ao longo do mesmo, a estratégia foi alterada drasticamente, focando os investimentos, os ganhos de parcela de mercado e a consolidação da marca, mas o objetivo principal manteve-se inalterado. Outro ponto importante entre as prioridades foi o lucro frente ao patrimônio líquido da companhia. Isto deve-se à manutenção do foco na expansão do tamanho da empresa durante o ano e na busca por uma maior rentabilidade da companhia frente ao que a 4Call obteve no último ano de atuação.

### 2.2 ESTRATÉGIA

A estratégia corporativa adotada pela empresa 4Call teve dois momentos completamente distintos no primeiro quadrimestre deste ano. Nos primeiros meses, a equipe de gestão buscou ter como principal vantagem competitiva o custo mais baixo nas vendas em todas as linhas de produtos (celulares, smartphones e tablets). Para isso, houve uma redução nos preços dos produtos e o investimento no crescimento da capacidade produtiva logo no primeiro mês. Além disso, os gastos com promoção e propaganda, inovação e tecnologia e design foram reduzidos. Com esta estratégia, esperou-se conquistar parcela de mercado pelo valor inferior do preço de venda.

Na última parte do primeiro quadrimestre a estratégia foi completamente alterada devido aos baixos resultados obtidos nos primeiros meses. Portanto, a estratégia passou a ser o investimento forte na diferenciação. Para isso ampliou-se muito os investimentos em promoção e propaganda, inovação e design, levando a 4Call à liderança, ou à proximidade dela, nestes quesitos no mercado atendido. Além disso, os preços foram elevados, fazendo com que alguns produtos atingissem os valores mais altos do mercado, ampliando a receita e as vendas, mesmo com um bom percentual consumido pelo aumento dos custos. O objetivo é manter a segunda estratégia adotada (diferenciação) como forma de cada vez mais, valorizar o produto pela qualidade diferenciada e pelo valor mais alto, que contribui para o aumento do lucro líquido em cada venda.

### 2.3 PRINCIPAIS INDICADORES – PRIMEIRO QUADRIMESTRE

#### 2.3.1 Produção

Quadro 4 – Produção – Primeiro Quadrimestre

	PRODUÇÃO			
	JAN	FEV	MAR	ABR
<b>CELULAR</b>	600	1710	1400	1700
<b>SMART</b>	843	610	500	750
<b>TABLET</b>	350	350	50	300

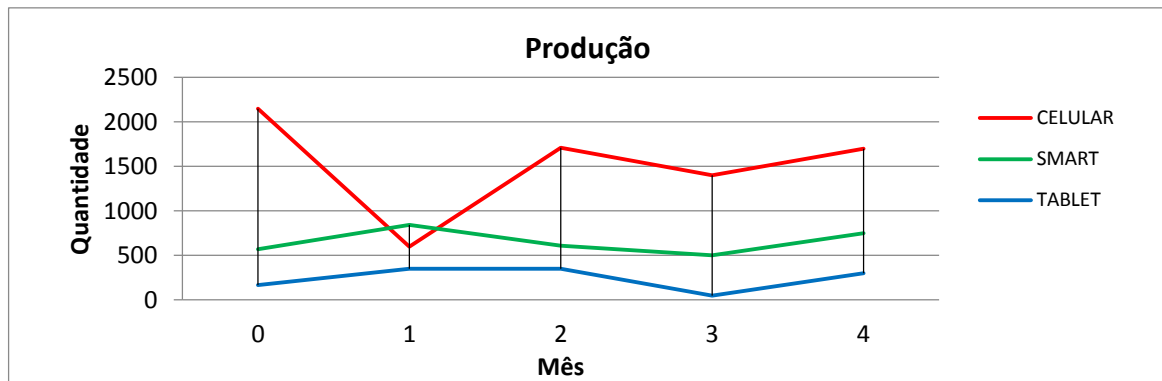


Gráfico 1 - Representa a quantidade de produtos produzidos na fábrica no 1º quadrimestre.

A produção de celulares teve um decréscimo no primeiro mês devido ao alto volume de estoque proveniente do mês anterior. Tanto smart quanto tablet tiveram sua produção levemente aumentada devido às perdas de algumas vendas. Porém, a receita de vendas foi ruim e devido ameaças de greve e racionamento de energia, no mês 2, optou-se por aumentar a produção de celulares, tendo em vista o estoque zerado, as vendas perdidas e o aumento da receita. Também optou-se por diminuir a produção de smartphones, devido ao estoque e manter a mesma produção do tablet uma vez que não houveram vendas perdidas. Os resultados continuaram muito ruins e gerou-se uma grande quantidade de estoque. Então, no mês 3, decidiu-se diminuir a produção de todos os itens visando completar a quantidade com o que sobrou de estoque. Assim, o mês 4 iniciou com um estoque zerado para todos os produtos, mostrando aos executivos que a nova estratégia adotada pode ter começado a colocar a empresa no rumo certo. Devido à falta de estoque, optou-se por aumentar a produção de todos os produtos no mês 4, dando ênfase maior aos smartphones e tablets.

### 2.3.2 Marketing

Quadro 5 – Investimentos – Primeiro Quadrimestre

	PROMOÇÃO E PROPAGANDA				INOVAÇÃO TECNOLÓGICA			
	JAN	FEV	MAR	ABR	JAN	FEV	MAR	ABR
<b>CELULAR</b>	15.000	25.000	40.000	40.000	0	0	0	5.000
<b>SMART</b>	60.000	80.000	130.000	135.000	0	15.000	65.000	65.000
<b>TABLET</b>	35.000	60.000	110.000	125.000	10.000	20.000	80.000	80.000
<b>DESIGN</b>	JAN		FEV		MAR		ABR	
	0		40.000		80.000		80.000	

No mês 1, como a estratégia definida foi a de reduzir a produção de celulares para aumentar a produção de smartphones e tablets, e com preços mais baixos de mercado, reduziu-se os investimentos para celular e aumentou-se para smartphones e tablets e optou-se por não investir em design. No mês 2, devido à baixa receita de vendas do mês anterior, optou-se por fazer um investimento maior que o mês anterior em promoção e propaganda de todos os produtos, visando um investimento maior no smartphone e no tablet, que são produtos que tendem a ganhar mercado. Além disso, optou-se também por investir na inovação tecnológica destes dois produtos, investindo-se mais que no mês anterior. Com relação ao design, optou-se por investir R\$40.000,00. Após o resultado ruim do mês de anterior (Fevereiro), em que todos os investimentos em promoção e propaganda, inovação tecnológica e design foram

aumentados e a estratégia de baixo custo de venda foi mantido sem ter-se o resultado esperado e tendo gerado uma grande quantidade de estoques, mudou-se a estratégia empresarial visando a liderança de mercado. Então, no mês 3 decidiu-se aumentar os preços de todos os produtos (para elevar o valor percebido pelo cliente) e o valor dos investimentos em propaganda e promoção, inovação tecnológica e design dos produtos. Estas mudanças surtiram efeito, refletindo positivamente nas vendas, e para o mês 4 decidiu-se novamente aumentar os preços dos produtos e continuar com os investimentos em promoção e propaganda, mantendo o mesmo investimento para celular (pois sua margem de lucro é menor) e aumentando levemente para smartphone e tablet. Já os investimentos em inovação tecnológica foram mantidos nos mesmos valores do mês anterior para smartphone e tablet, pois já se tratavam dos maiores valores se comparado à concorrência. Com relação aos celulares, a empresa optou por investir R\$5.000,00, visando destacar este produto da maioria existente no mercado. Com relação ao design, manteve-se a nova estratégia e os investimentos, que neste mês continuaram iguais ao mês anterior.

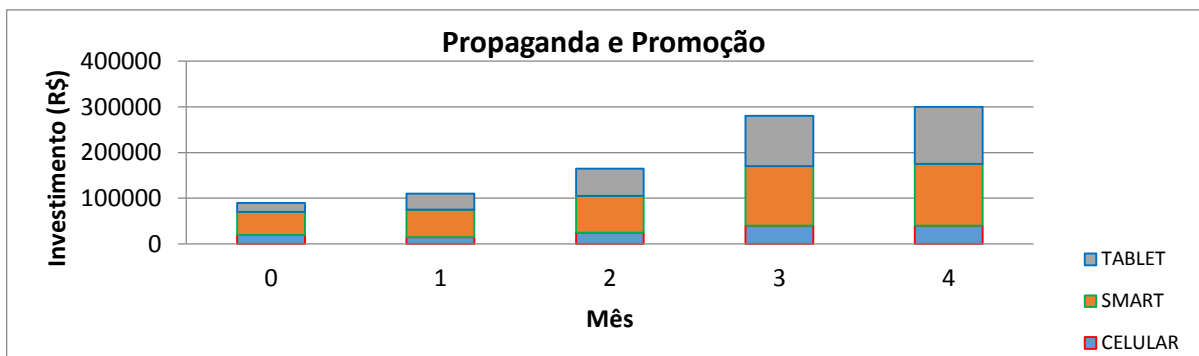


Gráfico 2 - Representa os valores de investimento em propaganda e promoção no 1º quadrimestre.

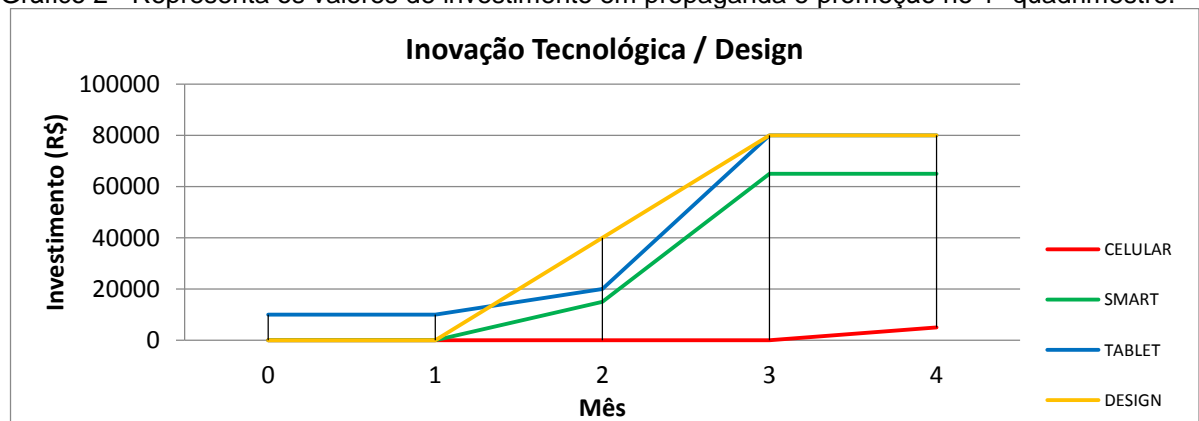


Gráfico 3 - Representa os valores de investimentos em inovação tecnológica e design no 1º quadrimestre

### 2.3.3 Comercial

Quadro 6 – Preços de Venda – Primeiro Quadrimestre

	PREÇO			
	JAN	FEV	MAR	ABR
CELULAR	323	330	370	485
SMART	1062	1055	1300	1500
TABLET	1350	1390	1800	2100



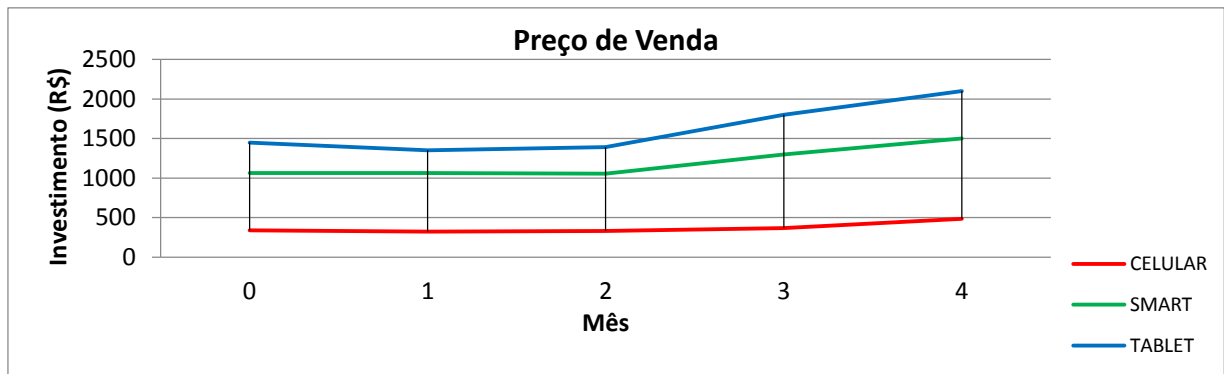


Gráfico 4 - Representa o preço de venda dos produtos no 1º quadrimestre.

Após a análise das informações referentes à sazonalidade das vendas no mesmo período em anos anteriores, conjuntamente com a intenção da redução da produção de celulares para aumento da produção de smartphones e tablets, para o mês 1, decidiu-se focar na venda de celulares a um preço mais baixo, na manutenção do preço do smartphone e na diminuição do preço do tablet, buscando uma ampliação das vendas e eliminação do estoque. Para o mês 2, decidiu-se aumentar levemente o preço de venda do celular e do tablet e diminuir um pouco o preço do smartphone visando uma maior receita de vendas. Já no mês 3, devido às baixas vendas, alto estoque e a nova estratégia adotada, decidiu-se aumentar os preços de vendas dos três produtos para que os mesmos ganhassem credibilidade no mercado. Assim no mês 4, decidiu-se pelo novo aumento do preço de venda dos produtos, já que os investimentos em marketing continuaram para manutenção da diferenciação do mesmo no mercado, aumentando a margem de lucro e a receita de vendas.

Quadro 7 – Volume de Vendas e Estoques – Primeiro Quadrimestre

	JAN		FEV		MAR		ABR	
	VENDAS	EST	VENDAS	EST	VENDAS	EST	VENDAS	EST
<b>CELULAR</b>	1405	0	1506	204	1604	0	1627	73
<b>SMART</b>	611	232	632	210	710	0	750	0
<b>TABLET</b>	231	119	217	252	302	0	300	

No mês 1, a diminuição do preço do celular fez com que todos fossem vendidos. Porém como a quantidade ofertada este mês foi menor, mesmo com a venda total das unidades, as vendas apresentaram uma diminuição. Já a manutenção do preço dos smartphones e do tablet fizeram com que as vendas aumentassem, porém, gerou-se uma quantidade significativa de estoque dos mesmos. No mês 2, o aumento dos preços dos celulares veio conjuntamente com um aumento nas vendas dos mesmos, porém houve um estoque acumulado para o mês subsequente. Para os smartphones, a redução dos preços acarretou um aumento das vendas e uma formação de estoque menor que no mês anterior. Já para os tablets, o aumento dos preços gerou uma diminuição das vendas e a formação de um estoque maior dos mesmos para o mês subsequente. No mês 3 pode-se observar que toda a quantidade projetada de vendas foi concretizada. Porém, como optou-se por não comprar as informações sobre vendas perdidas e parcelas de mercado, não pode-se trabalhar em cima destes itens e fazer uma análise mais detalhada das exigências do mercado. Para o mês 4, projetou-se uma quantidade muito boa de vendas, com estoques praticamente zerados, e foi o que se concretizou. O aumento significativo de preço para todos os produtos seguiu a estratégia do aumento dos investimentos em marketing, visando uma maior receita de vendas para sair do prejuízo acumulado.

### 2.3.4 Recursos Humanos

Quadro 8 – Recursos Humanos – Primeiro Quadrimestre

	JAN	FEV	MAR	ABR
<b>Nº Trabalhadores</b>	300	300	300	300
<b>Salário</b>	840	840	850	855
<b>Benefícios</b>	0	R\$18,00	R\$30,00	R\$30,00
<b>PLR (%)</b>	0	2	4	4

No mês 1, optou-se por continuar com o mesmo número no quadro de trabalhadores, aumentando o salário em 5% com relação ao mês anterior, sem dar benefícios e participação nos lucros. Já no mês 2, devido à ameaça de greve, manteve-se o mesmo número de funcionários e o mesmo salário com relação ao mês anterior, porém, decidiu-se adicionar um benefício de R\$ 18,00 por funcionário e uma participação de 2% nos lucros. No mês 3, devido às pressões do sindicato, decidiu-se aumentar o salário base, os benefícios e a participação nos lucros. No mês 4, com o resultado do dissídio em mãos, aumentou-se o salário base e manteve-se os benefícios e a participação nos lucros.

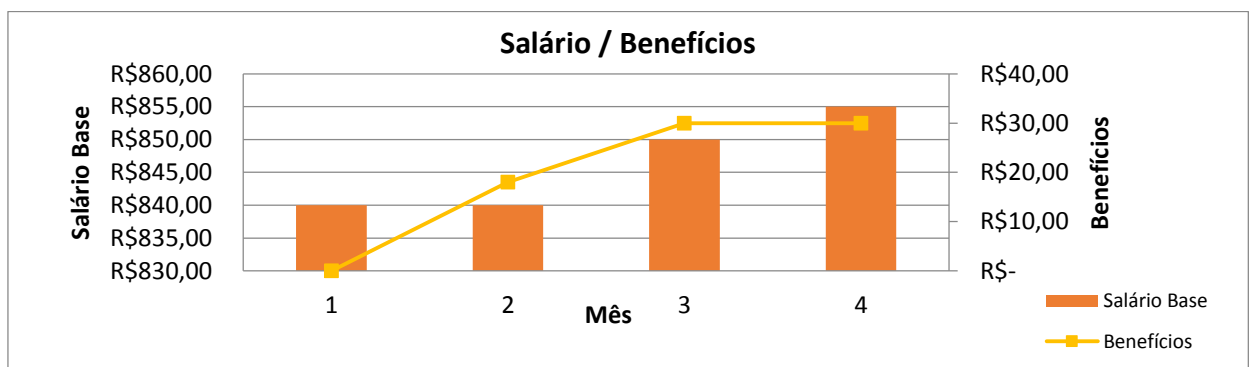


Gráfico 5 – Representa os valores do salário base e dos benefícios no 1º quadrimestre.

### 2.3.5 Resultados Financeiros

Iniciou-se o mês 1 com uma redução do saldo inicial em relação ao mês anterior, devido a distribuição de dividendos. Houve uma redução no total de entradas e no total de saídas, principalmente porque este mês não houve a distribuição de dividendos. Também foram diminuídos os investimentos em marketing, inovação e propaganda aumentando o caixa final. A receita de vendas do mês 1 diminuiu com relação ao mês anterior. Em ambos meses obteve-se lucro, porém se analisarmos o mesmo com relação à receita de vendas, podemos observar que houve uma queda. O mês 2 iniciou com um aumento significativo do saldo inicial pois não houve distribuição de dividendos. Houve um leve aumento nas entradas porém não aplicou-se nenhum montante, o que poderia ter gerado uma receita financeira. Com um alto custo de horas extras, um alto custo de estocagem e um aumento nos investimentos em promoção e propaganda, inovação e design, houve um aumento do total de saídas e o saldo do caixa final ficou negativo levando ao crédito rotativo. A receita de vendas teve um leve aumento, porém o caixa final fechou em zero e o resultado acumulado do período foi de prejuízo. O mês 3 iniciou com o caixa zerado, devido ao prejuízo do mês anterior. Teve-se que fazer um empréstimo rotativo, o qual deve ser pago este

mês. Com o aumento dos preços e a alteração da estratégia de marketing e investimentos, a receita de vendas aumentou e as saídas de caixa também foram menores. Optou-se por fazer um empréstimo para pagamento das despesas e por esta razão, o saldo final do mesmo foi bem alto. Ficou claro este mês que, apesar de uma leve melhora na receita de vendas, a situação negativa continuou devido aos altos investimentos realizados e a melhora nas condições de pagamento dos funcionários. Com relação ao mês anterior, os investimentos realizados em marketing, inovação e design foram superiores e teve-se um gasto muito grande com mão de obra ociosa, terminando-se o mês 3 novamente com prejuízo. No mês 4, já com a nova estratégia adotada em prática, iniciou-se com um saldo positivo devido ao empréstimo realizado. A receita de vendas foi maior devido ao aumento dos investimentos em marketing, design e inovação tecnológica e conseqüente aumento do preço dos produtos. O total de saídas também foi maior englobando custos com horas extras, aluguel de máquinas e informações de mercado. O custo com estocagem foi baixo e investiu-se mais em marketing e design. Sendo assim, no final do mês 4, a 4Call conseguiu obter lucro, fechando o mês com um resultado acumulado de lucro de R\$112.564,75, saindo do prejuízo e ainda pagando participação de lucros aos funcionários. O empréstimo realizado no terceiro foi pago e a empresa entrou definitivamente no rumo correto.

Quadro 9 – Resultados Financeiros – Primeiro Quadrimestre

	JAN	FEV	MAR	ABR
<b>SALDO INICIAL</b>	81.329,80	222.425,06	0	912.984,69
<b>ENTRADAS</b>	1.414.547,00	1.465.370,00	2.060.080	2.544.095
<b>SAÍDAS</b>	1.673.451,75	1.766.914,50	1.677.975,87	2.212.741,54
<b>CAIXA (saldo final)</b>	222.425,06	0	912.984,69	634.338,15
<b>RECEITA DE VENDAS</b>	1.414.547,00	1.465.370,00	2.060.080	2.544.095
<b>INVESTIMENTOS MARKETING, INOVAÇÃO E DESIGN</b>	120.000	240.000	505.000	530.000
<b>LUCRO/PREJUÍZO EXERCÍCIO</b>	9.320,26	-127.419,50	-122.720,87	368.109,23
<b>LUCRO OU PREJUÍZO COM RELAÇÃO À RECEITA DE VENDAS</b>	Lucro 0,65%	Prejuízo 8,7%	Prejuízo 5,96%	Lucro 14,5%
<b>RESULTADO ACUMULADO</b>	+9.320,26	-118.099,25	-240.820,12	+112.564,75

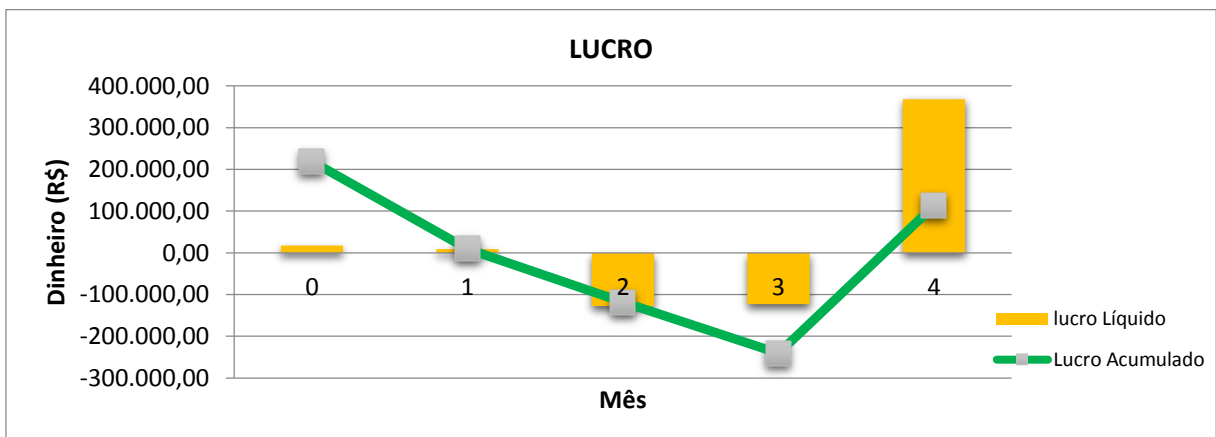


Gráfico 6 - Representa os lucros (líquido e acumulado) do 1º quadrimestre.

## 2.4 CONSEQUÊNCIAS DAS AÇÕES E DECISÕES – PRIMEIRO QUADRIMESTRE

A estratégia da empresa 4Call passou por diferentes momentos. No primeiro momento, o objetivo de liderança por custo não obteve sucesso, tendo as vendas reduzidas e o lucro baixo (chegando a prejuízos em alguns meses). Analisando as possíveis razões do insucesso, podemos elencar a baixa qualidade apresentada pelos produtos da 4Call frente aos concorrentes (presumida pelos baixos investimentos em melhoria dos produtos) e os baixos investimentos na promoção e na propaganda dos produtos (o que impossibilitou que o cliente pudesse conhecer a marca e as linhas de produtos). Esta fase da empresa chegou a níveis de prejuízos acumulados de cerca de \$ 240 mil. Dados estes resultados e a mudança da estratégia, a empresa iniciou uma boa fase de crescimento. Em apenas um mês o prejuízo foi superado e o lucro acumulado chegou a \$ 112 mil. A principal constatação ao avaliar as duas fases, foi que no mercado de tecnologia o preço não é fator decisivo da escolha pelo cliente (podendo ser inclusive o contrário, já que o produto mais baixo mostra menor investimento em melhorias e pior qualidade) e o valor inferior fica muito sensível a despesas padrão para todos os concorrentes (custos de expansão de capacidade fabril, armazenagem, salários, entre outros).

## 2.5 PRINCIPAIS INDICADORES – SEGUNDO QUADRIMESTRE

### 2.5.1 Produção

Quadro 10 - Produção – Segundo Quadrimestre

	PRODUÇÃO			
	MAI	JUN	JUL	AGO
<b>CELULAR</b>	1427	410	200	1065
<b>SMART</b>	700	875	530	620
<b>TABLET</b>	350	425	570	470

Para o mês 5, decidiu-se produzir um número menor de celulares e smartphones que no mês anterior e um pouco mais de tablets. Para tal, foi necessário o aluguel de 15 máquinas, aumentando a capacidade fabril de 935 para 950. Com isso, foram geradas horas extras, que também representam um custo para a empresa. No mês 6, como iniciou-se com um estoque final de celulares alto e não houveram vendas perdidas, decidiu-se produzir um número menor de celulares para completar o estoque existente e aumentar a produção de smartphones e tablets. A utilização das máquinas não foi total, gerando mão de obra ociosa. Obteve-se um lucro pequeno. O mês 7 iniciou com um estoque considerável de todos os produtos e um racionamento de energia de 15%. Por isso, decidiu-se diminuir a produção de celulares e smartphones e aumentar a produção de tablets, pois somente poderá utilizar 85% das suas unidades fabris. Assim, para o último mês do quadrimestre, baseando-se nos resultados do mês 7 e no fato de, pela análise dos anos anteriores, o mês 8 ser um mês bom para vendas, decidiu-se aumentar bastante a produção de celulares, levemente a de smartphones e diminuir a produção de tablets, pois a restrição para utilização de máquinas continua este mês.

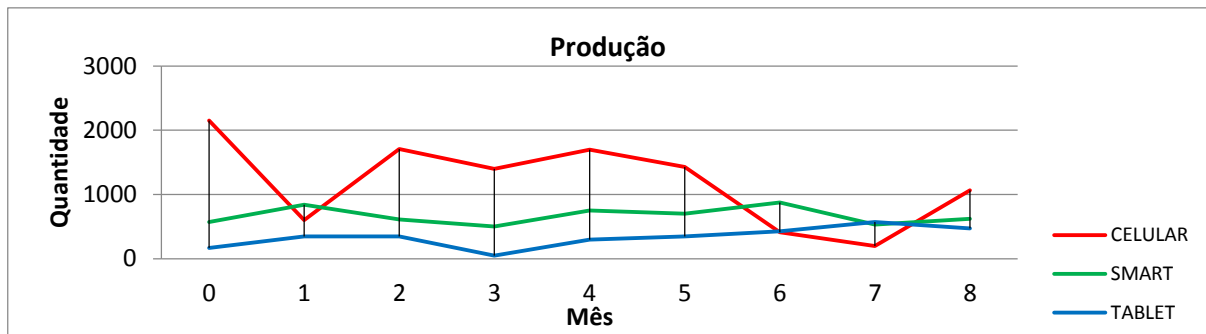


Gráfico 7 - Representa a quantidade de produtos produzidos na fábrica no 1º e 2º quadrimestres.

## 2.5.2 Marketing

Quadro 11 – Investimentos – Segundo Quadrimestre

	PROMOÇÃO E PROPAGANDA				INOVAÇÃO TECNOLÓGICA			
	MAI	JUN	JUL	AGO	MAI	JUN	JUL	AGO
<b>CELULAR</b>	42.000	62.000	65.000	70.000	6.000	15.000	15.000	30.000
<b>SMART</b>	145.000	160.000	170.000	180.000	70.000	85.000	105.000	130.000
<b>TABLET</b>	135.000	165.000	180.000	190.000	86.000	100.000	110.000	135.000
<b>DESIGN</b>	<b>MAI</b>		<b>JUN</b>		<b>JUL</b>		<b>AGO</b>	
	86.000		95.000		100.000		110.000	

Devido às boas vendas no mês anterior, no mês 5 optou-se por aumentar os investimentos em promoção e propaganda e também em inovação tecnológica e design, para manter o mesmo padrão de investimentos que fez-se até agora. Optou-se também por aumentar os preços de vendas para os produtos terem um preço condizente com os investimentos realizados. Mantendo a estratégia adotada, no mês 6 seguiu-se investindo gradativamente em promoção e propaganda, inovação tecnológica e no design, aumentando significativamente os investimentos nestes quesitos a fim de aumentar a receita de vendas. Para o mês 7, analisou-se os preços da concorrência, suas parcelas de mercado e seus investimentos, e também a quantidade de e decidiu-se pela diminuição do preço do celular e do tablet e pela manutenção do preço do smartphone. Continuou-se investindo alto em promoção e propaganda, inovação e design, tentando igualar ou ultrapassar os investimentos máximos realizados pela concorrência. Assim, analisando-se as vendas do mês anterior, com base na análise deste mês nos anos anteriores e focando-se na análise estratégica adotada, no mês 8 optou-se por continuar investindo em propaganda e promoção, inovação e design, dando ênfase aos investimentos consideravelmente maiores na inovação tecnológica dos celulares, o que não havia sido feito até hoje fazendo com que perdêssemos parcela de mercado para este produto.

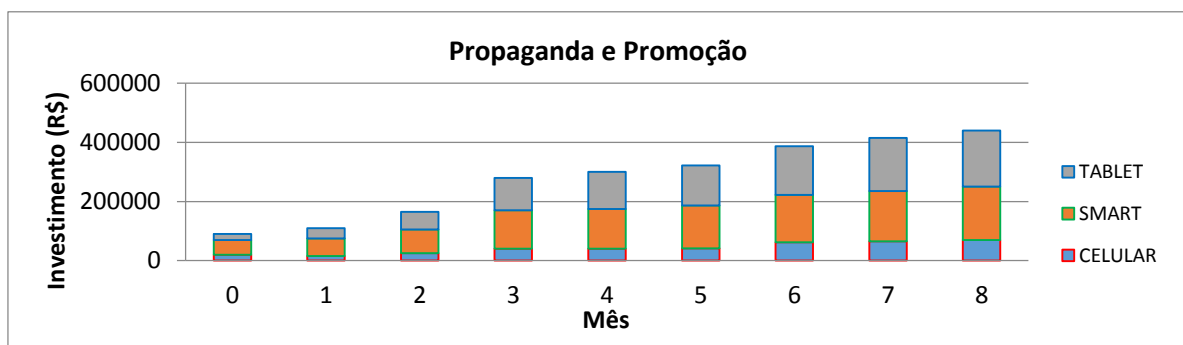


Gráfico 8 - Representa os valores de investimento em propaganda e promoção 1º e 2º quadrimestres.

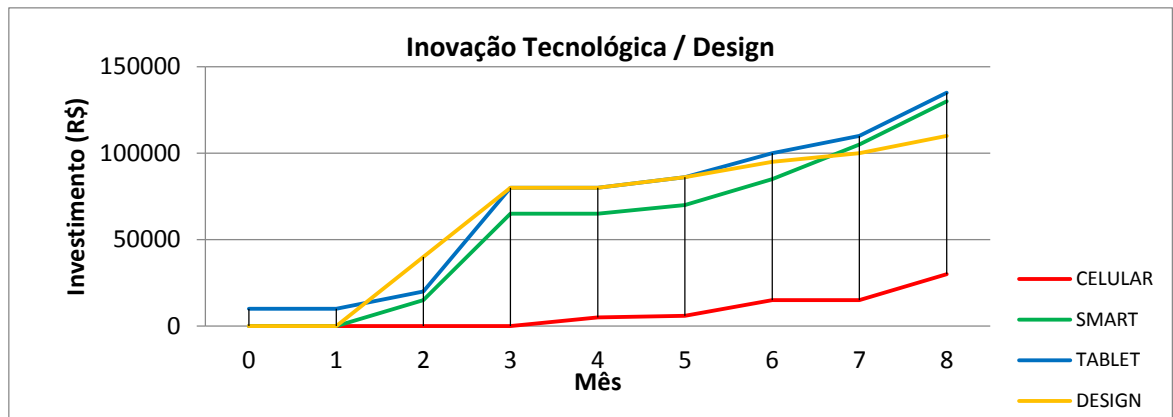


Gráfico 9 - Representa os valores de investimentos em inovação tecnológica e design no 1º e 2º quadrimestres.

### 2.5.3 Comercial

Quadro 12 – Preços de Venda – Segundo Quadrimestre

	PREÇO			
	MAI	JUN	JUL	AGO
<b>CELULAR</b>	540	540	450	470
<b>SMART</b>	1650	1650	1650	1680
<b>TABLET</b>	2280	2500	2300	2399

Quadro 13 – Volume de Vendas e Estoques – Segundo Quadrimestre

	MAI		JUN		JUL		AGO	
	VENDAS	EST	VENDAS	EST	VENDAS	EST	VENDAS	EST
<b>CELULAR</b>	597	903	566	747	947	0	1065	0
<b>SMART</b>	567	133	583	425	747	208	828	0
<b>TABLET</b>	350	0	320	105	516	159	629	0

No mês 5, decidiu-se aumentar novamente o preço de venda de todos os produtos baseando-se em informações do mês anterior, na sazonalidade dos produtos nos últimos anos e no preço de venda dos concorrentes. Isso levou à queda significativa das vendas de celular e smartphone (gerando estoque e custo de estocagem) e um aumento das vendas de tablet. O tablet continuou tendo boa saída e seu estoque final zerado. No mês 6, optou-se pela manutenção dos preços de venda dos celulares e smartphones e o aumento do preço de venda do tablet, devido ao aumento no preço dos insumos utilizados para sua fabricação. Apesar da manutenção dos preços de celulares, com aumento significativo em promoção, propaganda e inovação tecnológica, houve uma queda nas vendas do mesmo, gerando estoque. Para o smartphone, houve um aumento pequeno nas vendas. A venda de tablets sofreu uma queda devido ao aumento de seu preço de venda, gerando estoque. Para o mês 7 fez-se nova avaliação das informações e decidiu-se diminuir os preços dos celulares e dos tablets e manter o preço dos smartphones. A manutenção dos preços dos smartphones melhorou as vendas e diminuiu estoque. A diminuição dos preços dos celulares e tablets aumentou consideravelmente as vendas, zerando o estoque de celulares e aumentando o estoque de tablets, proporcionalmente à maior produção dos mesmos este mês. No mês 8, decidiu-se aumentar novamente o preço de venda de todos os produtos para que os mesmos continuarem tendo credibilidade no mercado, frente aos altos investimentos em marketing, inovação e design, e uma alta

receita de vendas. Todos os produtos foram vendidos, gerando um estoque zerado. Porém, houveram muitas vendas perdidas para celulares e smartphones

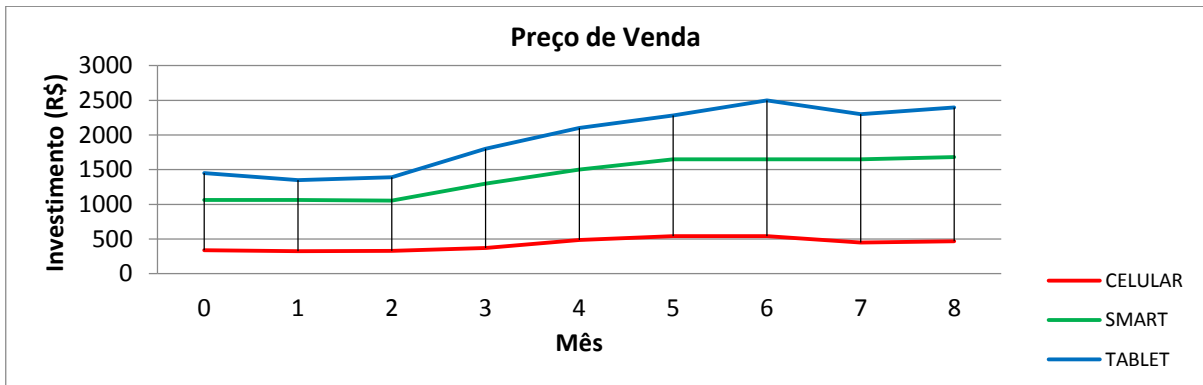


Gráfico 10 - Representa o preço de venda dos produtos no 1º e 2º quadrimestres.

## 2.5.4 Recursos Humanos

Quadro 14 – Recursos Humanos – Segundo Quadrimestre

	MAI	JUN	JUL	AGO
<b>Nº Trabalhadores</b>	330	343	343	343
<b>Salário (R\$)</b>	865	865	865	900
<b>Benefícios (R\$)</b>	30	30	30	35
<b>PLR (%)</b>	4	4	4	5

No mês 5, devido ao alto custo de horas extras pago nos últimos meses, decidiu-se pela contratação de mais 43 funcionários, além de aumentar a capacidade de produção. Optou-se também pelo aumento do salário base e a manutenção dos benefícios e a participação nos lucros. Porém, como só é permitido a contratação de 10% a mais de funcionários por mês, neste mês 5 foram contratados 30 funcionários e os outros 13 serão no próximo mês. No mês 6, devido a um equilíbrio, decidiu-se manter todos os trabalhadores, o salário, os benefícios e as participação nos lucros, assim como no mês 7. No mês 8, apesar da grande quantidade de mão de obra ociosa e pensando na possibilidade de expansão e aumento da produção nos meses subsequentes, decidiu-se manter o número de funcionários. Devido aos bons resultados dos últimos meses, decidiu-se repassar aos funcionários um aumento no salário base e um aumento nos benefícios e na participação de lucros.

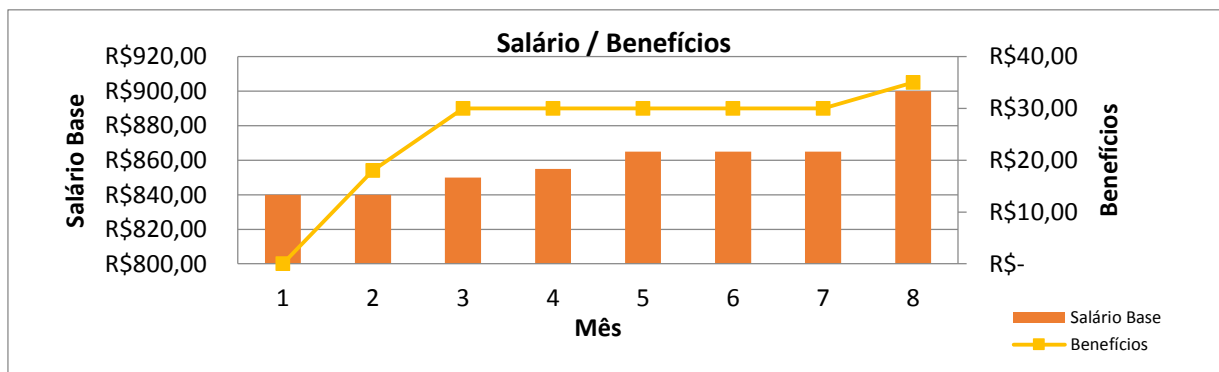


Gráfico 11 - Representa os valores do salário base e dos benefícios no 1º e 2º quadrimestres.

### 2.5.5 Resultados Financeiros

O mês 5, primeiro mês do segundo quadrimestre, iniciou com saldo positivo, porém menor que no mês anterior, devido ao pagamento do empréstimo realizado. A receita de vendas foi menor e as saídas de caixa aumentaram devido à contratação de funcionários, aluguel de máquinas, custo de estocagem, aumento de salário e aumento de investimentos em promoção e propaganda, inovação e design, alinhando as estratégias. Mesmo assim, obteve-se lucro com relação à receita de vendas, terminando o mês com lucro acumulado, e colocando-se um montante para render em aplicação financeira. Este fato fez com que iniciássemos o mês 6 sem saldo para cobertura da conta caixa e entrou-se em crédito rotativo. A alta no preço dos insumos utilizados para a produção dos tablets fizeram com que o preço deste produto fosse aumentado. Mesmo com a receita de vendas aumentada levemente, as vendas foram abaixo do planejado e teve-se a formação de um estoque final considerável de todos os produtos. Também não utilizou-se toda a capacidade fabril, gerando custo com mão de obra ociosa. Os investimentos em promoção e propaganda, inovação tecnológica e design também foram maiores, seguindo a linha estratégica adotada. O lucro líquido do exercício foi bem menor que no mês anterior.

Já o mês 7 foi melhor. Iniciou-se o mesmo com um saldo positivo e mesmo com a manutenção do preço de custo alto dos tablets, a receita de vendas aumentou, com as entradas em caixa aumentando e as saídas diminuindo. Não vendeu-se todos os produtos, gerando um custo de estoque. Novamente não foi utilizada toda a capacidade fabril e teve-se um custo alto de mão de obra ociosa. Os investimentos em promoção e propaganda, inovação tecnológica e design seguiram a estratégia e foram maiores que no mês anterior. O lucro líquido do exercício foi bem maior que no mês anterior e o acumulado chegou em R\$ 451.435,06, demonstrando que a empresa continua no caminho certo, precisando ajustar alguns detalhes na sua produção, como o aproveitamento da mão de obra ociosa. A análise dos resultados financeiros do mês 8 reflete bem os resultados obtidos com a mudança da estratégia realizada no mês 3. Pode-se observar um aumento significativo do saldo inicial, com um aumento das saídas devido ao aumento dos investimentos em propaganda e promoção, inovação e design, o custo com a mão de obra ociosa e o aluguel de. Porém, as entradas também foram aumentadas, com uma receita de vendas maior. O lucro do período foi muito maior que no mês anterior e o acumulado chegou em R\$676.204,88. Isto demonstra definitivamente que a estratégia de altos investimentos em propagando e promoção, inovação e design, adotada no final do primeiro quadrimestre, está se concretizando mês a mês. A 4Call está conseguindo aumentar seus lucros e ainda, este mês, distribuir um valor de dividendos.



Quadro 15 – Resultados Financeiros – Segundo Quadrimestre

	MAI	JUN	JUL	AGO
<b>SALDO INICIAL</b>	634.338,15	0	92.132,47	409.272,52
<b>ENTRADAS</b>	2.082.930	2.067.590	2.851.500	3.412.561
<b>SAÍDAS</b>	2.258.683,40	2.434.042,28	2.334.359,95	2.766.803,85
<b>CAIXA (saldo final)</b>	0	92.132,47	409.272,52	855.029,68
<b>RECEITA DE VENDAS</b>	2.055.930	2.067.590	2.845.500	3.400.561
<b>INVESTIMENTOS MARKETING, INOVAÇÃO E DESIGN</b>	570.000	682.000	745.000	845.000
<b>LUCRO/PREJUÍZO</b>	206.858,83	7.273,01	138.858,07	341.862,96
<b>LUCRO OU PREJUÍZO COM RELAÇÃO À RECEITA DE VENDAS</b>	Lucro 10,1%	Lucro 0,35%	Lucro 4,9%	Lucro 10%
<b>RESULTADO ACUMULADO</b>	+311.149,23	+318.131,31	+451.435,06	+676.204,88

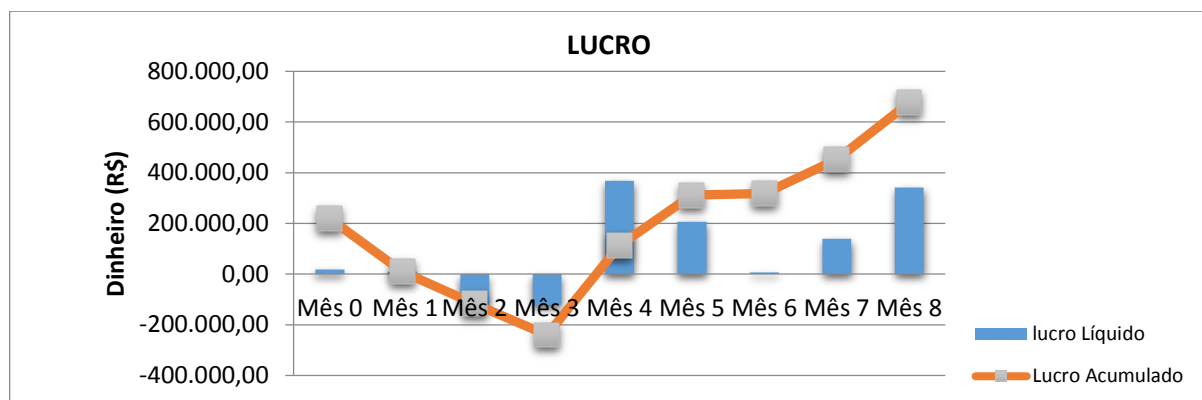


Gráfico 12 - Representa os lucros (líquido e acumulado) do 1º e 2º quadrimestres.

## 2.6 CONSEQUÊNCIAS DAS AÇÕES E DECISÕES – SEGUNDO QUADRIMESTRE

Dando continuidade à estratégia de diferenciação adotada no fim do primeiro quadrimestre, os resultados do segundo quadrimestre demonstraram que a 4Call conseguiu acertar o rumo. As receitas de vendas foram aumentadas, e consequentemente os lucros líquidos e acumulados cresceram mensalmente. Os investimentos em promoção e propaganda, inovação tecnológica e design cresceram mensalmente, chegando algumas vezes a serem os investimentos máximos realizados no mercado. Para smartphones e tablet, mesmo com o aumento nos preços dos produtos em alguns meses, a 4Call seguiu ganhando parcelas de mercado e sagrou-se líder do mesmo em tablet nos últimos 2 meses do segundo quadrimestre. Um ponto importante é que optou-se por não investir consideravelmente em promoção, propaganda e inovação de celulares, o que deixou a empresa com muito pouca parcela de mercado, ficando em último lugar neste quesito a maioria dos meses. Muito provavelmente a estratégia para celulares tenha que ser revista para os próximos meses. No geral, em 4 meses, a 4Call recuperou o prejuízo dos meses iniciais e ainda terminou o segundo quadrimestre com um lucro acumulado de R\$822.141,99, sendo líder de mercado em tablet, demonstrando que a estratégia adotada e as decisões tomadas conseguiram colocar a empresa no caminho correto. Futuramente poder-se-á pensar num aumento de sua capacidade para consolidação definitiva de sua participação no mercado.

## 2.7 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA – PRIMEIRO E SEGUNDO QUADRIMESTRES

No primeiro quadrimestre, a 4Call acompanhou as tendências de mercado para os investimentos em promoção e propaganda e design (sempre crescentes) deixando de investir somente em inovação tecnológica, o que teve um reflexo grande nas vendas, principalmente de celulares. Os preços de vendas praticados iniciaram-se abaixo da concorrência, o que levou à queda nas vendas e a empresa teve prejuízo. Assim, baseando-se sempre na análise de mercado e da concorrência, a 4Call teve que redefinir sua estratégia para tentar reverter este quadro. Como consequência, no segundo quadrimestre, a empresa conseguiu alinhar sua estratégia com a quantidade de investimentos e os preços de vendas. Mensalmente os investimentos em promoção e propaganda, inovação tecnológica e design foram acima da média praticada pela concorrência e muitas vezes, chegou a ser o investimento máximo do mercado. Mesmo assim, terminamos o mês 8 com a menor parcela de mercado para celular. Porém, conseguimos aumentar a parcela de mercado para tablet, terminando o mês 8 com 15,17% do mesmo, sendo líder isolado de mercado para este produto. Com relação à receita de vendas, a 4Call ficou dentro da média quando comparada à concorrência, acompanhando as tendências de mercado. Já o lucro líquido teve uma oscilação grande quando comparada à concorrência, com queda brusca nos meses 2,3,5 e 6 (ficando bem abaixo dos concorrentes) e recuperação nos meses 4, 7 e 8. No mês 4, a 4Call teve o segundo maior lucro líquido do mercado, perdendo somente para a empresa E3, que apresentou o maior lucro líquido do jogo.

## 2.8. ANÁLISE FINAL E RESULTADOS EM FUNÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O período de gestão da 4Call mostrou-se de um enorme aprendizado aos participantes. Principalmente pelo fato de estarem em uma nova função e dentro de um mercado nunca antes experimentado pelos membros da equipe, o da tecnologia e das telecomunicações. Além dos desafios internos inerentes à atividade, eventos inesperados no decorrer da gestão dificultaram o trabalho e trouxeram ainda maior complexidade e imprevisibilidade, como as ameaças de greves e o aumento nos preços dos insumos, por exemplo. Atravessando as dificuldades, a equipe conseguiu promover o crescimento da empresa de modo significativo. Um dos principais indicadores é mostrado pela receita de vendas, que saiu de \$1,4 milhões em Dezembro do ano anterior, para \$3,4 milhões em Agosto do presente ano, um crescimento de mais de 140% em apenas 8 meses, assim como o lucro líquido que também deu um salto importante. Com isso, o grupo acredita deixar uma boa base para um novo período de gestão da 4Call, com importantes melhorias na estrutura corporativa e a na estratégia da empresa.

Além do crescimento da empresa, os maiores avanços puderam ser observados na capacidade de gestão e administração dos diretores. No período a equipe ampliou sua visão holística, com foco em entender a sinergia e a importância de cada um dos fatores que compõem a empresa e influenciam o mercado. As dificuldades, definições e mudanças estratégicas, além dos desafios – fatores constantes da tarefa de gestão empresarial –, marcaram os processos e mostraram situações realmente enfrentadas por empresas de todos os mercados e localidades.

Desde o início do período de gestão, definiu-se que o objetivo estratégico seria estar na liderança de vendas – inicialmente por meio do enfoque em custos, buscando a venda numérica, e posteriormente, pela diferenciação, com foco na venda de menos produtos, mas com maior valor. Depois de um primeiro quadrimestre difícil, o segundo mostrou-se como sendo a consolidação da estratégia de diferenciação e o atingimento parcial do objetivo de obter a liderança em vendas. Esta também veio com a definição de algumas prioridades e o surgimento de algumas vocações para a empresa 4Call. Com isso, consideramos que o objetivo estratégico foi parcialmente atingido no período. O tablet da 4Call foi destaque em vários meses, encerrando o mês de Agosto na liderança do mercado (com mais de 15% de parcela de vendas). Este foi o produto de destaque e, mesmo com grandes investimentos, teve bons índices de lucratividade.

Consideramos que o resultado planejado não foi atingido, principalmente, pela complexidade do ambiente externo, pela falta de experiência significativa de gestão, mas essencialmente pela dificuldade estratégica no primeiro quadrimestre – que foi ineficiente e inadequada para o mercado – refletindo ao longo de todo o período, assim como os custos da mudança estratégica, que em escala diametral, foi importante.

Além dos resultados diretos planejados e intencionais da companhia – sintetizada em termos de vendas e lucro –, a 4Call apresentou resultados indiretos significativos, cujos principais beneficiários foram a sociedade e a economia. O quadro de funcionários foi ampliado em 14%, e os colaboradores tiveram uma elevação salarial de 12,5% (parte promovida pelo sindicato e parte por elevação espontânea) em apenas 8 meses, assim como seus benefícios passaram de \$0 para \$35 e a participação nos resultados, de 0% para 5%. A capacidade fabril também elevou-se, de 900 para 928 unidades (com pico de 935 unidades). As duas iniciativas contribuíram para a elevação da renda e o desenvolvimento do país. Por fim e em síntese, a empresa sai beneficiada por este período de gestão, assim como os gestores cresceram com a experiência, aprendendo técnicas e estratégias para gerenciar uma empresa de modo consistente e eficiente.

### 3. APRESENTAÇÃO DA IDÉIA DO NEGÓCIO

Com base nos resultados obtidos nos últimos dois quadrimestres, e visando sempre a maior parcela de mercado possível e a consolidação da marca, a 4Call optou por expandir suas fronteiras e abrir espaço para parceiros internacionais. Visando o mercado brasileiro de tecnologias, a empresa HonKo Corporation, uma gigante da tecnologia de Hong Kong, disposta a conquistar novos mercados e trazer novas tecnologias às Américas e demais continentes, fez uma proposta à 4Call para a criação de uma *joint venture* contratual (chamada *non-corporate*): a 4Call entra com o *know how* de fabricação e sua consolidação e liderança no mercado brasileiro e a HonKo Corporation com as inovações, novas tecnologias e a experiência de importação e exportação. Assim, ambas beneficiam-se, além de competir de forma mais eficiente e ampliar mercados visando a internacionalização da marca.

Após um estudo detalhado dos novos objetivos e investimentos, traçou-se um novo plano de negócios e a 4Call decidiu então aceitar a proposta e unir-se à HonKo Corporation. Desta parceria, nasce a 4Call Corporation, uma marca para ser conhecida nacional e internacionalmente. Esta nova empresa dará um grande salto, tornando-se pioneira na inserção de uma nova tecnologia de tablets, garantindo a liderança de mercado e tornando-se referência neste setor. Trata-se de um produto revolucionário, que está na imaginação de todos os consumidores há muitos anos e que muitos acreditavam ser possível apenas em filmes futuristas. Mas não. É uma realidade concreta, super tecnológica e que estará disponível à todos que desejarem. Trata-se do “holotablet”, uma nova geração de tablets com projetores holográficos que trarão a realidade 3D para o dia a dia dos consumidores, trazendo a sensação de “presença” das imagens projetadas pelo aparelho. É tido como uma nova forma de comunicação, pois será possível falar com uma pessoa como se ela estivesse ali na sua frente, ao vivo e à cores. Também, uma nova forma de entretenimento, pois os consumidores poderão assistir filmes, shows, concertos como se estivessem na plateia da filmagem ou do teatro. Além disso, será uma ferramenta de extrema importância e que irá revolucionar o sistema de ensino em escolas e faculdades, pois este recurso permite que diversos profissionais apresentem seus temas de forma totalmente interativa e de fácil visualização que fará com que os alunos sintam-se mais estimulados a aprender. Todos os profissionais poderão ter este holotablet em mãos, e com um clique, tornarão suas rotinas mais interativas e completas.

O projetor holográfico 3D, que vêm há algum tempo sendo desenvolvido pela HonKo Corporation (detentora da patente do mesmo), será a base do holotablet da 4Call Corporation, que pretende revolucionar os meios de comunicação e de interatividade. Este projetor de altíssima definição será capaz de gerar imagens sem qualquer tipo de ilusão ótica, a imagem é real, dando a sensação de “estar presente” em ambientes totalmente virtuais. A imagem projetada será de até 1 m x 1 m x 1m e poderá ser visualizada de cima por todos os ângulos possíveis, permitindo a sua observação por todos os lados. O projetor será acoplado na parte superior do holotablet e projetará a imagem para cima.

O holotablet da 4Call Corporation também oferecerá um novo conceito de bateria. Além da bateria convencional, estará integrada à ele uma bateria extra que armazena a energia gerada pelo movimento do aparelho durante sua utilização pelos usuários, funcionando como um coletor de energia cinética. Esta energia já é utilizada para carregar a bateria de relógios há algum tempo e através da adaptação da mesma, armazenar-se-á a energia gerada por todos os movimentos que as baterias estão

sujeitas. Além disso, a utilização desta tecnologia será de grande importância, já que os dispositivos presentes no holotablet necessitam cada vez mais de energia. Esta tecnologia foi totalmente desenvolvida e produzida pela HonKo Corporation, que fornecerá à 4Call Corporation as peças para que a montagem seja feita na nova fábrica.

### 3.1 PLANO DE NEGÓCIOS - NOVA FÁBRICA

O holotablet da 4Call Corporation é um divisor de águas na vida da empresa. Portanto, para esta nova fase, será construída uma nova fábrica num terreno de 1 hectare (10.000 m<sup>2</sup>) em Manaus, na Amazônia. A escolha de Manaus deu-se pelo fato do governo estadual ter dado subsídios para a instalação, como a isenção de impostos nos primeiros 10 anos de atuação. Além disso, foi estabelecido em acordo com o governo que serão utilizados no mínimo 20% de mão de obra local, visando o desenvolvimento e capacitação da população.

Outro ponto importante é que Manaus está estrategicamente posicionada, facilitando a chegada das peças produzidas pela HonKo Corporation e outros parceiros, além de possuir a zona franca, que isenta os produtos importados dos impostos. A fábrica de Manaus terá muito mais capacidade produtiva do que a antiga e será responsável pela montagem dos produtos da 4Call Corporation, incluindo a inserção da bateria extra e do projetor holográfico nas mesmas. Esta moderna fábrica será o centro de montagem da América, onde as peças e dispositivos produzidos pelos parceiros serão reunidos e montados formando o produto final. Com o produto completo e acabado, a 4Call Corporation os enviará à seus centros de distribuição que deverão enviá-los à todo o país. Assim que este produto estiver consolidado, o objetivo é exportá-lo para outros países, consagrando 4Call Corporation no mundo.

Quanto à produção de smartphones e tablets normais, a antiga fábrica no interior de São Paulo continuará em atividade, sendo responsável pela produção da linha de produtos atual. E também está previsto investimentos nesta fábrica, já que com a consolidação da marca no mercado, espera-se um grande aumento no volume de vendas dos produtos.

### 3.2 PLANO DE NEGÓCIOS - PRODUÇÃO

A produção dos aparelhos da 4Call Corporation (smartphones, tablets convencionais e holotablet) será realizada em duas fabricas: a nova fábrica de Manaus será responsável pela produção dos holotablets e a antiga fábrica pela produção dos smartphones e tablets convencionais.

Para a produção dos holotablets, tem-se duas partes. A primeira consiste na fabricação das “carcaças” aqui no Brasil, na fábrica de Manaus, com insumos terceirizados e a segunda parte consiste no recebimento da bateria cinética e do projetor holográfico, que são produzidos em Hong Kong pela HonKo Corporation e enviados à fábrica de Manaus pela mesma. Portanto, a competência central da empresa brasileira é a montagem dos aparelhos, enquanto a das empresa estrangeira é a produção e o envio da nova tecnologia (bateria e projetor).

O objetivo da nova fábrica é produzir com os menores custos possíveis e ao mesmo tempo, continuar mantendo os padrões de qualidade alcançados até hoje. Estes padrões de qualidade representam um fator competitivo extremamente

importante, que mantém a reputação da empresa e faz com que os consumidores optem pela marca 4Call (agora 4Call Corporation). Assim, será feito um planejamento com relação aos padrões de qualidade aceitáveis e aqueles que se quer obter dentro da empresa através da análise da concorrência e da definição das alavancas internas de aprimoramento dos produtos.

O setor de engenharia está desenvolvendo o método de produção mais eficiente e com a maior produtividade possível, por isso está sendo desenhado o complexo de montagem no sistema de produção em células, que evita o gasto com movimentação desnecessário, proporciona uma maior automação e torna o processo mais simples.

### 3.3 PLANO DE NEGÓCIOS – FINANCEIRO

Dentro da estratégia de desenvolvimento da 4Call, o Departamento de Finanças tem importância superior à gestão da receita e dos pagamentos. Além das atividades de controle financeiro, o departamento contribui para o crescimento organizacional. Para promover a expansão da produção da empresa, a área de Finanças conduzirá um financiamento de \$ 12 milhões com o Banco Nacional de Desenvolvimento Social (BNDES), pagos em 30 anos em parcelas semestrais e com taxa de juros subsidiada em 6% ao ano.

A equipe também será responsável pelas aplicações no mercado financeiro, que espera ter retornos significativos para os resultados dos períodos ao longo dos próximos anos, com retorno médio de 3% ao mês – considerando aplicações de risco médio. Além disso, a política e os processos de distribuição dos dividendos também são geridos pela área de Finanças. Este é um fator essencial para remunerar o capital destinado à empresa por parte dos acionistas.

Toda a estratégia dos outros departamentos também está inclusa nas projeções financeiras da 4Call, que consideram crescimento constante dos investimentos em, por exemplo, promoção e propaganda, inovação tecnológica, design, investimento social, treinamento de colaboradores, entre outros

### 3.4 PLANO DE NEGÓCIOS - MARKETING E VENDAS

A principal tarefa do marketing não é vender, mas compreender o seu cliente e fazer com que o produto se adapte a ele e se venda por si só. Assim, nesta nova fase e para melhor atender as necessidades de seus clientes, a 4Call Corporation decidiu investir pesado no marketing através de lojas virtuais e de lojas conceito. Para que o e-commerce fidelize clientes e a 4Call Corporation ganhe relevância na vida das pessoas, o marketing virtual buscará atender a fundo o perfil do consumidor dos produtos e suas necessidades.

Primeiramente a loja virtual da 4Call Corporation deverá ter uma aparência que transmita segurança ao cliente que deseja adquirir um produto e não deve possuir informações demasiadas que possam confundi-los. A 4Call Corporation deverá criar um site de fácil navegação, com opções que facilitem as buscas de produtos e com instruções de compra claras que mantenham o usuário no site e o incentive a comprar. Desta maneira, a empresa ganha cada vez mais credibilidade de seus clientes, que caso se identifiquem, irão fazer propaganda e a divulgação da marca. A loja virtual da 4Call é inteiramente explicativa. Ao clicar no produto desejado, o cliente terá

informações técnicas do produto como tipo de bateria, capacidade de armazenamento, peso, espessura, dentre outros. Além disso, para cada tipo de produto haverá um vídeo que explica como acessar cada função do mesmo. Se o consumidor tiver alguma dúvida, ele poderá entrar em um chat online no mesmo instante e ter ajuda de um de nossos consultores virtuais. Se mesmo assim ainda precisar, poderá nos enviar um e-mail e sua dúvida será respondida em até 24 horas. No site da 4Call Corporation as pessoas poderão também avaliar e deixar comentários sobre cada produto. A 4Call Corporation criou também parceria com sites de venda online (como Fast Shop, Fnac, Submarino) que se destacam pela venda de produtos eletrônicos com grande tradição de mercado e serão as únicas autorizadas a vender os produtos. A opção de formar esta parceria é atingir nichos diferentes, visando todo o mercado.

Além das lojas virtuais, a 4Call Corporation abriu sua primeira loja conceito, localizada no Shopping Iguatemi em São Paulo, para lançar seu mais novo produto, o “holotablet”. Esta loja possui ambiente agradável, com espaço interno amplo (cerca de 500 m<sup>2</sup>), fazendo com que o cliente sinta-se confortável e passe mais tempo dentro da mesma, sentindo cada vez mais necessidade de comprar o produto.

A 4Call Corporation criou uma loja multissensorial, com painéis coloridos e música agradável, que permite que o consumidor manuseie não só o novo tablet com projeção holográfica, mas também os outros produtos da marca. O foco é principalmente a venda do “holotablet”, e para isso, é necessário que o consumidor vivencie esta experiência, manuseando o produto, verificando sua alta qualidade, as funções exclusivas oferecidas e a facilidade de manuseio. Além disso, o consumidor terá acesso aos conteúdos exclusivos que poderão ser acessados com o “holotablet”. Outro atrativo é que dentro desta loja conceito há uma sala interativa que a cada hora exibirá shows, filmes curtos e documentários no formato holográfico, atraindo ainda mais a atenção do consumidor para esta nova experiência tecnológica.

Para os próximos anos, no orçamento designado para investimentos de promoção e propaganda, 80% será direcionado para o holotablet e 20% para os modelos antigos de tablet e smartphone. O antigo modelo de tablet produzido pela 4Call Corporation continuará com suas características de um produto portátil, leve e fino, que permitirá que as pessoas o carreguem para onde forem. Já o holotablet tem características de um “desk device”, pois para poder abrigar o projetor holográfico e os outros componentes internos, será um pouco mais pesado e mais grosso que o modelo antigo. Como será um tablet de custo de produção mais caro, a 4Call Corporation estima que o preço inicial de venda será de R\$ 3.500,00 enquanto que o tablet do modelo antigo será vendido à R\$ 2.400,00.

### 3.5 PLANO DE NEGÓCIOS – RECURSOS HUMANOS

Como sabemos, o sucesso de uma empresa é o resultado de seus processos operacionais e administrativos. A 4Call sempre demonstrou muita preocupação com seus colaboradores, tentando propiciar-lhes o melhor ambiente de trabalho e as melhores condições do mercado. Com a formação da 4Call Corporation, tanto os diretores da 4Call quanto os da HonKo Corporation, demonstraram interesse em continuar com esta política e implantar um sistema eficaz de treinamento e capacitação, para que seus colaboradores possam, além de ser os melhores do mercado nacional, ser reconhecidos internacionalmente também. É necessário criar e

desenvolver uma cultura interna favorável ao aprendizado e comprometida com as mudanças da organização

Para isso, a 4Call Corporation anunciou um investimento de R\$ 4.000.000,00 de reais na construção de um centro de treinamento e capacitação, batizado de Instituto de Capacitação – 4CallCo, onde serão ministradas aulas, cursos e palestras, visando o treinamento, a capacitação e a educação continuada de todos os colaboradores. Além disso, serão feitas simulações reais de problemas que ocorrem no dia a dia da empresa, para que os colaboradores sejam treinados in loco. Este centro de treinamento ficará nas adjacências da nova fábrica em Manaus-AM, pois os gestores acreditam que é importante que o ambiente de aprendizado seja diferente daquele que o colaborador está acostumado no seu dia a dia. Todo o centro será construído com a mais alta tecnologia, dispondo de recursos como computadores, tablets e centrais de multimídia que permitirão que o centro se integre à qualquer lugar do mundo em apenas um clique.

Todos os colaboradores serão mapeados pelo setor de Recursos Humanos e serão direcionados para os cursos de suas necessidades. Além disso, haverá um programa voluntário de capacitação que gerará uma pontuação, e com base nestas pontuações, a empresa irá premiar os colaboradores. Além disso, já existe um Centro de Capacitação Internacional em Hong Kong que receberá os colaboradores que se destacarem em suas áreas. Cursos serão ministrados visando o aperfeiçoamento das habilidades e a troca de experiências, além da aprendizagem sobre mercado internacional de exportação.

### 3.6 PROJETO SOCIAL

Todas as empresas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, devem ter atrelado à seus negócios o desenvolvimento de um projeto social que vise beneficiar a sociedade e o país. E com a 4Call Corporation não é diferente.

Preocupada com a educação no país, além da inserção social e digital, a empresa colocará em prática no próximo ano um grande projeto que está consolidado no papel: um centro educacional corporativo, uma espécie de “escola modelo”, nas adjacências da nova fábrica em Manaus, que pretende utilizar as tecnologias desenvolvidas na 4Call Corporation como forma de potencialização da educação. Espera-se que esta escola seja um piloto para a possível criação de uma rede pelo poder público.

O público alvo serão moradores da comunidade local e os colaboradores da empresa, assim como seus filhos e parentes, que serão selecionados através de uma prova e de análise curricular. O objetivo é levar estudo e proporcionar aos alunos o contato com o que há de ponta em recursos e tecnologias de ensino, tornando-os aptos à serem profissionais bem qualificados que poderão trabalhar em qualquer lugar no país e no mundo. Os corpo docente será selecionado externamente, assim como haverá um programa de “professores voluntários”, onde os profissionais da própria empresa poderão dar aulas dentro de suas áreas de conhecimento. Tudo isso orientado e supervisionada por gestores e coordenadores da escola modelo.

Inicialmente, a escola aceitará alunos que estejam na segunda metade do ensino fundamental até o nível técnico. Ao final dos primeiros dois anos, pretende-se ter também construir uma universidade corporativa, que oferecerá cursos profissionalizantes aos colaboradores e à comunidade. Além disso, ao final dos estudos, os dois melhores alunos que se destacarem irão ganhar uma bolsa de



estudos para se especializarem em Hong Kong, em parceria com a HonKo Corporation.

Estes projetos de “escola modelo” e “universidade corporativa” serão realizados com os recursos provenientes de empréstimos junto ao BNDES, que possui um segmento voltado à investimentos de projetos sociais. Assim, a 4Call Corporation acredita estar fazendo sua parte para com o país e a comunidade, dando oportunidade ao desenvolvimento educacional de ponta e criando profissionais do futuro.

### 3.7 ANÁLISE SWOT

Segundo Nakagawa (2012), a análise SWOT é uma ferramenta clássica de administração, que serve para analisar os pontos fortes e os pontos fracos de uma empresa, bem como as ameaças e oportunidades de um negócio. Assim, pode-se organizar um plano de ação para reduzir os riscos e aumentar as chances de sucesso. Esta ferramenta permite a análise da empresa sob diversas perspectivas de forma simples e objetiva.

Por isso, após várias reuniões entre diretores e principais gerentes da 4Call Corporation, foram levantados todos os pontos pertinentes à esta ferramenta de gestão administrativa, que serão apresentados abaixo.

#### 3.7.1 Pontos Fortes (Strengths)

Sem dúvida nenhuma, o maior ponto forte da 4Call Corporation é a parceria exclusiva, através de joint venture, com a HonKo Corporation. Esta empresa detém toda a tecnologia de fabricação do projetor holográfico 3D e da bateria cinética. A HonKo Corporation encontrou na 4Call uma empresa sólida e líder de mercado no segmento de tablets, tornando realidade a parceria internacional e a entrada definitiva da 4Call Corporation no mercado mundial. Além de ter capital para investir na 4Call, a HonKo Corporation possui um centro de estudos e projetos que está sempre pesquisando as inovações tecnológicas de ponta, que agora serão disponibilizadas também no Brasil. Além disso, a HonKo Corporation detém a patente da tecnologia holográfica, fazendo com que este disposto tecnológico seja exclusivo de nossa empresa por no mínimo 30 anos.

A contribuição da 4Call neste processo se dá através da disponibilização da sua rede integrada de fornecedores, já estabelecida há muitos anos e por isso bem avaliada, garantindo a entrega das peças para montagem dos produtos. Além disso, a 4Call possui expertise de mercado, uma vez que há dois quadrimestres vem trabalhando com o mercado brasileiro e suas variações, tentando se posicionar da melhor forma possível no mesmo. A 4Call também possui a liderança de mercado (com a maior parcela) para tablets e a maior margem de lucro, pois seu preço é o maior do mercado. Muitos podem ver isso como negativo, porém, o trabalho de consolidação e percepção da marca é realizado de forma tão contundente, que o consumidor escolhe o tablet da 4Call e paga para tê-lo.

Além disso, a parceria entre a 4Call e a HonKo Corporation através da joint venture fortalecerá a marca no mercado nacional e internacional, transformando a 4Call Corporation em uma gigante da tecnologia que irá colocar no mercado um produto único e inovador de grande possibilidade de exportação. Tanto a 4Call quanto a HonKo Corporation são empresas que tem solidez financeira, sem dívidas e por isso

poderão obter empréstimos para a realização de seus projetos. E como já foi mencionado anteriormente, tanto os tablets comuns como o holotablet possuem margens atrativas de lucro, gerando alta rentabilidade.

Quanto à área logística, a HonKo Corporation possui uma rede de distribuição internacional consolidada a qual a 4Call Corporation terá acesso para iniciar suas atividades de exportação dos produtos.

Na parte de pessoas, a 4Call sempre soube valorizar seus colaboradores, concedendo benefícios e participação nos lucros, bem como um dos maiores salários do mercado, sendo uma das únicas empresas que não sofreu (e não sofre) com greves. E isto irá continuar através do setor de recursos humanos, de centros de treinamento e de projetos sociais, como a escola modelo e a universidade corporativa.

### 3.7.2 Pontos Fracos (Weaknesses)

Um dos maiores pontos fracos da 4Call é que a mesma possui uma fábrica muito pequena e de pequena escala, que não suporta um crescimento brusco e rápido como planejado. Para qualquer tipo de crescimento que a 4call deseje fazer, é necessário um grande planejamento, um grande número de pessoas envolvidas e um grande investimento e muitas vezes isto poderá interferir no processo de produção da fábrica.

Além disso, a 4Call não possui experiência e nem know how para iniciar a exportação de seus produtos. Este é um fator determinante para que toda a logística de operações possa ocorrer. Se houver uma grande procura do mercado externo pelos produtos da 4Call, e os processos não estiverem alinhados, a empresa deixará de vender e lucrar com seus produtos, assim como ficará mal vista pelos importadores. Portanto, a 4call precisará contratar colaboradores que tenham conhecimento e grande experiência nesta área de exportação para começarem a trabalhar de imediato e ajudarem neste processo de internacionalização da companhia.

Outro ponto importante é o fato de a 4Call não ter nenhuma experiência em exportação. A falta de experiência em lidar com consumidores de outros países, de saber negociar o produto, de conhecer as exigências do mercado externo, faz com que a mesma fique fora do círculo de grandes empresas da tecnologia em comunicação. Ou seja, a 4Call não possui nenhuma experiência internacional que possa levar à conquista de novos mercados fora do país.

A 4Call também não possui mão de obra especializada e capacitada para lidar com a internacionalização da empresa. A parceria com a empresa de Hong Kong, trará algumas dificuldades aos colaboradores, principalmente com relação à lidar com as mudanças estabelecidas pela filosofia estrangeira. Faltam colaboradores que possuam perfil de liderança e sejam capazes de lidar com esse tipo de mudança e difundir as novas ideias organizacionais à seus subordinados.

Com relação à seus tablets, apesar de líder, o tablet da 4Call possui o maior preço do mercado (estratégia voltada à diferenciação). Mesmo com seu preço alto, teve bons resultados de vendas, atingindo um grupo de consumidores mais elitizados. O novo produto da 4Call Corporation, o holotablet, terá um preço ainda maior, o que pode novamente ser um ponto fraco da empresa.

Analisando o mercado, a 4Call depende quase que exclusivamente de empresas terceirizadas para o fornecimento de peças e insumos para fabricação de seus produtos. Esta dependência pode um dia gerar problemas se os prazos não forem respeitados e o controle de estoques não for rigorosamente realizado, a fim de

sempre deixar uma boa quantidade de insumos e peças à disposição. Crises de importação, crises cambiais e greves devem ser previstas e um plano de contingências deve ser realizado no caso da falta de algum item essencial à fabricação dos produtos.

### 3.7.3 Oportunidades (Opportunities)

Com relação às perspectivas de mercado, os especialistas indicam que o mercado de tecnologia de comunicação móvel tornou-se maduro e se manterá em constante crescimento. Tanto que nos próximos anos, os tablets serão mais vendidos que computadores, assim como os smartphones logo chegarão a todas as camadas sociais.

Os consumidores estão cada vez mais exigentes. O “consumidor de tecnologia” demanda diferentes formas de conectividade e inovação a todo momento, abrindo um espaço para inserção de novos produtos, como o holotablet, mesmo que isso demande investimento e uma troca frequente de seus produtos.

Com relação à mão de obra, pode-se dizer que no Brasil, cada vez mais os colaboradores estão em busca de desenvolvimento e capacitação, buscando novas oportunidades profissionais. Ainda que mais caro, o processo de treinamento in-company oferece aprimoramento profissional em nível significativo.

Já na parte financeira, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) oferece financiamentos com taxas extremamente vantajosas para implantação e ampliação de fábricas no país. Além disso, é uma das práticas do Banco oferecer capital subsidiado, atrelado ao montante de financiamento, para que os credores desenvolvam projetos socioambientais nas localidades de seus empreendimentos.

A internacionalização (por meio da exportação) garante um mercado maior e com potencial para, inclusive, balancear a sazonalidade típica do Brasil ao longo do ano. Além disso, a presença em mercados estrangeiros, a concorrência com outras indústrias, promove o desenvolvimento do produto e seu aprimoramento que pode, até mesmo, demonstrar vantagem e exclusividade tecnológica em certos mercados – aproveitando melhor e/ou estendendo o ciclo de vida dos produtos, dependendo da localização.

### 3.7.4 Ameaças (Threats)

Uma das maiores ameaças à 4Call Corporation será enfrentar a concorrência das “gigantes” da tecnologia, que possuem anos de experiência e com isso um grande *know how*. Além disso, já estão consolidadas no mercado e possuem altos investimento em marketing. Estas “gigantes” da concorrência também dispõem de muitos recursos que facilitam a “cópia” das inovações tecnológicas que surgem no mercado, o que também pode vir a ser mais uma ameaça.

Com o mercado globalizado, sempre estamos sobre ameaças de uma crise no mercado financeiro, que pode entrar em recessão como ocorreu há alguns anos atrás com a Europa e Estados Unidos. Além disso, com as operações da 4Call sendo feitas com parceiros internacionais, a instabilidade cambial poderá também se tornar um problema, podendo aumentar o preço dos insumos (ameaçando a produção), afetar as negociações e a exportação dos produtos.

A internacionalização da empresa pode ser prejudicada pelas diferentes leis implantadas pelos diferentes países, além das burocracias de certos países estrangeiros, tornando uma ameaça a expansão além das fronteiras da 4Call Corporation.

Como a 4Call Corporation trabalhará principalmente com a montagem dos aparelhos, dependerá da compra de insumos de fornecedores terceirizados. Assim, os mesmos poderão sofrer atrasos para chegarem à fábrica devido a vários fatores como falta de estrutura nos portos, elevada burocracia ou qualquer outro imprevisto/problema que possa ocorrer.

A saúde financeira dos parceiros também apresenta uma ameaça às operações, pois pode arruinar o projeto, caso uma má administração seja feita em qualquer elo da cadeia de fornecedores, fazendo com que todos percam. Outro ponto importante é com relação aos preços dos insumos, que podem oscilar. Por isso, os contratos devem estar bem amarrados e deve-se manter sempre um bom relacionamento com as empresas terceirizadas parceiras, ressaltando a importância que elas tem na cadeia produtiva.

O ramo da tecnologia está em constante evolução, o que pode tornar o nosso produto obsoleto em um curto período de tempo. Para isso serão necessários elevados gastos com pesquisas e desenvolvimento de inovações tecnológicas.

Como a marca “4Call Corporation” será nova no mercado, pode gerar uma certa insegurança com relação aos consumidores, que desconfiados, passam a questioná-la, deixando de comprá-la.

### 3.8 ESTRATÉGIAS A SEREM ADOTADAS

#### 3.8.1 Projetos

Com relação aos Projetos, as estratégias a serem adotadas pela 4Call Corporation são: lançamento do holotablet com bateria cinética extra, construção de uma nova fábrica em Manaus, entrada no mercado de exportação para América Central, do Norte e Canadá e depois para demais países, estruturação de setor específico para projetos que ficará responsável pelo plano de gerenciamento de todos estes projetos decorrentes do lançamento do holotablet.

#### 3.8.2 Operações

Visando um grande aumento da demanda através do lançamento do novo holotablet, será construída uma nova fábrica com a capacidade produtiva inicial de 2800 unidades fabris, e com projeto de expansão em um curto tempo. Nesta fábrica serão produzidos os holotablets. A fábrica estará logisticamente bem localizada, para facilitar a chegada dos insumos produzidos pelos nossos parceiros e pela sua posição estratégica na logística de distribuição, adequando da melhor forma possível a nossa nova rede de suprimentos ou como também é chamada “supply chain management”. A antiga fábrica será destinada a produção dos smartphones e dos tablets convencionais e ainda funcionará como uma central de distribuição para região sul.

A estratégia inicial da administração da produção e gestão fabril será baseada na filosofia “Just in Time” e operações enxutas, com controle de estoques, trabalhando

com a produção “puxada”, além de eliminação de desperdícios e esforço contínuo na resolução de problemas.

A competência central da empresa será a montagem dos aparelhos, e fazer a gestão do negócio. Além disso, será dada uma grande importância para gestão da rede de suprimentos, fazendo da melhor forma o relacionamento entre a 4Call Corporation e seus parceiros, fazendo com que através disso a empresa possa ganhar em competitividade com as grandes empresas do mercado.

### 3.8.3 Finanças

Com relação ao setor de Finanças, a 4Call Corporation tem por objetivo chegar a um faturamento de \$ 1 bilhão por ano ao final do quinto ano (sendo então uma das maiores empresas de tecnologia e comunicação móvel do Brasil). Também pretende chegar a \$ 160 milhões de lucro líquido por ano ao final do quinto ano (equivalente a 16% de lucro frente ao faturamento, uma taxa muito superior à média do setor). Ao final de dois anos, o objetivo é chegar a \$ 300 milhões de faturamento anual, com \$ 48 milhões de lucro líquido. Além disso, espera-se que os rendimentos das aplicações financeiras supram as despesas financeiras com empréstimos para financiar os investimentos. Os principais investimentos nos próximos semestres serão a implantação de uma nova fábrica e desenvolvimento de um novo produto (*tablet* holográfico). A estratégia de crescimento da empresa está baseada na introdução da empresa no mercado internacional (início das exportações) e a criação de uma *joint venture* contratual (chamada *non-corporate*).

### 3.8.4 Recursos Humanos

Com relação ao setor de Recursos Humanos, a 4Call Corporation irá investir no Instituto de Capacitação – 4CallCo e no Centro de Capacitação Internacional, visando o treinamento e a capacitação dos colaboradores com o que há de mais moderno no Brasil e no mundo. Além disso, baseando-se nas novas habilidades, cada setor irá ter um gerente que juntamente com o setor de recursos humanos, irá verificar as necessidades de seu setor e direcioná-los para a capacitação necessária. O plano de cargos e salários e promoções será todo reformulado, dando ênfase àqueles colaboradores que investirem na melhoria e capacitação de suas habilidades, assim como será implantado um modelo de avaliação por desempenho. A política de benefícios e participação nos lucros será mantida e também está sendo revista. Todos estes tópicos serão detalhadamente descritos no capítulo 4 deste trabalho.

### 3.8.5 Marketing e Vendas

Com relação às estratégias de comunicação e marketing, a 4Call Corporation irá investir em lojas conceito em pontos estratégicos do país, como pontos de venda de seus produtos, para atingir um nicho de mercado com clientes exigentes e inovadores. Além disso, criará uma loja virtual inovadora e fará parcerias com empresas que possuem o *know how* de vendas pela internet. Para os próximos anos, no orçamento designado para investimentos de promoção e propaganda, 80% será

direcionado para o holotablet e ao antigo modelo de tablet, e 20% será direcionado ao smartphone.

Com relação às vendas, a estratégia adotada será a venda do holotablet a um preço inicial de R\$3.500,00 (devido ao alto custo de produção e inserção das novas tecnologias), e o modelo antigo será vendido à R\$ 2.400,00. Já os smartphones serão vendidos à R\$ 1711,00.

## 4. RECURSOS HUMANOS

“A administração de recursos humanos (ARH) é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho”. (CHIAVENATO, 2008, p. 9).

Assim, este setor tem suma importância em uma organização ou empresa, pois as “pessoas” são os seus principais ativos. Quando uma organização está voltada para as “pessoas”, a sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir esta crença, tornando a gestão de pessoas uma função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais (CHIAVENATO, 2008).

A 4Call Corporation é uma empresa que demonstra grande preocupação com os seus colaboradores, sejam eles de áreas administrativas ou operacionais. E para que todos estejam inseridos da melhor forma possível dentro da empresa, a mesma elaborou uma série de modificações com relação à administração anterior, focando no melhor aproveitamento das habilidades de seus colaboradores, assim como na sua formação e evolução, instaurando a política de planos de cargos e salários, política de benefícios e participação nos lucros assim como o planejamento das necessidades, treinamento e capacitações.

### 4.1 PLANEJAMENTO DAS NECESSIDADES DOS RECURSOS HUMANOS

As empresas tidas como “modernas” atualmente, possuem seus planos estratégicos que são elaborados visando áreas de marketing, finanças, vendas, produção e o setor de recursos humanos muitas vezes é esquecido. Planejar a área de recursos humanos (ou gestão de pessoas, como também é conhecido) é essencial à todas as organizações, pois há cada vez mais a necessidade de se adequar às necessidades e aspirações humanas.

Segundo esta perspectiva:

“O planejamento de recursos humanos compreende o processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de recursos humanos e o conseqüente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades, a curto, médio e longos prazos, tendo em vista assegurar a realização das estratégias do negócio, dos objetivos da empresa e de sua continuidade sob condições de mudança.” (LUCENA, 1995, p.84).

Assim, um dos aspectos mais importantes do planejamento estratégico de gestão de pessoas é o alinhamento da função de gestão de pessoas com a estratégia organizacional. O planejamento estratégico de gestão de pessoas refere-se à maneira como a função da mesma pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e simultaneamente favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários.

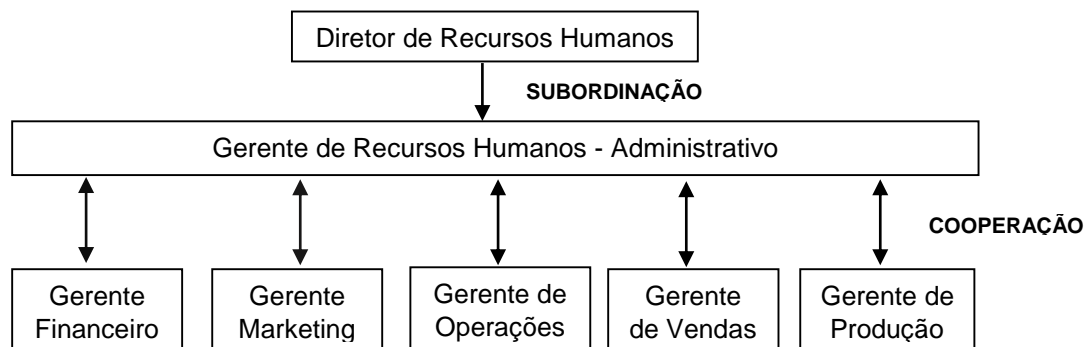
O planejamento estratégico de recursos humanos é composto por diversas fases, sendo um trabalho longo que necessita de pessoas competentes e comprometidas para realizá-lo. É preciso equilibrar o planejamento de recursos

humanos com as demais áreas da empresa e preparar e desenvolver os colaboradores para que independente de seu setor, possam trazer os resultados esperados. (SANTO, 2004).

A 4Call Corporation contará com um setor de recursos humanos para o planejamento de suas necessidades e implantação das estratégias selecionadas. Inicialmente, o setor de recursos humanos (RH), através de seu diretor, irá trabalhar conjuntamente com a alta direção para realizar a interação entre a estratégia de RH e os planos e os resultados de negócios da empresa. O diretor de RH e a alta direção devem trabalhar de maneira interativa para formular as estratégias de negócios da empresa. A mesma deverá fornecer a estrutura dentro da qual as atividades de RH devem ser integradas.

Assim, tem-se primeiramente, o estabelecimento (pela alta direção) da estratégia da 4Call Corporation, que neste caso é o lançamento de um produto inovador no mercado (o holotablet) trazendo a tecnologia de projeção holográfica e bateria cinética, visando continuar na liderança do mercado bem como conquistar cada vez mais parcelas do mesmo, com a abertura de lojas conceito e lojas virtuais, buscando o mercado de exportação mundial.

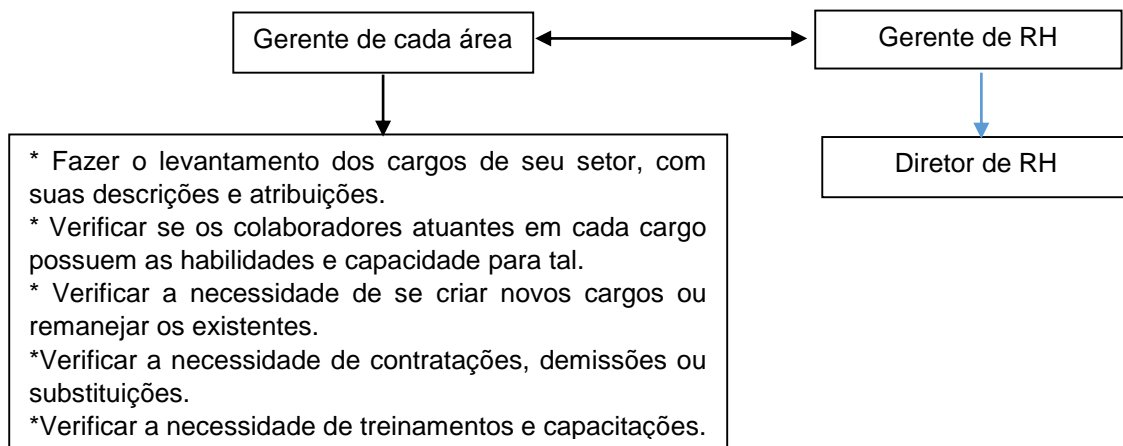
Depois de realizado o planejamento, a direção de recursos humanos deve estruturar funcionalmente o setor. No caso da 4Call Corporation, a diretoria de recursos humanos terá um gerente de recursos humanos, que irá atuar (junto com sua equipe) mapeando as necessidades das áreas administrativas e operacionais. O gerente de recursos humanos irá trabalhar diretamente com os gerentes de cada área.



Esquema 1 – Estruturação do Setor de RH da 4Call Corporation  
Fonte: Manual de Recursos Humanos – 4Call Corporation

Em seguida, o gerente de RH deve divulgar o planejamento da empresa para os gerentes de cada área, que irão identificar as exigências de pessoal, avaliar a força de trabalho existente e determinar quais acréscimos ou substituições são necessárias para atender as necessidades futuras (SILVA, 2002). Todas as informações obtidas e geradas deverão ser repassadas ao gerente de recursos humanos que irá repassar à diretoria do mesmo setor, para que sejam tomadas as atitudes necessárias no contexto.

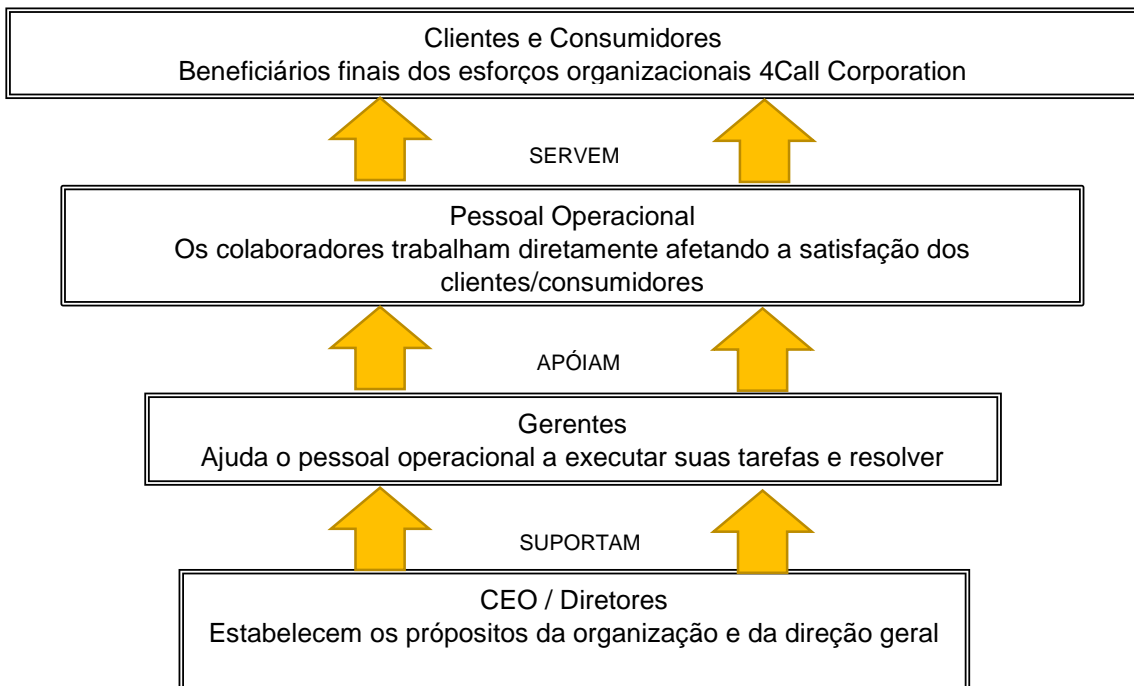




Esquema 2 – Estruturação do Levantamento das Necessidades de cada Setor.  
 Fonte: Manual de Recursos Humanos – 4Call Corporation

Após esta etapa, o setor de recursos humanos, através de suas metodologia e competências, conduzirá a programação de atividade específicas de recursos humanos, como recrutamento e seleção, treinamentos, demissões, avaliação de desempenho e sistemas de recompensas. (SILVA, 2011).

Ou seja, a 4Call Corporation possui como modelo operacional de planejamento, o planejamento adaptativo, com o foco concentrado no planejamento empresarial. As discussões cabem aos gerentes de cada área, com envolvimento tangencial dos profissionais do setor de recursos humanos. O resultado é uma síntese das práticas de gestão de pessoas necessárias para a realização dos planos empresariais (CHIAVENATO, 2008).



Esquema 3 - Formato Organizacional da 4Call Corporation.  
 Fonte: Manual de Recursos Humanos – 4Call Corporation

## 4.2 CULTURA PELA AQUISIÇÃO

A cultura organizacional exerce influência direta nos resultados dos processos de parceria entre duas empresas, neste caso, através de uma *joint venture contratual* (chamada *non-corporate*). Por isso, uma das preocupações principais da 4Call Corporation é com relação ao impacto que este processo pode ocasionar dentro da estrutura corporativa e organizacional da empresa. Um processo de *joint venture* geralmente envolve duas ou mais partes, que possuem filosofias e culturas diferentes (pois tratam-se de empresas que vem de países diferentes). Por isso, é muito importante o traçado de uma estratégia que possa auxiliar este processo sem que grandes mudanças ocorram do dia para a noite e que envolvam direta e indiretamente todos os envolvidos no processo, com o objetivo de garantir a sobrevivência e a competitividade da empresa diante do cenário de negócios, que está em constante mutação. Cada organização deve buscar o compartilhamento de sua cultura com as pessoas que estão dentro dela, fazendo-as agir de acordo com os padrões de comportamento, a visão de negócio e a forma de atuação, com o objetivo de atingir bons resultados (MONTEIRO).

Assim, a 4Call Corporation pretende instaurar um programa de 12 meses para integrar todos os colaboradores da empresa neste processo, fazendo-os entender a nova cultura e filosofia organizacionais e incorporando-os neste processo de divulgação e consolidação. Serão formadas equipes que terão um coordenador e vários facilitadores, responsáveis por levar todas as informações referentes à este processo à todos os níveis da empresa. Assim, acredita-se que será mais fácil o estabelecimento de um contexto de cooperação entre as culturas e pessoas envolvidas, criando-se um sistema de valores compartilhados, reduzindo-se conflitos e fortalecendo-se a coesão interna.

## 4.3 PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Após a análise das necessidades de cada setor da 4Call Corporation, dá-se início ao processo de recrutamento e seleção, que fazem parte do processo de agregação de pessoas. Os processos de agregar pessoas constituem as rotas de ingresso das mesmas na organização. Existe a abordagem tradicional, onde predomina o enfoque operacional e burocrático; e a abordagem moderna, onde predomina o foco estratégico (CHIAVENATO, 2008, p.100). A 4Call Corporation, por meio de sua administração voltada à inovação, resolveu adotar a abordagem moderna, onde a ação é macroorientada, transcendendo cada cargo e envolvendo a organização em sua totalidade. Este modelo é incremental pois busca a melhoria contínua do capital humano e agrega novos valores aos ativos intangíveis da organização através de novos talentos. (CHIAVENATO, 2008).

### 4.3.1 Recrutamento

O recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no mercado de recursos humanos para abastecer seu processo seletivo. Este processo é em duas mãos, ou seja, comunica-se e divulga-se oportunidades de

emprego, ao mesmo tempo em que atrai-se candidatos para o processo seletivo. (CHIAVENATO, 2008).

O sistema de recrutamento da 4Call Corporation baseia-se no recrutamento interno (candidatos que estão trabalhando na empresa) e externo (candidatos que estão no mercado de trabalho). Enquanto o recrutamento interno visa a busca das competências internas para melhor aproveitá-las, o externo está focado na aquisição de competências externas.

Assim, sempre que há oportunidade de vagas na empresa, o setor de recursos humanos as divulga dentro da 4Call Corporation (através dos quadros de mensagens, do sistema interno de informática (intranet) e de e-mails que são enviados à todos os colaboradores). Os mesmos devem procurar o setor de recursos humanos e se inscreverem através do preenchimento de um formulário. Este formulário busca avaliar o perfil dos candidatos, avaliando critérios de motivação, habilidades de comunicação, educação, aparência e atitude. Já o recrutamento externo é realizado através da divulgação das vagas existentes em anúncios de jornais, consulta à banco de dados de recrutamento anteriores, através de recrutamento virtual e em agências de recrutamento. O recrutamento virtual é realizado através do próprio site da 4Call Corporation ([www.4callco.com/brasil/recrutamento](http://www.4callco.com/brasil/recrutamento)), onde os candidatos podem cadastrar seu curriculum vitae, além de preencher um outro formulário com seus dados pessoais, escolaridade, experiência profissional, área de conhecimentos, endereço e telefone para contato. Já o recrutamento através de agências é realizado pela parceria com a GP – Recursos Humanos, uma agência de atuação nacional que serve como intermediária neste processo. A 4Call já vem trabalhando com esta agência há mais de 5 anos, sempre recebendo candidatos muito bem preparados e interessados.

Qualquer tipo de recrutamento tem seus prós e contras. O recrutamento interno tem como vantagens ser mais econômico e rápido, além de aproveitar melhor o potencial humano da empresa, motivar o desenvolvimento profissional dos atuais colaboradores e incentivar a permanência e fidelidade dos mesmos. Como desvantagem, pode gerar conflito de interesses e bloquear a entrada de novas idéias, experiências e expectativas, limitando a criatividade e a visão de mercado. O recrutamento externo tem a seu favor a renovação e enriquecimento dos recursos humanos da organização, o aumento do capital intelectual (ao incluir novos conhecimentos e destrezas), trazendo “sangue novo” e experiências novas à organização. Porém é mais demorado que o recrutamento interno, é mais caro, oneroso e inseguro, afeta negativamente a motivação dos funcionários atuais e exige esquemas de socialização organizacional (CHIAVENATO, 2008).

Após o processo de recrutamento, os candidatos são analisados e triados e os escolhidos seguem para o processo de seleção. Todo este processo é realizado pelo setor de recursos humanos da 4Call Corporation. Geralmente este processo leva 30 dias.

#### 4.3.2 Seleção

Enquanto o objetivo do recrutamento é abastecer o processo seletivo de candidatos, o objetivo da seleção é escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades do cargo e da organização ou às competências necessárias. Segundo Chiavenato (2008), o processo seletivo pode ser fundamentado como o cargo a ser preenchido ou as competências a serem capturadas. As exigências dependem de

dados e informações para que a seleção tenha maior objetividade e precisão para o preenchimento dos cargo ou agregação das competências.

Na 4Call Corporation, o processo seletivo varia conforme as oportunidades que surgem. Se o cargo vago exige um conhecimento técnico específico, usa-se o modelo de seleção (vários candidatos para uma vaga) onde cada candidato é comparado com os requisitos exigidos pelo cargo que se pretende preencher. Agora, se existem várias vagas em diversos setores, que não exigem um conhecimento específico e sim um pool de habilidades e competências, utiliza-se o modelo de classificação, onde existem vários candidatos para cada vaga e várias vagas para cada candidato. Cada candidato é comparado com os requisitos exigidos pelo cargo a ser preenchido. Se aprovado, é admitido. Se reprovado, passa a ser comparado com os requisitos exigidos por outros cargos, até os mesmos se esgotarem. Este modelo possui uma abordagem ampla e eficaz, aproveitando os candidatos disponíveis, permitindo uma maior eficiência do processo seletivo (envolve a totalidade dos cargos vagos) e proporcionando uma redução dos custos operacionais. Independente do modelo de seleção utilizado, o processo seletivo da 4Call Corporation segue os seguintes passos:

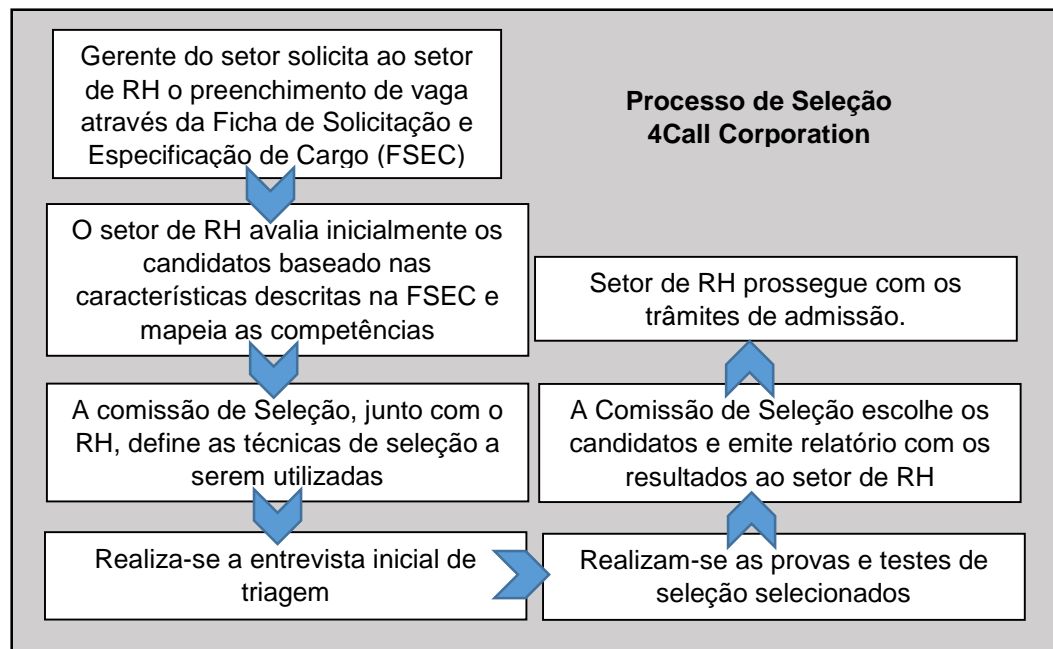
- 1) O(s) gerente(s) da área repassa(m) ao gerente de recursos humanos a um documento de requisição de pessoal, denominado Ficha de Solicitação e Especificação de Cargos. Nela, são colocados todos os requisitos referentes ao cargo a ser preenchido, como título do cargo, setor e descrição do cargo e critérios de seleção como escolaridade, experiência profissional, condições de trabalho, tipo de tarefas, características psicológicas e físicas, relacionamento humano, conhecimentos necessários, provas ou testes a serem aplicados, indicações e contra-indicações.
- 2) Com base nas informações contidas na Ficha de Solicitação e Especificação de Cargos, os responsáveis pelo processo seletivo concentram-se na pesquisa e avaliação destes requisitos e nas características dos candidatos que se apresentam. A partir destas informações, também mapeiam-se as competências funcionais, gerenciais e individuais de cada candidato de acordo com as vagas.
- 3) Após estas duas primeiras etapas, estabelece-se quais as técnicas de seleção mais adequadas para conhecer, comparar e escolher os candidatos adequados. Dentre elas tem-se entrevista, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e/ou técnicas de simulação.

O processo de seleção é composto por diversas etapas (fases). As etapas iniciais compreendem as técnicas mais simples, econômicas e fáceis, e as finais compreendem técnicas mais caras e sofisticadas. Quanto maior o número de técnicas utilizadas, maior a oportunidade de informações de seleção para trabalhar e maior o tempo e o custo operacional. Como cada vaga a ser preenchida na 4Call Corporation tem uma característica, o processo de seleção é muito variado e realizado de acordo com cada situação. Os profissionais envolvidos com o processo de recrutamento e seleção da 4Call Corporation são muito experientes e treinados para angariar os melhores profissionais que possam existir no mercado, baseando-se sempre nos métodos mais adequados para cada ocasião. A avaliação dos candidatos é realizada por uma Comissão de Seleção, formada por três psicólogos (um deles, o gerente da área de recursos humanos da 4Call Corporation), um pedagogo e um médico

psiquiatra, que debatem e discutem entre si para chegar na escolha do candidato mais adequado àquela vaga.

Após os testes e avaliação dos candidatos, a Comissão de Seleção faz um relatório com um parecer (indicando os candidatos aprovados) e envia-o ao setor de recursos humanos da 4Call Corporation para que o mesmo prossiga com os trâmites da admissão. Este setor então fica responsável por comunicar os candidatos aprovados e seguir com os exames admissionais e encaminhamento para os treinamentos necessários.

Apesar de seu alto custo operacional, os processos seletivos trazem importantes resultados para as empresas, como a adequação de pessoas ao cargo levando à satisfação no trabalho, rapidez no ajuste e integração do novo colaborador às novas funções, estabilidade e permanência das pessoas em seus cargos reduzindo a rotatividade, maior rendimento e produtividade pelo aumento da capacidade das pessoas e o incremento do capital humano da empresa, gerando aumento de competências e do capital intelectual.



Esquema 4 – Processo de Seleção da 4Call Corporation  
Fonte: Manual de Recursos Humanos – 4Call Corporation

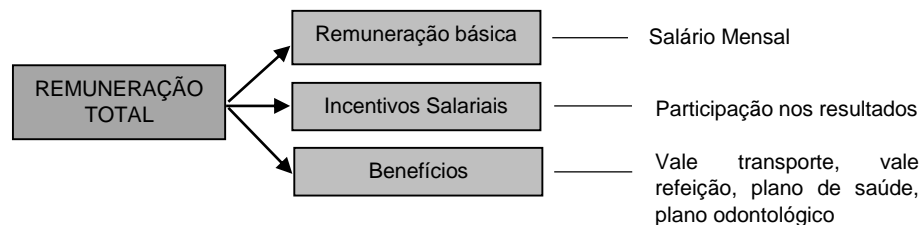
#### 4.4 PLANOS DE CARGOS E SALÁRIOS

A realidade é que ninguém trabalha de graça e ninguém investe sem esperar algum retorno. As pessoas trabalham em função de expectativas e resultados, dispostas a se dedicarem às metas e objetivos organizacionais desde que isso lhes traga retorno significativo pelo esforço e dedicação (CHIAVENATO, 2008). Como pode-se acompanhar ao longo dos últimos quadrimestres, a alta administração da 4Call sempre prezou ao máximo o bem estar de seus colaboradores, tentando dar-lhes todos os benefícios e remunerações possíveis, a fim de valorizar seus trabalhos e permitir que possam trabalhar satisfeitos e sem ameaças de greve. Com a formação da 4Call Corporation, esta política não deve ser alterada e sim complementada. Além dos salários estarem sempre mais altos do que o valor recomendado pelo sindicato,

espera-se implementar um plano de cargos para que os colaboradores possam evoluir gradativamente dentro da empresa.

Na maioria das empresas, quatro fatores básicos ajudam a determinar a natureza do que as pessoas recebem: fatores legais, sindicais, políticos e equitativos (DESSLER, 2003). As recompensas podem ser classificadas como recompensas financeiras (diretas e indiretas) e recompensas não financeiras. A recompensa financeira direta consiste no pagamento do salário, de bônus, prêmios e comissões. Já a recompensa financeira indireta é o salário indireto decorrente de cláusulas da convenção coletiva do trabalho e do plano de benefícios e serviços oferecido pela empresa, incluindo férias, gratificações, adicionais, participação nos resultados, horas extraordinárias e o correspondente financeiro dos serviços e benefícios oferecidos, como alimentação subsidiada, transporte subsidiado, seguro de vida, etc. As recompensas não financeiras são aquelas inerentes ao processo de trabalho, como a oportunidade de desenvolvimento pessoal, reconhecimento e auto-estima, qualidade de vida no ambiente de trabalho, promoções, etc (CHIAVENATO, 2008).

A 4Call Corporation adota os três tipos de remuneração citados (direta, indireta e não financeira), tendo como principal componente a remuneração básica, que é o pagamento fixo que o colaborador recebe de maneira regular na forma de salário mensal. Este salário é pago baseando-se em uma jornada de 40 horas semanais. O que exceder esta, é pago como hora extra, não sendo permitida mais do que 20% do total mensal, por colaborador. Além da remuneração básica, a 4Call Corporation utiliza também os incentivos salariais e os benefícios. Como incentivo salarial, a 4Call disponibiliza uma porcentagem de participação nos lucros para cada colaborador. Esta porcentagem está prevista para 5% em 2015 e 7% em 2016. Este programa é realizado para recompensar os colaboradores por resultados alcançados. Ou seja, se a 4Call tiver lucro, eles também ganham.



Esquema 5 – Estruturação da Remuneração Total da 4Call Corporation  
Fonte: Manual de Recursos Humanos – 4Call Corporation

Segundo Fagundes (2013), um bom plano de cargos e salários deve ser estruturado a partir do equilíbrio interno (hierarquia de cargos) e do equilíbrio externo (mercado). Deve ainda estar apoiado em uma política de critérios claros de administração, permitindo a avaliação de cargos e salários, a captação e retenção de mão-de-obra e a melhoria do clima organizacional, levando à ganhos de produtividade.

Com relação à implantação de um programa de cargos e salários, inicialmente a 4Call Corporation irá utilizar o sistema de remuneração baseado em cargos. Este sistema visa assegurar o equilíbrio interno da empresa, utilizando a avaliação e classificação dos cargos. A avaliação dos cargos é o processo pelo qual aplicam-se critérios de comparação dos cargos para alcançar uma valoração relativa interna dos salários dos diversos cargos. Já a classificação de cargos é o processo que visa comparar o valor relativo dos cargos, a fim de coloca-los e uma hierarquia de classes

que podem ser utilizadas como base para a estrutura de salários. (CHIAVENATO, 2008).

Após muita pesquisa e discussão, o setor de recursos humanos da 4Call desenvolveu o seu plano de cargos e salários com os seguintes objetivos:

- Definir claramente as responsabilidades básicas de cada cargo;
- Determinar os valores relativos à cada cargo, de acordo com as referências do mercado, estabelecendo uma política salarial justa e competitiva;
- Estabelecer um equilíbrio interno sem distorções salariais, que assegurem um tratamento equitativo;
- Elaborar estruturas salariais capazes de reter os profissionais e de atrair os colaboradores para atividades específicas;
- Elaborar perfis de cargos que representem efetivamente a atual estrutura organizacional da empresa, visando a evolução desejada;
- Alinhar os interesses econômicos e financeiros da empresa com os interesses de crescimento e qualidade de vida de seus colaboradores;
- Servir de base para evolução qualitativa dos colaboradores;

A implantação deste plano dar-se-á em etapas, descritas a seguir:

Etapa 1 - Esta etapa refere-se à organização e ao planejamento de todo o trabalho. O colaboradores do setor de recursos humanos deverão formar uma comissão e coletar todas as informações existentes referentes ao relacionamento da empresa com seus colaboradores (mão de obra), tais como políticas, procedimentos, níveis de remuneração praticados, objetivos e estratégias organizacionais, aspectos administrativos, concorrência, dentre outros.

Etapa 2 – Esta etapa consiste na divulgação da realização deste plano à todos os colaboradores (de todos os níveis) da empresa, com o objetivo de levar o mesmo ao conhecimento de todos e também incitar a participação e o comprometimento de todos, estabelecendo uma comunicação transparente. Esta divulgação se dará pelo CEO da 4Call Corporation, em um evento coletivo, através de uma palestra explicativa e motivacional, seguida de uma café da manhã no auditório do centro de treinamento da empresa.

Etapa 3 – Com o auxílio dos gerentes de cada área, a comissão responsável irá fazer a identificação e o levantamento de todas as funções existentes na 4Call Corporation através da distribuição de um questionário que deverá ser preenchido e devolvido à comissão. Se necessário for, também serão agendadas entrevistas com os gerentes de cada área para esclarecimentos de dúvidas. O levantamento e a análise de todos os postos subsidiarão a elaboração das descrições de cargos. Este nada mais é do que um texto que contém os aspectos intrínsecos de cada cargo (ou seja, o que cada cargo faz, como faz e para que faz), bem como as especificações, competências e habilidades exigidas para desempenho de cada função.

Etapa 4 - Esta etapa compreende a avaliação e a classificação dos cargos existentes na 4Call Corporation. Este é o momento correto para adequação do valor relativo de cada cargo, ou seja, para dimensioná-los e hierarquiza-los por ordem de importância. Existem diversas metodologias para avaliação de cargos, como o método da ordenação, da classificação e da pontuação. Neste caso, a 4Call Corporation utilizará o método da ordenação. Neste método, primeiro obtém-se as informações sobre os cargos. Em seguida, selecionam-se avaliadores e os cargos a serem avaliados, ordenando-os por setor. Depois, selecionam-se os fatores compensáveis, que são os fatores básicos que os cargos tem em comum (habilidades, esforço, responsabilidade e condições de trabalho). Então, ordenam0se os cargos pelo método

dos cartões, onde cada avaliador possui um conjunto de cartões contendo a descrição resumida do cargo. Os mesmos são colocados em ordem (do menos para o mais importante) e combinam-se as pontuações. (DESSLER, 2003).

Etapa 5 – Nesta etapa, a comissão de recursos humanos envolvida neste projeto irá realizar uma pesquisa salarial no mercado externo, com o objetivo de comparar a estrutura existente e os níveis de remuneração praticados na 4Call Corporation com as principais empresas do mercado na qual a mesma se enquadra. Este procedimento é parte fundamental de qualquer plano de cargos e salários garantindo a equidade externa da política salarial junto à outras empresas de mesmo porte e ramo de atividade.

Etapa 6 – Esta etapa consiste na determinação da estrutura salarial, através do alinhamento da avaliação de cargos e os resultados da pesquisa salarial (ou seja, calculam-se os valores das faixas salariais para cada cargo ou grupos de cargos) e no enquadramento de todos os cargos e salários nesta estrutura. É nesta etapa também que calculam-se todos os custos envolvidos na implantação do planos de cargos e salários, bem como a estratégia de implantação do mesmo minimizando os impactos que possam ocorrer.

Etapa 7 – Nesta etapa, encerra-se todo o processo de criação e implantação do plano de cargos e salários e faz-se o estabelecimento do mesmo dentro da política da empresa. Este plano será divulgado à todos os colaboradores através de um manual intitulado “Política de Cargos e Salários da 4Call Corporation”, que será distribuído individualmente. Este manual conterà a explicação de todas as etapas envolvidas no processo até chegar-se no resultado final, bem como o plano de cargos e salários em si. O plano de cargos e salários da 4Call Corporation deverá ser revisado e atualizado anualmente ou sempre que necessário.

#### 4.5 POLÍTICA DE RECOMPENSAS

Toda empresa que deseja que seus colaboradores vão além de seus desempenhos possíveis, alcançando metas e resultados desafiantes, devem incentivá-los de alguma forma. Para funcionar dentro de certos padrões, as empresas dispõem de um sistema de recompensas, isto é, de incentivos que estimulem tipos de comportamentos desejados. O sistema de recompensas pode incluir um pacote total de benefícios que a empresa coloca à disposição de seus colaboradores, bem como os mecanismos e procedimentos pelos quais estes são distribuídos. A política de participação nos lucros e resultados, conhecida também como PLR, também faz parte desse conjunto de ações que compõem a política de manutenção dos recursos humanos de uma empresa e destaca-se como uma ferramenta importante de remuneração variável e motivação.

Baseando-se nestes conceitos, a 4Call Corporation também possui um programa de incentivos à seus colaboradores. Além de alguns benefícios que lhes são dados, também ocorre uma porcentagem de participação dos lucros da empresa, visando o incentivo contínuo de seus desempenhos.

##### 4.5.1 Benefícios

Desde a administração da antiga 4Call, os colaboradores da empresa podem usufruir de uma gama de benefícios, que é uma forma indireta de compensação total.



Cada empresa define o seu plano de benefícios dentro de sua estratégia organizacional e de sua gestão de pessoas, e com a 4Call Corporation não é diferente.

O pacote de benefícios praticados em algumas empresas incluem uma variedade de facilidades e vantagens oferecidas pelas mesmas, como assistência médico-hospitalar, seguro de vida, alimentação subsidiada, transporte, planos de pensão e aposentadoria. Estes benefícios servem para isentar os colaboradores de um série de transtornos, como ter que providenciar transporte até a fábrica ou procurar um restaurante para fazer suas refeições, além de fazerem parte da responsabilidade social das empresas.

Na 4Call Corporation, todos os colaboradores contam com planos de benefícios legais (que são aqueles exigidos pela legislação trabalhista); benefícios não monetários (que são aqueles oferecidos como forma de serviços, vantagens ou facilidades para os usuários); benefícios espontâneos (que são aqueles concedidos por mera liberalidade da empresa) (CHIAVENATO, 2008)

Os benefícios legais praticados na 4Call Corporation são: férias, 13º salário, aposentadoria, seguro para acidentes de trabalho, auxílio doença, salário família e salário maternidade. Já os benefícios não monetários são: refeitório no interior da empresa, fornecendo 3 refeições diárias (café da manhã, almoço e lanche da tarde), assistência médico-hospitalar através de convênio com diversas clínicas e hospitais, assistência odontológica e convênio com creches para os filhos dos colaboradores. E os benefícios espontâneos são: transporte subsidiado e seguro de vida em grupo,

Além dos benefícios já descritos, cada colaborador recebe um valor em dinheiro denominado “benefício” na folha de pagamento, que pode ser utilizado da forma como o mesmo achar melhor. Na previsão orçamentária para o próximo biênio, estes valores sofrerão reajustes e devem chegar à R\$ 40,00 em 2015 e R\$ 50,00 em 2016.

Este programa de benefícios foi traçado pelo setor de Recursos Humanos da 4Call Corporation através de muitas pesquisa interna na empresa. Primeiro, estabeleceu-se os objetivos e estratégias de se ter um pacote de benefícios. A estratégia utilizada pela empresa foi a de pacificação, onde procura-se oferecer os benefícios que os funcionários desejam em função de suas expectativas (CHIAVENATO, 2008). Depois, o setor de recursos humanos envolveu todos os colaboradores para saber dos mesmos seus desejos e anseios, inclusive dando-lhes direito de opinar e sugerir. Após estas duas etapas, definiu-se o pacote de benefícios junto com a alta diretoria e comunicou-se à todos os colaboradores através de uma palestra explicativa, onde foram distribuídos um relatório com explicações detalhadas do que foi decidido. Todos os custos advindos do estabelecimento do pacote de benefícios está inserido no orçamento anual da empresa e também foi projetado para o biênio, sendo monitorados e administrados pelo setor financeiro da empresa, juntamente com o setor de recursos humanos.

#### 4.5.2 Participação nos Lucros e Resultados (PLR)

Além de todo o pacote de benefícios, a 4Call Corporation adota ainda como política de remuneração, a participação nos lucros e resultados (PLR), que é uma forma de remuneração variável, de caráter seletivo e que depende dos resultados estabelecidos e obtidos pela empresa. Esta forma de recompensa está diretamente ligada com o desempenho dos colaboradores no alcance das metas traçadas e dos resultados estabelecidos para um determinado período de tempo. A participação nos resultados significa uma porcentagem com que cada pessoa participa dos resultados

obtidos pela empresa por meio de seu trabalho pessoal ou em equipe. (CHIAVENATO, 2008).

Para que este tipo de programa funcione, é necessário haver o comprometimento dos colaboradores. E para que isso ocorra, o programa deve ser adequadamente divulgado buscando angariar a participação ativa de todos. Um programa de incentivos como o PLR é interessante quando existe uma clara relação entre o esforço dos colaboradores e a quantidade de resultados alcançado e quando os cargos são padronizados, o fluxo de trabalho é regular e não há demora na aferição dos resultados. (CHIAVENATO, 2008).

No caso do estabelecimento de PLR na 4Call Corporation, a empresa teve o cuidado de montar uma comissão (formada por colaboradores da área de recursos humanos) que discutiu e negociou com os colaboradores (por meio dos gestores de cada área) a forma como isso iria ocorrer. Os critérios utilizados basearam-se em índices de produtividade, qualidade e lucratividade. Estabeleceu-se que o pagamento a título de PLR dar-se-á uma vez por ano, ao final de cada ano, durante o primeiro biênio e que, ao final deste período, avaliar-se-á a possibilidade do mesmo ser realizado duas vezes por ano ao final de cada semestre. Além disso, o pagamento deste título é isento de encargos trabalhistas ou previdenciários e são deduzidas do Imposto de Renda, pelas pessoas jurídicas, como despesa operacional. Esta participação não deverá substituir ou complementar o salário. Ela é uma forma de incentivo aos colaboradores, de modo que, se a empresa não der lucro, ninguém recebe nada. A 4Call Corporation desenvolveu o seu sistema própria de PLR, dando ênfase sempre aos resultados e não aos lucros. As metas estratégicas e operacionais sempre foram bem traçadas e divulgadas de forma clara e simples, ressaltando a objetividade. Por isso, para o primeiro biênio da atual administração, a porcentagem de PLR foi estabelecida em 5% para 2015 e 7% para 2016.

Assim, o corpo administrativo da 4Call Corporation espera auxiliar os colaboradores e suas famílias, incentivando os mesmos a trabalharem motivados e satisfeitos e ainda darem o seu melhor para conseguir alcançar os resultados traçados e sentirem-se realmente fazendo parte da política institucional da empresa

#### 4.6 PLANEJAMENTO DE TREINAMENTOS E CAPACITAÇÕES

Segundo DESSLER, 2003, p.140, “treinamento é o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho”. Hoje em dia, porém, treinamento pode significar também educação complementar, pois há uma preocupação contínua com a informação, as habilidades, as atitudes, os conceitos e o desenvolvimento das competências desejadas pela empresa.

O treinamento é um processo cíclico e contínuo composto por algumas etapas. Primeiramente, é necessário fazer um diagnóstico, um levantamento das necessidades ou carências de treinamento a serem atendidas. Em seguida, elabora-se um programa de treinamento que atenda às necessidades levantadas. Depois, implementa-se o programa, executando-o. E finalmente, avalia-se a efetividade do treinamento verificando os resultados obtidos. (CHIAVENATO, 2008)

Cada vez mais os processos de treinamento e capacitação tornam-se uma vantagem competitiva, pois contribuem diretamente com o desempenho do próprio colaborador. O desempenho das empresas é resultado direto de seus processos operacionais e administrativos e a capacitação profissional assume um posto

estratégico, pois dela depende a eficácia operacional, a flexibilidade produtiva e inteligência criativa. (MORAIS, 2013).

O treinamento deve orientar as experiências de aprendizagem num sentido positivo e benéfico, para que todos os colaboradores de todos os níveis da empresa possam desenvolver seus conhecimentos, atitudes e habilidades. O treinamento não deve ser confundido simplesmente com “realizar um curso” ou “obter uma informação”. Treinar e capacitar é tornar aquela pessoa apta a realizar uma tarefa da melhor maneira possível, atingindo o nível de desempenho desejado pela empresa através do desenvolvimento contínuo. Por isso a necessidade de se criar e desenvolver uma cultura interna que seja favorável ao aprendizado e comprometida com as mudanças da organização.

A 4Call Corporation investiu R\$4.000.000,00 (financiados pelo BNDES) na construção de um centro de treinamento e capacitação, denominado de Instituto de Capacitação e Treinamento – 4CallCo, em área adjacente à nova fábrica de Manaus-AM. Todo o centro será construído com a mais alta tecnologia. São 5 salas de aula e 1 mini-auditório, com capacidade de treinamento de 100 colaboradores por dia (20 em cada sala de aula).

Neste centro, serão realizados todos os programas de capacitação e treinamento necessários. Os treinamentos serão realizados através de treinamento em classe, que utilizam a sala de aula e os instrutores para desenvolver habilidades técnicas, interpessoais e sociais, conhecimentos e experiências, técnicas de leitura, e-learning, que é a utilização de tecnologias da internet, e principalmente a CBT (computer based training), um treinamento com a ajuda da tecnologias da informação (TI), que é realizado com o auxílio de multimídias (gráficos, animação, filmes, áudio e vídeo). Claro que, nesta última técnica, todos os dispositivos tecnológicos auxiliares são os tablets convencionais e o holotabet da 4Call Corporation, fazendo com que os próprios colaboradores possam usufruir da tecnologia que ajudam a produzir.

Além do programa de treinamento e capacitação, serão ministradas aulas, cursos e palestras com os melhores profissionais do mercado, visando a educação continuada de todos os colaboradores, com o que há de melhor no país e no mundo. Serão realizadas também simulações reais de problemas que ocorrem no dia a dia da empresa, para que os colaboradores sejam treinados in loco e saibam como agir em situações adversas.

O setor de recursos humanos, juntamente com gestores de cada área, irá mapear os colaboradores, direcionando-os para os cursos de suas necessidades. Além disso, haverá um programa voluntário de capacitação, ou seja, o colaborador que quiser, poderá procurar o curso que achar necessário ou que tiver interesse e se inscrever. Isso gerará uma pontuação para ele, e com base nestas pontuações, a empresa irá premiá-los além de dar-lhes promoções quando pertinente. Ou seja, a 4Call Corporation irá dar todos os subsídios e oportunidades para que seus colaboradores estudem, aprendam e tornem-se cada dia melhores, sendo premiados por seus esforços contínuos integrados à nova cultura organizacional da empresa.

E este é somente o primeiro passo que a 4Call Corporation pretende dar. Já existe um Centro de Capacitação Internacional em Hong Kong que receberá os colaboradores brasileiros que se destacarem em suas áreas. Cursos serão ministrados visando o aperfeiçoamento das habilidades e a troca de experiências, além da aprendizagem sobre mercado internacional de exportação, que é o principal projeto futuro da empresa. Isso lhes dará *know how* para alçarem cargos maiores na própria empresa, fazerem networking e terem uma experiência única além das fronteiras do país, além de estarem contribuindo para o aperfeiçoamento das técnicas.

Acredita-se que o Centro de Capacitação Internacional esteja pronto para receber seus primeiros colaboradores já em Janeiro de 2015.

#### 4.7 INTERAÇÃO ENTRE AS ÁREAS

Ao longo de toda a explicação sobre a estruturação do setor de recursos humanos da 4Call Corporation, pode-se observar a grande importância que este setor possui não somente por tratar da organização pessoal e organizacional da empresa, mas sim, por representar um setor de interface para todas as áreas. É extremamente importante que o setor de RH seja visto por todos como o elo entre os colaboradores, os gestores e os diretores.

O diretor do setor de recursos humanos deve montar uma equipe multidisciplinar que esteja apta a trabalhar conjuntamente com os mais diversos setores da empresa. É importante ter contato direto e periódico com os gestores das áreas, com os colaboradores, com os parceiros externos e com a diretoria, para poder trabalhar todos os aspectos referentes à questões gerenciais de gestão de pessoas e recursos humanos. Muitas vezes, os problemas serão levados ao setor de RH para que a equipe do mesmo possa resolvê-lo, achar uma solução. Se necessário for, é este setor que entrará em contato com os gestores e colaboradores. Também deve estar alinhado com as estratégias da empresa, com os setores de produção, marketing e vendas, pois o trabalho conjunto de todos é que dará subsídios para o setor encontrar tudo o que é necessário para o sucesso da empresa.

Todos os funcionários da empresa, independente do cargo, devem encontrar apoio e suporte no setor de RH, que deverá sempre disponibilizar canais de comunicação fáceis, simples e interativos para que todos possam acessá-los de forma rápida e efetiva.

#### 4.8 VISÃO DO FUTURO

Para se entender melhor o papel dos recursos humanos nas empresas e organizações atualmente, é muito importante entender como as empresas estão mudando e como as tendências estão fazendo com que estas mudanças ocorram. (DESSLER, 2003). O processo de globalização é crescente e a tendência das empresas expandirem suas vendas e/ou produção ao mercado externo é uma realidade. E a globalização significa aumento da competição. Em todos os lugares, empresas que competiam apenas com concorrentes locais enfrentam agora uma grande quantidade de concorrentes estrangeiros. Com isso, muitas mudanças tecnológicas estão ocorrendo, com a inserção massiva da tecnologia da informação e da internet, permitindo a reorganização das operações e dos colaboradores

Hoje em dia, o setor de RH das empresas está passando por diversas transformações e mudanças inovadoras, tornando-se um setor planejador e agente de mudanças. Com um sistema de RH mais efetivo, as empresas tendem a exercer as melhores práticas, incluindo a contratação altamente seletiva, a formação de equipes de trabalho multidisciplinares, a descentralização das decisões, o treinamento excessivo, a diminuição das diferenças de status e o compartilhamento das informações entre os colaboradores e os gestores. Administrar efetivamente o sistema de RH de uma empresa representa retornos financeiros maiores e construir o comprometimento dos funcionários, aliado às metas estratégicas da empresa, faz com

que os mesmos realizem seu trabalho como se fossem os donos da empresa, levando a um esforço no qual o RH desempenha o papel central. (DESSLER, 2003).

Muito mais do que somente um setor, o RH das empresas passa a ser o aliado de todos os envolvidos, incitando a formação e desafiando as capacidades produtivas e intelectuais de seus funcionários e proporcionando seu desenvolvimento contínuo e continuado. Com um setor de RH bem estruturado, as empresas serão capazes de competir ativamente no mercado nacional e internacional, pois estarão lidando com uma mão de obra bem preparada e disposta a encarar os desafios que vem pela frente, nunca esquecendo que o alicerce de um bom empreendimento está na qualidade de sua mão de obra.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BITENCOURT, C. et al. *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- CARNEIRO, J.M; CAVALCANTI, M.A.F.D; SILVA, J.F. *Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre*. Curitiba, v.1, n.3, Dez. 1997. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551997000300002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551997000300002&script=sci_arttext)>. Acesso em: 27. Abr. 2014.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CURADO, I.B. *Diretrizes para citações e referências*. 4.ed. São Paulo: FGV, 2007. 21p.
- DESSLER, G. *Administração de recursos humanos*. 2.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.
- E-SMART. *Dicas de marketing digital infalíveis para sua loja virtual*. Disponível em: <<http://www.e-smart.com.br/blog/dicas-de-marketing-digital-infaliveis-para-sua-loja-virtual>>. Acesso em: 20. jul.2014.
- FAGUNDES. M. *Fases para implantação de um Plano de Cargos e Salários*. 2013. Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc\\_cad =eptjfe29](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad =eptjfe29)>. Acesso em: 14. jun. 2014.
- JANJAR, C. *Experiências no ponto de venda: A construção de lojas conceito como diferencial competitivo*. 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/27893/000768007.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 20. jul. 2014.
- LUCENA, M.D.S. *Planejamento de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1995.
- MONTEIRO, R.J.P. *A Influência da Cultura Organizacional nos Processos de Fusão e Aquisição Empresarial*. Disponível em: <[http://www.estacio.br/mestrado/administracao/publicacao/cad\\_discente/arquivo/cad14.pdf](http://www.estacio.br/mestrado/administracao/publicacao/cad_discente/arquivo/cad14.pdf)>. Acesso em: 24. Jun. 2014.
- MONTEIRO, R.J.P. *A Influência da Cultura Organizacional nos Processos de Fusão e Aquisição Empresarial*. Disponível em: <[http://www.estacio.br/mestrado/administracao/publicacao/cad\\_discente/arquivo/cad14.pdf](http://www.estacio.br/mestrado/administracao/publicacao/cad_discente/arquivo/cad14.pdf)>. Acesso em: 11. jun. 2014.
- MORAIS, G.O. *Treinamento e Desenvolvimento: uma vantagem competitiva*. Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc\\_cad=cc3fqcpja](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=cc3fqcpja)>. Acesso em: 26. Jun. 2014.
- MORAIS, G.O. *Treinamento e Desenvolvimento: uma vantagem competitiva*. 2013. Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc\\_cad=cc3fqcpja](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=cc3fqcpja)>. Acesso em: 25. jun. 2014.

NAKAGAWA, M. *Ferramenta: Análise SWOT (Clássico)*. Disponível em: <[http://cms-empreenda.s3.amazonaws.com/empreenda/files\\_static/arquivos/2012/06/18/ME\\_Analise-Swot.PDF](http://cms-empreenda.s3.amazonaws.com/empreenda/files_static/arquivos/2012/06/18/ME_Analise-Swot.PDF)>. Acesso em: 16. Jul. 2014.

PESCE JUNIOR, E. *Mix de marketing e posicionamento de produtos para uma empresa de informática*. 2010. Disponível em: <[http://www.edelgirjunior.xpg.com.br/trabalhos/mix\\_mkt\\_posicionamento\\_produtos\\_emp\\_informatica.pdf](http://www.edelgirjunior.xpg.com.br/trabalhos/mix_mkt_posicionamento_produtos_emp_informatica.pdf)>. Acesso em: 22. jul. 2014.

SANTO, R.M.D. *Planejamento de Recursos Humanos*. 2004. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/3726/planejamento-de-recursos-humanos.html>>. Acesso em: 29. jun. 2014.

SILVA, E. B. *Recrutamento e Seleção*. 2002. Disponível em: <<http://www.avm.edu.br/monopdf/24/ELANE%20BATISTA%20DA%20SILVA.pd>>. Acesso em: 30. jun. 2014.

SILVA, S.A; et al. *Planejamento Estratégico de Recursos Humanos: análise de uma empresa de eletrodomésticos de Bambuí/MG*. In: VIII SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. 2011. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos11/33514324.pdf>>. Acesso em: 30. jun. 2014.

SPINELLI, R. *Manual Jogos de Negócios*. FGV, 2014.1.

WIKIPEDIA. *Marketing Virtual*. Disponível em <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Marketing\\_virtual](http://pt.wikipedia.org/wiki/Marketing_virtual)>. Acesso em: 22. jul. 2014.