

INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - ANÁLISE DO PLANO DE NEGÓCIOS

Área funcional: Recursos Humanos

CURITIBA

2014

RAFAEL EVANGELISTA DO NASCIMENTO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - ANÁLISE DO PLANO DE NEGÓCIOS

Área funcional: Recursos Humanos

**MARLON CESAR OLINGER DE SOUZA
JACQUES LEJEUNE**

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

POS ADM 1/13

CURITIBA- PR

2014

O Trabalho de Conclusão de Curso

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - ANÁLISE DO PLANO DE NEGÓCIOS

Área funcional: Recursos Humanos

Elaborado por RAFAEL EVANGELISTA DO NASCIMENTO e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para a obtenção da PÓS-GRADUAÇÃO **EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS** Curso de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

CURITIBA 30 DE JULHO DE 2014

MARLON CESAR OLINGER DE SOUZA

JACQUES LEJEUNE

DECLARAÇÃO

A Empresa J2R, representada neste documento pelo Sr. (a) RAFAEL EVANGELISTA DO NASCIMENTO, cargo DIRETOR DE RECURSOS HUMANOS, autorizo a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - ANÁLISE DO PLANO DE NEGÓCIOS, ÁREA FUNCIONAL: RECURSOS HUMANOS, realizados pelos(s) alunos(s) RAFAEL EVANGELISTA DO NASCIMENTO 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

DIRETOR DE RECURSOS HUMANOS

EMPRESA J2R

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno RAFAEL EVANGELISTA DO NASCIMENTO abaixo-assinado, do Curso PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE/FGV - Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas no período de MARÇO de 2013 a JULHO de 2014, declara que o conteúdo de seu Trabalho de Conclusão de Curso intitulado:
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - ANÁLISE DO PLANO DE NEGÓCIOS,
ÁREA FUNCIONAL: RECURSOS HUMANOS, é autêntico e original.

CURITIBA 30 DE JULHO DE 2014

RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso presta-se a analisar os resultados da Empresa E7_CURITIBA_20, cujo nome fantasia é J2R. Serão apresentados os objetivos e estratégias aplicadas para obtenção dos resultados, a fixação das diretrizes e políticas das áreas de marketing, recursos humanos, produção e finanças, bem como as decisões tomadas a cada período. Além da análise dos resultados, citada em dois quadrimestres, será apresentado a Análise do Plano de Negócios interpretada pela equipe a partir dos resultados. O plano de negócios tem como objetivo fixar metas e estratégias a serem praticadas pela empresa durante o período. A ideia do plano posto em prática pelo grupo foi inovar, e assim firmou uma parceria com um multinacional, grande exportadora de Grafino, matéria prima inovadora com varias características benéficas. A partir da parceria foi criada uma estratégia para que a J2R pudesse exportar celulares para a Índia, e também construído uma escola técnica para desenvolver a comunidade.

Palavras chave: Inovar, Parceria, Exportar, Desenvolver.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - ORGANOGRAMA DAS DIRETORIAS DA EMPRESA	14
Figura 2 - GRÁFICO UNIDADES PRODUZIDAS – PRIMEIRO QUADRIMESTRE ..	26
Figura 3 - GRÁFICO ESTOQUE – PRIMEIRO QUADRIMESTRE	27
Figura 4 - GRÁFICO USO DA CAPACIDADE FABRIL – PRIMEIRO QUADRIMESTRE	27
Figura 5 - GRÁFICO RH – NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS, SALÁRIO E BENEFÍCIO - PRIMEIRO QUADRIMESTRE.....	28
Figura 6 - GRÁFICO RH – DISTRIBUICAO DA PLR - PRIMEIRO QUADRIMESTRE	29
Figura 7 - GRÁFICO CEULAR INVESTIMENTOS, PRECO E RECEITA - PRIMEIRO E SEGUNDO QUADRIMESTRES.....	31
Figura 8 - GRÁFICO SMARTPHONE INVESTIMENTOS, PRECO E RECEITA – PRIMEIRO E SEGUNDO QUADRIMESTRES.....	32
Figura 9 - GRÁFICO TABLET INVESTIMENTOS, PRECO E RECEITA - PRIMEIRO E SEGUNDO QUADRIMESTRES.....	32
Figura 10 - GRÁFICO UNIDADES PRODUZIDAS - SEGUNDO QUADRIMESTRE ..	33
Figura 11 - GRÁFICO ESTOQUE - SEGUNDO QUADRIMESTRE	34
Figura 12 - GRÁFICO USO DA CAPACIDADE FABRIL - SEGUNDO QUADRIMESTRE	34
Figura 13 - GRÁFICO RH – NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS, SALÁRIO E BENEFÍCIO - SEGUNDO QUADRIMESTRE.....	35
Figura 14 - GRÁFICO RH – DISTRIBUICAO DA PLR - SEGUNDO QUADRIMESTRE	35
Figura 15 - GRÁFICO CELULAR - DEMANDA VS INVESTIMENTO PRIMEIRO E SEGUNDO QUADRIMESTRES.....	38
Figura 16 - GRÁFICO SMARTPHONE - DEMANDA VS INVESTIMENTO PRIMEIRO E SEGUNDO QUADRIMESTRES.....	38
Figura 17 - GRÁFICO TABLET - DEMANDA VS INVESTIMENTO PRIMEIRO E SEGUNDO QUADRIMESTRES.....	39
Figura 18 - IMAGEM GRAFINO	44
Figura 19 - GRÁFICO CURVA DE CRESCIMENTO DA DEMANDA SEMESTRAL POR PRODUTO.....	51

Figura 20 - GRÁFICO CURVA DE EXPANSÃO DA FÁBRICA	52
Figura 21 - GRÁFICO UNIDADES FABRIS POR PRODUTO.....	53
Figura 22 - GRÁFICO CUSTO DE MATÉRIA PRIMA POR PRODUTO	54
Figura 23 - GRÁFICO HORAS DE PRODUÇÃO POR UNIDADE DE PRODUTO....	55
Figura 24 - GRÁFICO – RECRUTAMENTO E SELECAO - NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS J2R+	57
Figura 25 - GRÁFICO PREÇOS POR PRODUTO	67
Figura 26 - GRÁFICO QUADRO RESUMO COM OS INVESTIMENTOS.....	68
Figura 27 - GRÁFICO RESUMO DAS APLICAÇÕES.....	69
Figura 28 - GRÁFICO RESUMO DA DISTRIBUIÇÃO DE DIVIDENDOS	70

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1. APRESENTAÇÃO DA DIRETORIA.....	14
1.1.1Presidente e Diretora de Marketing e Vendas - Joice Cristina dos Santos.....	15
1.1.2Diretor Financeiro - Rafael Bonadio Zonetti.....	17
1.1.3Diretor de Recursos Humanos - Rafael Evangelista do Nascimento.....	19
1.1.4Diretor de Produção - Pedro Henrique Guimarães Rossi Arnaldi.....	21
1.2 PERFIL GERENCIAL	23
2. AVALIAÇÕES DOS RESULTADOS	23
2.1. RESULTADOS PRIMEIRO QUADRIMESTRE	23
2.1.1Principais Indicadores.....	24
2.1.1.1 Práticas de Marketing e Vendas	24
2.1.1.2 Práticas de Produção.....	25
2.1.1.3 Práticas de RH.....	27
2.1.1.4 Financeiro	29
2.1.1.5 Desafios e conquistas	29
2.2. RESULTADOS SEGUNDO QUADRIMESTRE	30
2.2.1Principais Indicadores.....	30
2.2.1.1 Práticas de Marketing e Vendas	30
2.2.1.2 Práticas de Produção.....	32
2.2.1.3 Práticas de RH.....	34
2.2.1.4 Financeiro	35
2.2.1.5 Desafios e conquistas	36
2.2.2Concorrência	37

2.2.3 Ferramentas, controles, Gráficos e Modelos Utilizados.....	37
2.2.4 Análise Final dos Quadrimestres.....	37
2.2.5 Resultados em Função do Planejamento Estratégico	39
2.2.6 Ações da Empresa Para Atingir Seus Objetivos nos Próximos Períodos.....	40
3. ANÁLISE DO PLANO DE NEGÓCIOS.....	41
3.1. ÁREA DE PROJETOS.....	41
3.1.1 Descrição da Ideia.....	41
3.1.1.1 Objetivo do Projeto	42
3.1.1.2 Justificativa do Projeto.....	42
3.1.1.3 Descrição do Produto	43
3.1.1.4 Detalhamento da Operação.....	45
3.1.2 Estimativa de Custos do Projeto.....	46
3.1.3 Riscos Relacionados ao Projeto.....	46
3.1.4 Situação Alvo Planejada.....	47
3.2. ANÁLISE SWOT.....	47
3.3. OPERAÇÕES.....	49
3.3.1 Previsão da Demanda	50
3.3.2 Planejamento da Capacidade Produtiva.....	51
3.3.3 Previsão dos Custos de Operação	53
3.3.4 Política de Controle de Estoques.....	55
3.4. POLÍTICAS DE RH.....	56
3.4.1 Recrutamento e Seleção de Colaboradores.....	56
3.4.2 Rotinas de Treinamento	57
3.4.2.1 Capacitação dos Funcionários da J2R	57

3.4.2.2	Treinamento do Novo Grupo de Colaboradores Contratados.....	58
3.4.3	Rotinas de Desenvolvimento de Colaboradores.....	58
3.4.4	Avaliação de Desempenho	60
3.4.5	Reestruturação do Programa de Benefícios	60
3.4.5.1	Descrição dos Benefícios	61
3.5.	POLÍTICAS DE MARKETING E PROPAGANDA	61
3.5.1	Os 4 P's do Smartscreen	62
3.5.1.1	Produto	62
3.5.1.2	Preço	62
3.5.1.3	Ponto de Venda	63
3.5.1.4	Promoção	63
3.5.1.5	Planejamento de Vendas "Smartscreen"	64
3.6.	POLÍTICAS DE FINANÇAS.....	64
3.6.1	Investimento Inicial	65
3.6.1.1	Financiamento do Capital	66
3.6.1.2	Viabilidade Econômica	66
3.6.2	Preços dos Produtos	66
3.6.3	Investimento	67
3.6.4	Aplicações Financeiras.....	68
3.6.5	Dividendos.....	69
4.	TCC INDIVIDUAL – PLANO PARA A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS....	71
4.1.	INTRODUÇÃO	71
4.2.	PLANEJAMENTO DAS NECESSIDADES DOS RECURSOS HUMANOS	72
4.3.	RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	73

4.3.1 Etapas do Processo Seletivo	75
4.4. PLANEJAMENTO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	75
4.4.1 Treinamento.....	75
4.4.1.1 Capacitação dos Funcionários da J2R+	77
4.4.1.2 Desenvolvimento de Colaboradores.....	78
4.5 AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO.....	79
4.5.1 Formas de avaliação de desempenho.....	80
4.5.2 Vantagens da Avaliação de desempenho	81
4.6 REMUNERAÇÃO	81
4.6.1 Cargos e Salários	81
4.6.2 Benefícios.....	82
4.6.2.1 Descrição dos Benefícios	83
4.7 CONCLUSÃO.....	87
4.8 REFERÊNCIAS.....	88

1. INTRODUÇÃO

O STRATEGY foi desenvolvido com o objetivo de proporcionar aos participantes uma experiência na definição e implantação de estratégias competitivas de negócios, assim como na tomada de decisões gerenciais, sob condições que permitam sua análise e discussão.

A cada período simulado, que corresponde a um mês de atividade da empresa, diversas decisões foram tomadas no que compete a preço, propaganda, inovação e volume de produção de cada produto (celular, smartphones e tablet), design, quantidade de trabalhadores, salário médio mensal, benefícios concedidos, capacidade de máquinas, empréstimos, aplicações financeiras e dividendos.

O STRATEGY oferece oportunidade impar para a tomada de decisões em um ambiente empresarial simulado, em resposta a pressões dos concorrentes e mudanças de conjuntura econômica. Essencialmente, a simulação possibilita um estudo de caso dinâmico, onde as decisões são implementadas e seus resultados servem como opinião para reprodução de ambiente realista, que favoreça o exame de estratégias de longo prazo.

O mercado de telefonia engloba toda uma gama de comércio, composta por operadoras de telefonia móvel e empresas do setor tecnológico, tendo entre sua clientela: o usuário comum – que corresponde ao âmbito da telefonia pessoal – e as empresas – que correspondem ao ambiente corporativo.

A empresa E7_CURITIBA_20 fabrica e comercializa três produtos: telefones celulares, smartphone e tablets e dispõe de capital de cerca de R\$ 5 milhões e atuação de quatro anos no mercado.

O mercado de telefonia é constituído de empresas que competem entre si de igual porte e dimensão. Essas empresas fazem montagem e venda de produtos com tecnologia e preços de venda similares.

1.1. APRESENTAÇÃO DA DIRETORIA

A diretoria é composta por quatro profissionais de diferentes formações e perfis complementares, transformando as decisões baseadas no macro da empresa, sempre de encontro com os objetivos definidos estrategicamente.

A Presidência e a Diretoria de Marketing e Vendas são ocupadas por Joice Cristina dos Santos. Profissional formada em Educação Física pela PUC/PR com 12 anos de experiência em gestão atuando principalmente no ramo de Saúde e Segurança do trabalho.

A Diretoria Financeira é ocupada por Rafael Bonadio Zonetti, profissional formado em Ciências Econômicas pela Universidade Estadual de Maringá – UEM. Atua a três anos no mercado de Telecomunicações especificamente na Diretoria de Supply Chain.

A Diretoria de Recursos Humanos é ocupada por Rafael Evangelista do Nascimento, profissional formado em Sistemas de Informação pela FESP-PR. Atua a oito anos no mercado financeiro, contribuindo com desenvolvimento das áreas de negócios.

A Diretoria de Produção é ocupada por Pedro Henrique Guimarães Rossi Arnaldi, engenheiro civil formado na PUC-PR, possui experiência de quatro anos a frente da supervisão de obras públicas.



Figura 1 - ORGANOGRAMA DAS DIRETORIAS DA EMPRESA

1.1.1 Presidente e Diretora de Marketing e Vendas - Joice Cristina dos Santos

JOICE CRISTINA DOS SANTOS

Brasileira, 31 anos (16/10/82), solteira.
 CPF (BRA) 040.324.329-70
 Pacífico Guimarães Teixeira Filho, 217.
 Uberaba
 81570-130 Curitiba, Paraná - Brasil.
 41 32847224 / 41 84898960
 joice_cris@ibest.com.br

Objetivo

Crescimento na Área Comercial em geral.

Perfil profissional

Estou em constante formação. Aceitei o desafio de sair da área operacional onde ocupava um bom cargo, para o desafio de ser uma Executiva de Vendas especializada na área Qualidade de Vida. Me apaixonei pela área e quero evoluir neste ramo de negócio.

Formação

- Escolaridade
 Pós-graduação no nível Especialização.
- Graduação
Licenciatura Plena em Educação Física, Pontifícia Universidade Católica do Estado Paraná - PUCPR (julho/2005) - concluída.
- Pós-Graduação – MBA
MBA em gestão de Ergonomia, Faculdade Inspirar (novembro/2013) - concluída.

Idiomas

Espanhol: leitura intermediária, escrita básica, conversação intermediária.

Francês: leitura básica, conversação básica.

Inglês: leitura básica, escrita básica, conversação intermediária.

Histórico profissional

- IMTEP – Instituto de Medicina e Segurança do Trabalho do Est - desde janeiro/2010 (Empresa de médio porte no segmento saúde, hospitalar e laboratorial).
Coordenadora de programa de Qualidade de Vida
 Resolução de problemas operacionais, gestão de equipes por todo Brasil.
- CIC - Companhia de Desenvolvimento de Curitiba - de março/2002 a outubro/2005 (Empresa de médio porte no segmento turismo)
Supervisora de Programas de Qualidade Vida no Trabalho

Elaborar cronogramas e aulas de Ginástica Laboral. Elaborar relatórios e análises.

- SMEL - de janeiro/2001 a janeiro/2002 (Empresa de grande porte no segmento esporte)

Estagiária

Ministrar atividades físicas, esportivas e recreativas com aulas de ginástica, ginástica para 3ª idade e iniciação esportiva, além de participar da organização de eventos comemorativos e esportivos.

Último salário e benefícios

- Último salário: R\$ 4500,00 em abril/2014.
- Benefícios: Plano de saúde vale refeição, vale alimentação, auxílio combustível.

Outros objetivos

- Pretensão salarial: Faixa de R\$ 6500,00.
- Região de trabalho: Preferência pela região de Curitiba/PR/BR, ou cidades em um raio de até 25 km. Aceita considerar propostas de outras regiões. Aceita viajar pela empresa.

1.1.2 Diretor Financeiro - Rafael Bonadio Zonetti

RAFAEL BONADIO ZONETTI

Brasileiro, 28 anos, solteiro.
 CPF (BRA) 344.219.408-36
 Rua Guararapes, 1540, Bl 1 Ap 21 Vila Izabel.
 80320-210 Curitiba, Paraná - Brasil.
 (41) 3022-8553 (fone)
 (41) 9910-1169 (cel.)
 Cel. 55 (41) 9910-1169
 rbzonetti@gmail.com

Objetivo

Implementar Processos e Desenvolver Pessoas.

Perfil profissional

Pro ativo, Team leader, Paixão pelo Trabalho, Portas Abertas.

Formação

- Escolaridade
Formação superior completa.
- Graduação
Ciências Econômicas, Universidade Estadual de Maringá (dezembro/2008) - concluída.
- Pós-Graduação – Especialização
Pós-Graduação em Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas (novembro/2014) - cursando.
- Pós-Graduação – MBA
Pós Graduação em Finanças, Fundação Getúlio Vargas – FGV (novembro/2012) - concluída.
- Cursos Complementares
Gestão da Cadeia de Suprimentos, ILOS - Instituto de Logística e Supply Chain (outubro/2012) - concluída. *Business Internship*, Vancouver English Centre (abril/2010) - concluída.

Idiomas

Espanhol: leitura intermediária, escrita básica, conversação intermediária.

Inglês: leitura fluente, escrita fluente, conversação fluente.

Histórico profissional

- GVT - Global Village Telecom - desde junho/2011 (Empresa de grande porte no segmento telecomunicações)
Analista de Controladoria Supply Chain Sr.

Ingressei na empresa como trainee e tive a oportunidade de conhecer o processo da Supply Chain como um todo (Logística, Planejamento, Suprimentos e Controladoria).

Atualmente sou responsável pela construção, revisão e acompanhamento de parte do orçamento da companhia (Aprox. R\$ 600 milhões). Como Yellow Belt, lidero projetos em paralelo visando saving budget.

- Global Securities Corporation - de janeiro/2010 a abril/2010 (Empresa de médio porte no segmento finanças)

Estagiário

Research para acompanhamento do mercado financeiro com foco na bolsa de valores de Toronto - TSX. Controle e análise de desempenho da carteira de clientes através do Excel. Participação na divulgação e execução de um seminário.

Último salário e benefícios

- Último salário:
- Benefícios: Vale Refeição, Plano de Saúde e Odontológico, Bolsa Pós Graduação 50%, Seguro de Vida.

Outros objetivos

- Pretensão salarial:
- Região de trabalho: Preferência pela região de Curitiba/PR/BR, ou cidades em um raio de até 150 km. Aceita considerar propostas de outras regiões. Aceita viajar pela empresa.

1.1.3 Diretor de Recursos Humanos - Rafael Evangelista do Nascimento

RAFAEL EVANGELISTA DO NASCIMENTO

Brasileiro, 27 anos (16/04/87), solteiro.
 C PF (BR A) 055.510.789-22
 R UA C ASC AVEL 595 C S13 BOQUEIR AO
 81670-180 Curitiba, Paraná - Brasil.
 41 96462520
 RAFAEL.E.NASCIMENTO@HOTMAIL.COM

Objetivo

ANALISTA DE CARGOS E SALARIOS.

Perfil profissional

Uma pessoa muito engajada, motivada e participativa, com competência e assertividade, transmite confiança e segurança com um nível de orientação norteado de muita responsabilidade. Com um perfil pro ativo e indiscutível qualidade técnica, ágil na conduta e na solução das suas tarefas, possui um forte comprometimento com a empresa. Mostra muita tranquilidade para resolver problemas nos momentos de estresse. Sempre recomendado para ser o representante de suporte TI frente aos usuários, na sua maioria executivos e presidência da organização. Desenvolve competências com o intuito de encontrar soluções que possam ser aplicadas em novas situações e busca de novos desafios almejando a realização profissional.

Formação

- Escolaridade

Formação superior completa.

- Graduação

BACHARELADO EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, FESP - FACULDADE DE ENSINO SUPERIOR DO PARANA (dezembro/2010) - concluída.

- Pós-Graduação – Especialização

POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, FGV – FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (junho/2014) - cursando.

Idiomas

Espanhol: leitura básica, escrita básica.

Inglês: leitura básica, escrita básica.

Histórico profissional

- HSBC BANK BRASIL S.A. - BANCO MULTIPLO - desde fevereiro/2006
(Empresa de grande porte - multinacional (BRASIL) - no segmento bancos).

ANALISTA DE SUPORTE IT PL

Executar procedimentos que envolvam processos administrativos relacionados com as atividades da diretoria de IT, de acordo com as orientações do coordenador e das normas / políticas de segurança da Organização. Prestar Serviços de Suporte e Consultoria a presidência e diretoria executiva nas Unidades do Grupo HSBC Brasil

em assuntos de tecnologias de telecomunicações, informática e sistemas distribuídos. Gestão permanente dos Service Level Agreement firmados junto aos fornecedores, assegurando melhoria contínua e alta disponibilidade na qualidade dos serviços prestados e excelência no atendimento.

Último salário e benefícios

- Último salário: R\$ 4000,00 (atual).
- Benefícios: VALE REFEIÇÃO, VALE ALIMENTAÇÃO, PLANO DE SAÚDE, PLANO ODONTOLÓGICO, SEGURO VIDA.

Outros objetivos

- Pretensão salarial: Faixa de R\$ 4500,00.
- Região de trabalho: Preferência pela região de Curitiba/PR/BR, ou idades em um raio de até 25 km. Aceita considerar propostas de outras regiões. Aceita viajar pela empresa.

1.1.4 Diretor de Produção - Pedro Henrique Guimarães Rossi Arnaldi

PEDRO HENRIQUE GUIMARÃES ROSSI ARNALDI

Brasileiro, 25 anos, solteiro.
 CPF (BRA) 066.687.249-06
 Avenida Visconde de Guarapuava, 5015,
 Ap; 1001 Batel
 80240-010 Curitiba, Paraná - Brasil.
 (41) 3343-2550 (41) 3342-4215
 Cel. 55 (41) 96113534
 eng.pedrorossi@hotmail.com

Objetivo

Evoluir na carreira de engenheiro civil, pendendo para o lado administrativo, pois acredito ter uma boa noção em todas as áreas da administração.

Perfil profissional

Sou engenheiro civil formado há três anos e meio, venho exercendo um cargo de supervisor de obras públicas, não qual supervisiono 4 obras. E como disse anteriormente não acredito que vou continuar na área técnica. Tenho uma boa noção em todas as grandes áreas administrativas (planejamento, contabilidade, recursos humanos, economia, mercado), com isso acredito que meu conhecimento técnico seja um "plus" para que eu possa desempenhar um cargo administrativo em uma empresa de engenharia. Mais não descarto a possibilidade de continuar como engenheiro civil na parte técnica para adquirir mais conhecimento técnico. Também tenho boa experiência com orçamento e licitações, e relacionamento com órgãos públicos.

Formação

- Escolaridade
Pós-graduação no nível Especialização
- Graduação
Engenharia civil, PUC PR (concluído em Dezembro/2010).
- Pós-Graduação – Especialização
Pós Graduação Administração de empresas, ISAE FGV (cursando até Julho/2014).

Idiomas

Espanhol: leitura avançada, escrita avançada, conversação avançada.

Inglês: leitura fluente, escrita fluente, conversação fluente.

Histórico profissional

- Sial Construções Civis Ltda. - de março/2009 a abril/2014 (empresa de médio porte no segmento construção civil).
Supervisor de obras públicas

Como disse anteriormente supervisiono 4 obras públicas na cidade de São José dos Pinhais. No momento uma das obras está parada devido à falta de desapropriações e estamos finalizando outra. Com isso, estou tendo atividades comerciais, cobrando

recebimentos, fazendo o relacionamento com o órgão público responsável, procurando novos contratos e dando um suporte no departamento de orçamentos e licitações, auxiliando nos orçamentos e na montagem das licitações.

- Banco do Brasil - de março/2008 a março/2009 (em presa de grande porte no segmento finanças)

Estagiário

Estagiário na área de avaliações de imóveis. Analisávamos e montávamos laudo de avaliações sobre imóveis para garantia, arrematação, alienação, e verificávamos orçamentos de indústrias para análise de crédito por parte do Banco.

Último salário e benefícios

- Último salário: Real - R\$ 6.500,00 (atual).
- Benefícios: Registrado nas condições da C.L.T.

Outros objetivos

- Pretensão salarial: Faixa de Real - R\$ 7.500,00.
- Região de trabalho: Preferência pela região de Curitiba, ou cidades num raio de até 150 km. Aceita considerar propostas de outras regiões. Aceita viajar pela empresa.

1.2 PERFIL GERENCIAL

As diferentes formações e experiências de vida do corpo de gestão da empresa E7_CURITIBA_20 contribuíram para que a mesma desenvolvesse um perfil gerencial muito dinâmico e agressivo.

Esta combinação posicionou a empresa como uma das mais competitivas do mercado, mostrando-se muito adaptável as mudanças de mercado e necessidades dos consumidores.

Apesar das diferentes formações e ramos de atuação, a liderança da empresa possuía uma característica em comum que era a vontade de vencer. Isto fez com que o grau de comprometimento fosse altíssimo e que todas as decisões fossem tomadas de forma democrática pautada na estratégia de ser a empresa líder em receita bruta de vendas do mercado.

2. AVALIACOES DOS RESULTADOS

2.1. RESULTADOS PRIMEIRO QUADRIMESTRE

No ultimo ano, a E7_CURITIBA_20 apresentou um lucro total de R\$ 7.18.804,80, correspondente a 14,4% de retorno sobre o capital inicial. Deste montante, R\$ 500 mil foram distribuídos como dividendos aos acionistas.

Hoje, o objetivo da empresa é liderar o mercado, com a maior receita de vendas e lucro acumulado.

Conhecer o mercado é fundamental para uma empresa que busca tal referência. A competitividade entre as empresas aumenta no decorrer dos anos devido a investimentos buscando diferenciação e maior foco na necessidade do cliente. Para obter os melhores resultados em uma operação, é necessário munir as pessoas com os melhores processos e os melhores sistemas e ferramentas (tecnologia).

A E7_CURITIBA_20, investe agressivamente em inovação e design, no mesmo ritmo a propaganda recebe seu impulso a fim de divulgar os investimentos em tecnologia e superando as expectativas do cliente. A qualidade de vida no

trabalho é um fator decisivo no desempenho organizacional. O resultado de um sistema eficaz é a motivação, que quando combinada com as habilidades e capacidades do empregado, resulta na produtividade humana.

2.1.1 Principais Indicadores

2.1.1.1 Práticas de Marketing e Vendas

Sem a diretriz definida, no início do ano, os investimentos foram medianos em publicidade e propaganda para todos os produtos para sentir a reação do mercado, pois os preços do ainda não haviam sofrido reajuste. Com isso, obtivemos um Market-share mediano em todos os produtos.

Após este equívoco de gestão, foi definida pela empresa, a estratégia de serem maior em Receita de Vendas, os Investimentos em Publicidade e Propaganda aumentaram significativamente. Assim como, em Inovação Tecnológica e Design. Apenas no celular não foi investido em Inovação tecnológica. Já no primeiro mês após o objetivo de ser líder em receita de vendas serem traçado, já obtivemos a maior receita do mercado. Onde a média foi de R\$ 1.518.086,34 nos alcançamos R\$ 1.637.820,00.

Foi mantida a diretriz da empresa aumentamos os investimentos em publicidade e Propaganda e Inovação Tecnológica e Design, mais fortemente no Tablet por ser um produto novo, ainda em expansão no mercado. Prevemos também, que a demanda seria maior nos próximos meses.

O mercado reagiu aos altos investimentos e nos superou no fim do primeiro semestre. Tivemos uma perda de Market-Share em todos os produtos, e não conseguimos a maior receita de vendas, posição que era da J2R desde o 2º mês do ano.

Mantivemos os preços da gestão anterior em todos os produtos inicialmente, até definir qual seria a estratégia de precificação. Com isso, pretendíamos vender o estoque sem grandes investimentos. Porém, a receita de venda foi menor do que a esperada. Pudemos perceber que, mesmo sem grades investimentos o celular foi um dos que mais contribui para a receita, diferente dos demais produtos.

Com as práticas de Marketing forte em Publicidade e Propaganda, o objetivo era aumentar a receita de venda, não só isso, mas ser a maior receita de vendas do mercado. A reação do mercado ao alto investimento sem aumento de preço foi positiva e alcançamos o objetivo traçado.

Nos meses seguintes, para manter os altos investimentos, os preços foram ajustados, porém, sem ser um aumento tão significativo, que nos fizesse perder nossos consumidores habituais e que possibilitasse conquistar novos consumidores devido ao aumento da demanda deste mês.

Mas, com o aumento dos investimentos tivemos que aumentar os preços para não ter prejuízo. Este aumento, não foi bem visto pelos consumidores que deixaram de comprar nossos produtos, reduzindo assim nossa Receita de Vendas e não conseguindo alcançar o objetivo traçado para o 1º semestre.

2.1.1.2 Práticas de Produção

Na área da produção nossa empresa parte de algumas premissas básicas, que somadas considerando seus graus de importância, definem a nossa forma de atuação. Primeiramente analisamos a sazonalidade em questão, ou seja, analisamos o mês em que estamos fazendo o planejamento, e comparamos com os anos anteriores, analisando o cenário e a tendência. Com isso conseguimos prever mais ou menos qual será a demanda para o respectivo mês. Outra premissa do setor de produção é avaliar como está o estoque, procurando sempre chegar o mais próximo de zero sem ter vendas perdidas. E a terceira premissa fundamental de nossa empresa, é não ter nunca mão de obra ociosa, sempre usando toda a capacidade fabril e todos os funcionários disponíveis, além de que quando foi necessário recorremos à hora extra.

Outras tendências nossas foram analisar como distribuir os 900 de capacidade fabril entre os três produtos, considerando rentabilidade, custo de produção, capacidade para produzir, preço possível de venda, e também evitamos dispensar funcionários, tanto que em todos os oito meses de funcionamento da empresa não teve funcionários dispensados.

Além de considerar peculiaridades sazonais, ou seja, momentos em que a demanda cresce ou diminui devido a algum evento ou a alguma alteração no mercado.

Outro fator que foi prioritário na nossa empresa foi à obtenção de lucro, no começo ainda não tínhamos bem claro como atingi-lo, talvez fosse um dos motivo de não o termos alcançado, porém juntamente com a receita de vendas foi a nossa prioridade nesse primeiro quadrimestre.

A seguir serão apresentados alguns gráficos que demonstraram em números o que foi descrito acima, e os objetivos atingidos da nossa empresa na área de produção no primeiro quadrimestre.

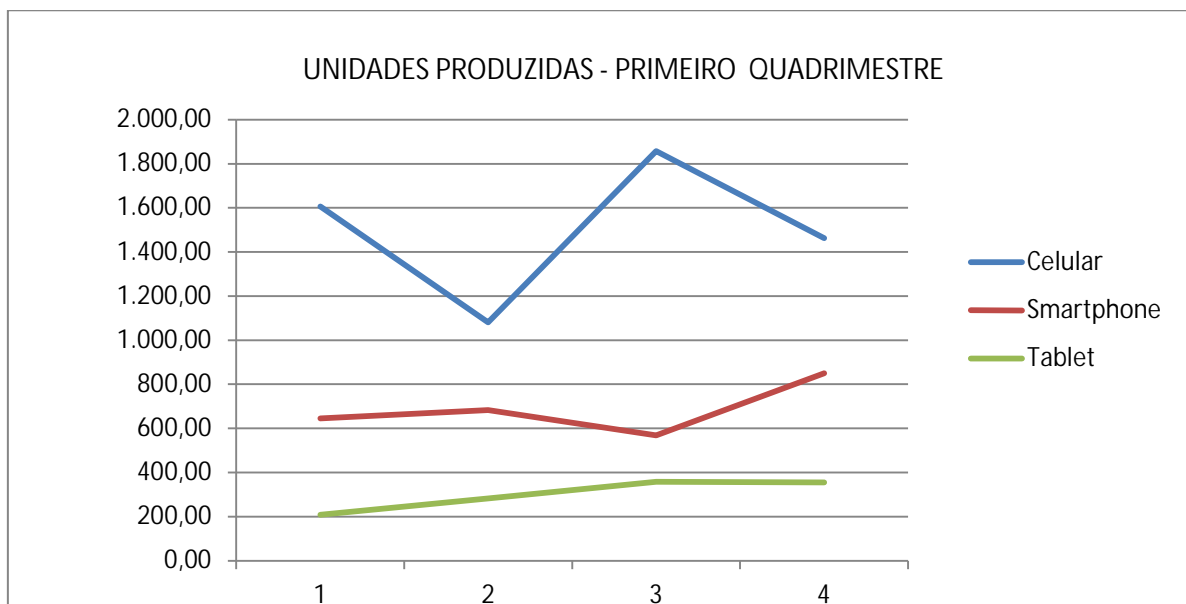


Figura 2 - GRÁFICO UNIDADES PRODUZIDAS – PRIMEIRO QUADRIMESTRE

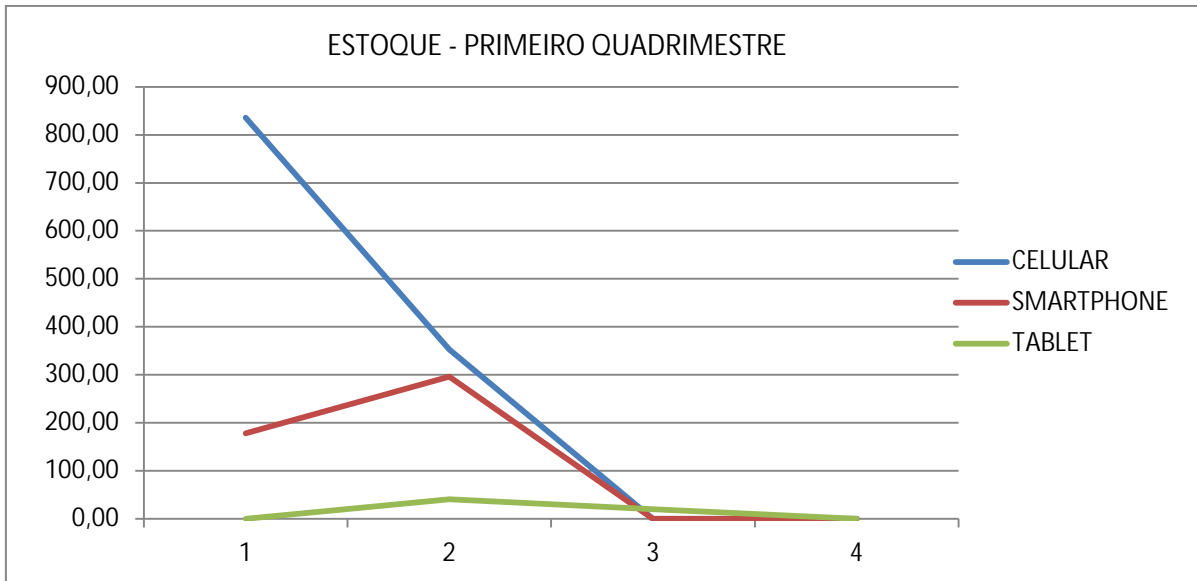


Figura 3 - GRÁFICO ESTOQUE – PRIMEIRO QUADRIMESTRE

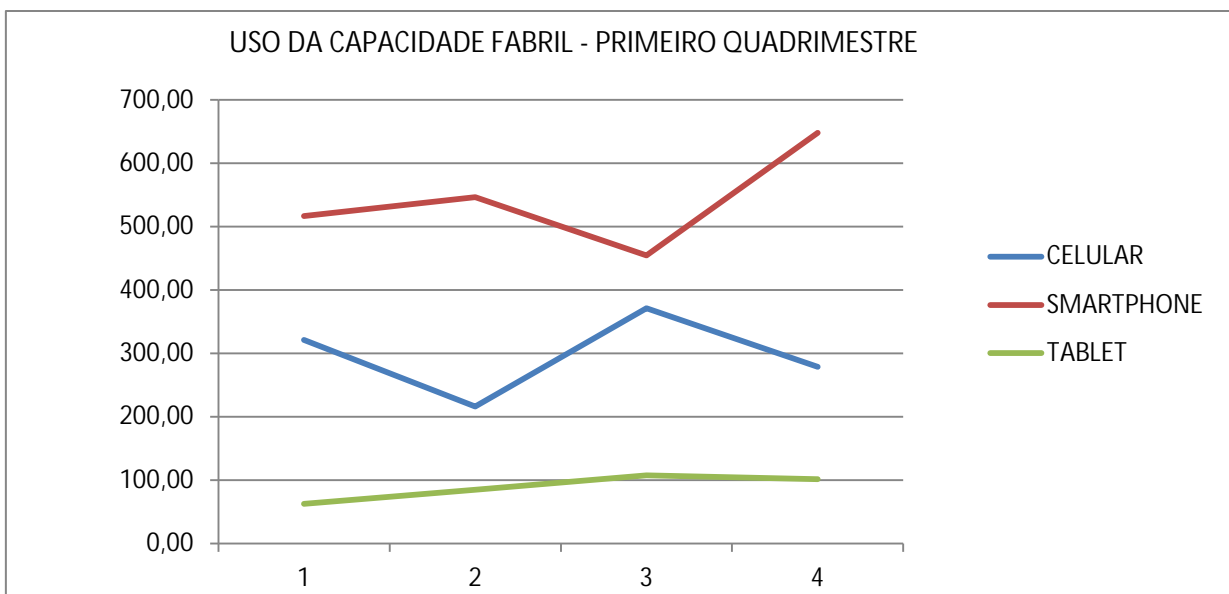


Figura 4 - GRÁFICO USO DA CAPACIDADE FABRIL – PRIMEIRO QUADRIMESTRE

2.1.1.3 Práticas de RH

Durante o Primeiro Quadrimestre, a diretoria de RH atendendo aos pedidos da classe, representada pelo sindicato, aumentou os salários dos seus trezentos funcionários para R\$ 880,00 reais e, em caso de lucro, ofereceu uma participação nos lucros de 3%, e um benefício de R\$ 50,00 reais, que até então inexistente,

passou a fazer como remuneração indireta, estratégia eficiente para atrair e reter talentos.

Afinal, já está mais que comprovado que os benefícios são ferramentas ótimas para servir a estes propósitos.

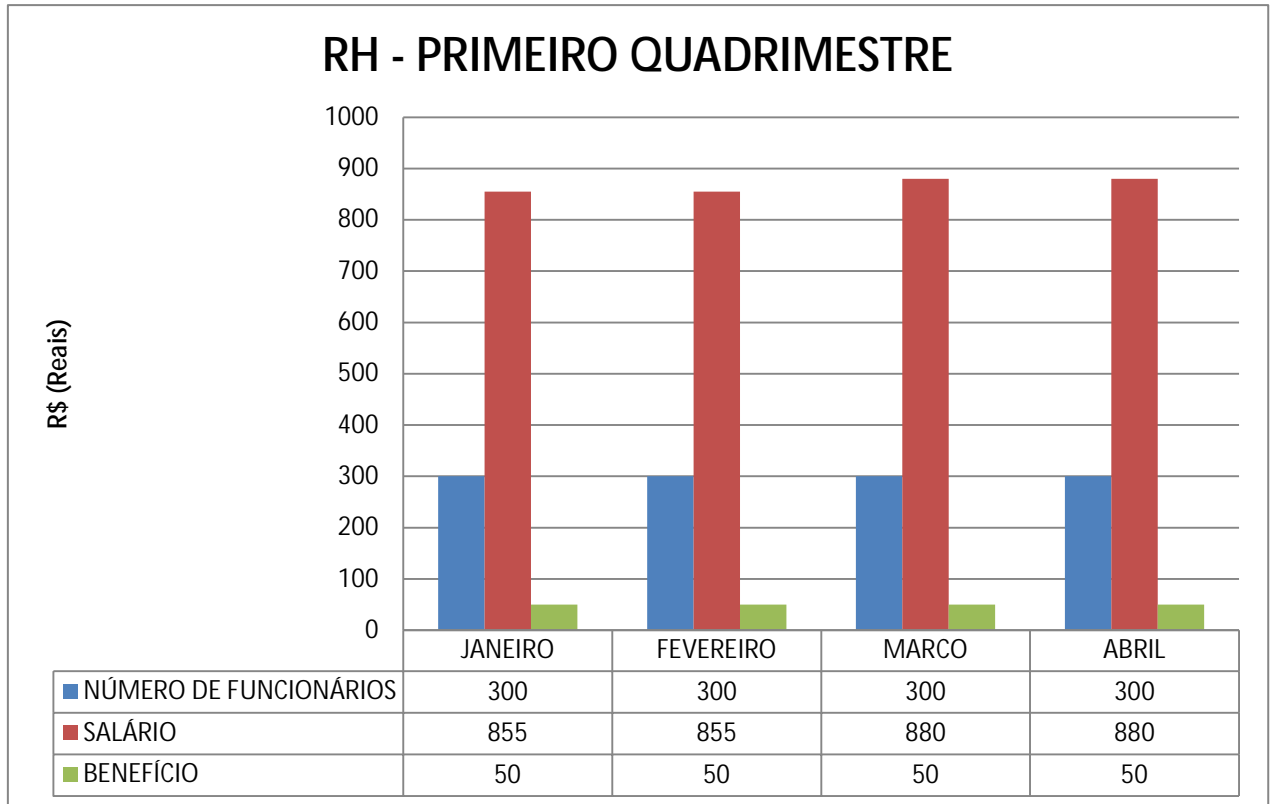


Figura 5 - GRÁFICO RH – NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS, SALÁRIO E BENEFÍCIO - PRIMEIRO QUADRIMESTRE.

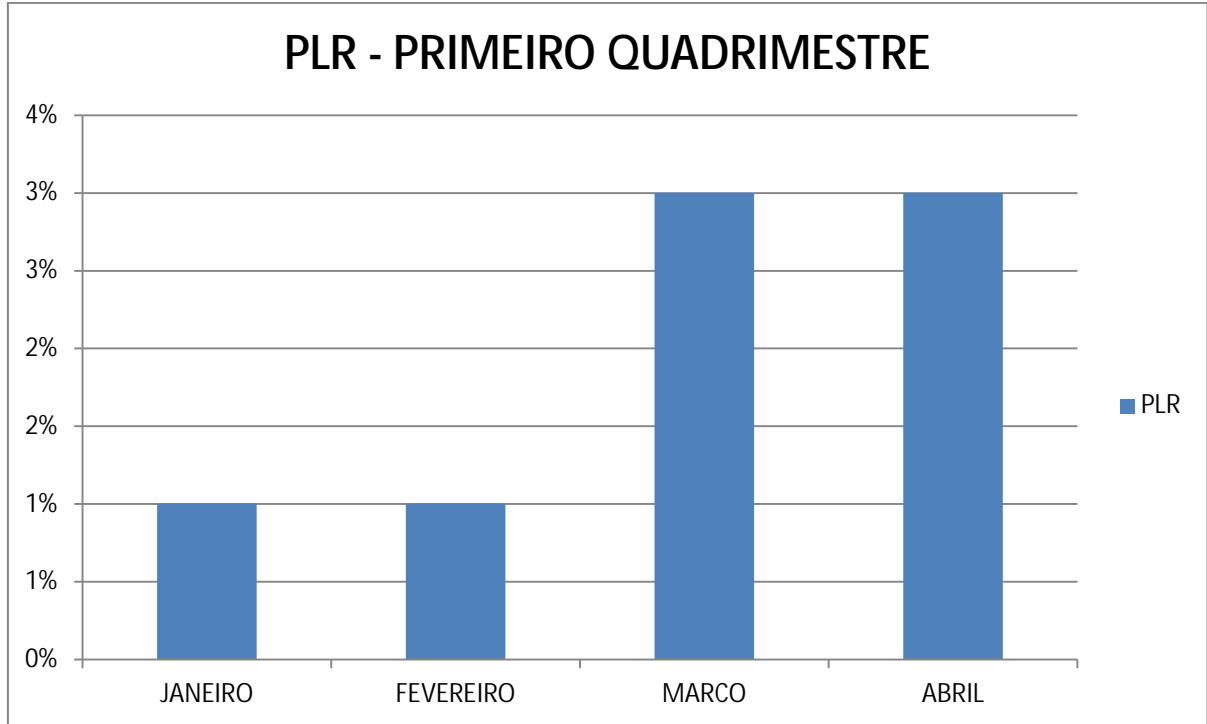


Figura 6 - GRÁFICO RH – DISTRIBUICAO DA PLR - PRIMEIRO QUADRIMESTRE

2.1.1.4 Financeiro

Finalizamos o 1º trimestre com caixa de R\$ 792.447,29 e mais R\$ 200.000,00 aplicados. A receita de vendas teve redução no último mês. O principal fator para esta redução foi à incapacidade da empresa em produzir toda a demanda esperada. Na conta de estoques o 1º trimestre fechou sem despesas, pois o forte aumento nas vendas no final do período zerou os estoques da companhia.

Nem mesmo o aumento significativo nos preços e redução nos investimentos e tecnologia e propaganda foram capazes de frear a demanda. O resultado desta ação foi um aumento significativo da margem de contribuição de cada um dos produtos e por consequência o maior lucro operacional do ano com R\$ 314.752,31.

No acumulado do 1º trimestre, o lucro foi de 273.642,49, com destaque para o mês de Abril, como mencionado acima, na recuperação dos prejuízos obtidos nos dois primeiros meses.

2.1.1.5 Desafios e conquistas

O principal desafio enfrentado pela empresa no primeiro quadrimestre foi reerguer a empresa após os dois primeiros meses de prejuízo. A empresa encontrava-se com altos níveis de estoque, o que estava onerando os custos operacionais.

A conquista veio no mês de março, onde prevendo um aquecimento da demanda, empresa aproveitou sua posição de estoque e ainda produziu em capacidade total. Esta decisão, combinada com uma força de vendas significativa, posicionou a empresa como líder de receita no período e 3ª colocada na classificação geral do mercado. Esta ação não só foi lucrativa no período, como também reverteu o cenário de prejuízo acumulado.

2.2. RESULTADOS SEGUNDO QUADRIMESTRE

O objetivo permaneceu o mesmo, ser o líder em receita de vendas e com isto galgar as primeiras colocações no mercado.

A estratégia utilizada para alcançar nosso objetivo foi a de não poupar investimentos para alcançar os maiores níveis de parcela de mercado mesmo possuindo um preço Premium.

2.2.1 Principais Indicadores

2.2.1.1 Práticas de Marketing e Vendas

Já no segundo semestre, com os sucessos e fracassos do semestre anterior, novamente os investimentos aumentaram, com uma demanda em queda, investimos fortemente em Publicidade e Propaganda e Inovação Tecnológica e Design. Com grande quantidade de produtos em estoque, fizemos uma promoção, reduzimos os preços para vender o estoque e reduzir os custos operacionais. Como resultado aumentou nosso Market-Share no Celular para 17,66% e Tablet 17,56%, no período de Julho.

Seguindo com o perfil da empresa aumentamos o investimento, também prevendo uma queda de demanda em Agosto. Para conseguir manter os investimentos mesmo com queda aumentamos os preços em todos os produtos, consideravelmente. O mercado não reagiu bem e tivemos prejuízo.

Para recuperar o prejuízo e retornar a saúde financeira da empresa, os valores dos produtos foram reduzidos, pois a ideia era uma promoção de venda, devido ao alto estoque. Com isso, conseguimos aumentar nossa Receita de Vendas e voltar a ser a maior do mercado.

Abaixo gráficos comparativos dos investimentos, Preço e Receita de Vendas de cada produto nos 08 meses de decisões. Fica claro que, em todas as quedas nos preços, nossa receita de vendas era consideravelmente maior em todos os produtos. Os aumentos não foram bem aceitos pelos consumidores, principalmente por não estarem, perfeitamente justificados nos investimentos em Inovação Tecnológica e Design.



Figura 7 - GRÁFICO CEULAR INVESTIMENTOS, PRECO E RECEITA - PRIMEIRO E SEGUNDO QUADRIMESTRES.

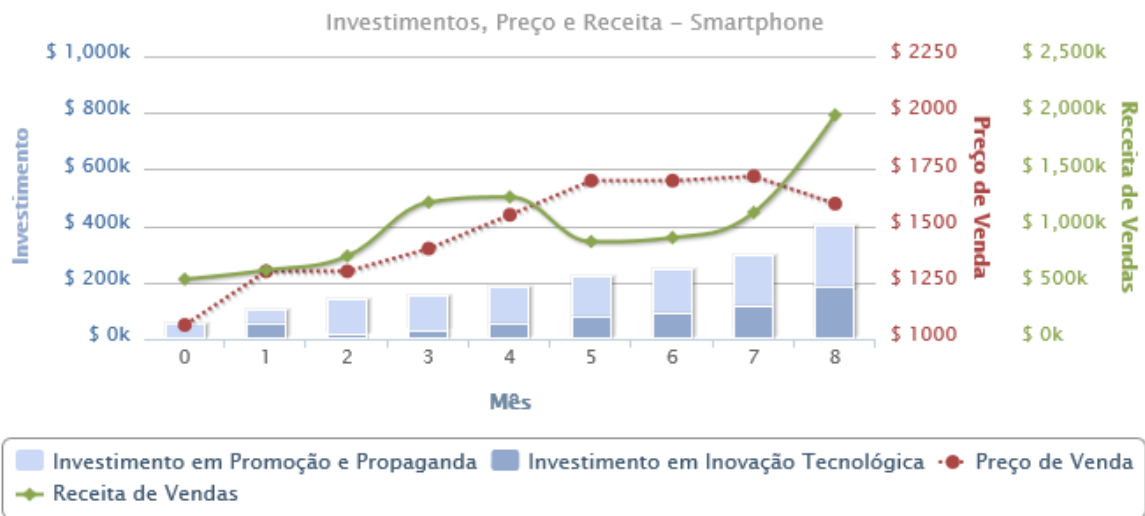


Figura 8 - GRÁFICO SMARTPHONE INVESTIMENTOS, PREÇO E RECEITA – PRIMEIRO E SEGUNDO QUADRIMESTRES.

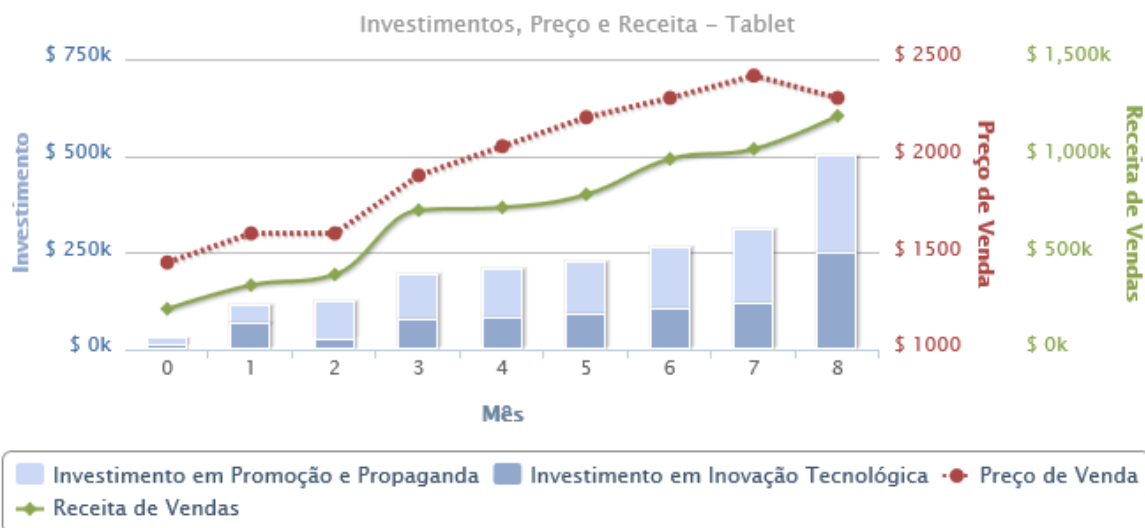


Figura 9 - GRÁFICO TABLET INVESTIMENTOS, PREÇO E RECEITA - PRIMEIRO E SEGUNDO QUADRIMESTRES.

2.2.1.2 Práticas de Produção

Nesse segundo quadrimestre mudamos um pouco os objetivos principais, como vínhamos tendo bons resultados na receita de vendas, acabamos deixando esse fator como prioritário. E o lucro como sendo o segundo objetivo após esse primeiro descrito acima. Além disso, tivemos o aumento nos insumos do Tablet, encarecendo a produção do mesmo. Mais continuamos com a estratégia de

aumentar preços para com isso aumentar o volume de receitas. E devido aos bons resultados atingidos anteriormente e ao cenário futuro favorável ampliamos a fábrica, produzimos mais. Porém acreditamos que devido ao preço não ser compatível com o investimento, não tivemos boas vendas e ficamos com estoque alto.

Também foi imprescindível uma maior atenção na concorrência, para que com isso tivéssemos decisões mais embasadas e minimizar os insucessos.

Por termos ampliado a fábrica e para piorar em seu primeiro mês com maior capacidade de produção termos ficado com um estoque alto, optamos por priorizar o volume de receitas e posteriormente minimizar a quantidade de estoque, mesmo que isso significasse uma alta mão de obra ociosa. Mais apostando em um cenário favorável nos próximos meses, e a fábrica com alta capacidade de produção, poderíamos nos meses subsequentes voltar a ter a produção em sua totalidade.

No meio do quadrimestre houve dois fatores impactantes, o primeiro é que aumentamos novamente nossa capacidade de produção continuando com a estratégia descrita anteriormente. E o segundo foi o governo ter determinado um racionamento de energia, com isso só foi possível produzir 85% de nossa capacidade.

Segue abaixo os gráficos que elucidarão as estratégias e resultados atingidos neste segundo quadrimestre.

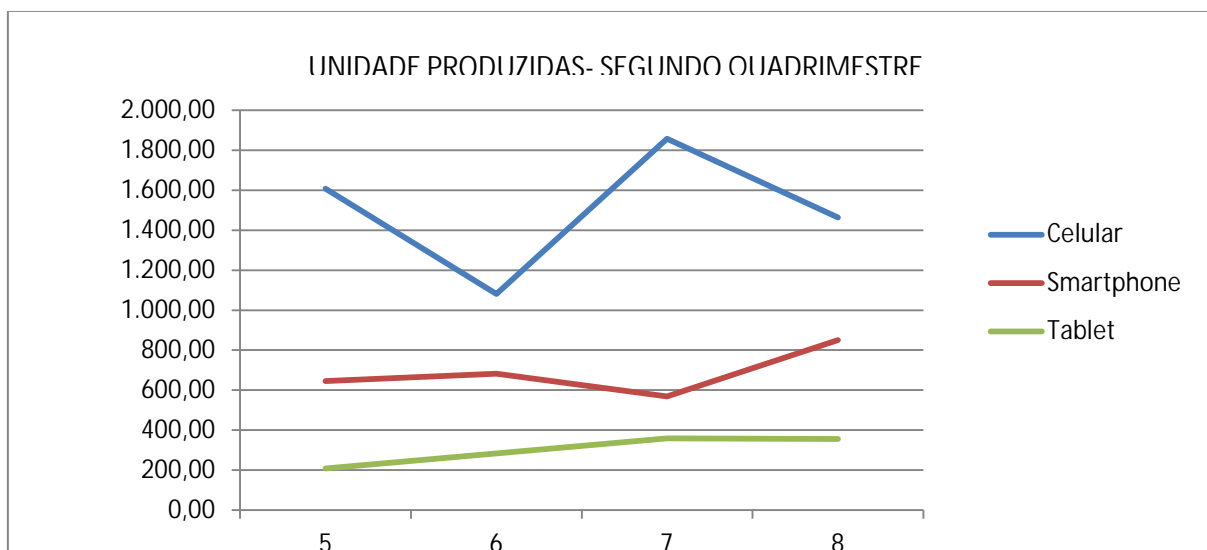


Figura 10 - GRÁFICO UNIDADES PRODUZIDAS - SEGUNDO QUADRIMESTRE

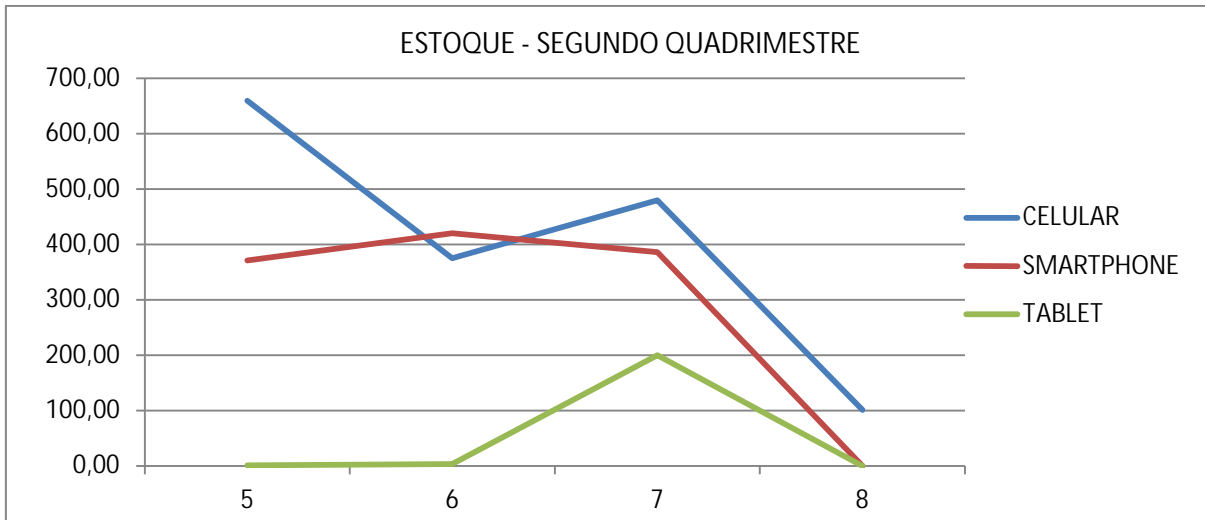


Figura 11 - GRÁFICO ESTOQUE - SEGUNDO QUADRIMESTRE

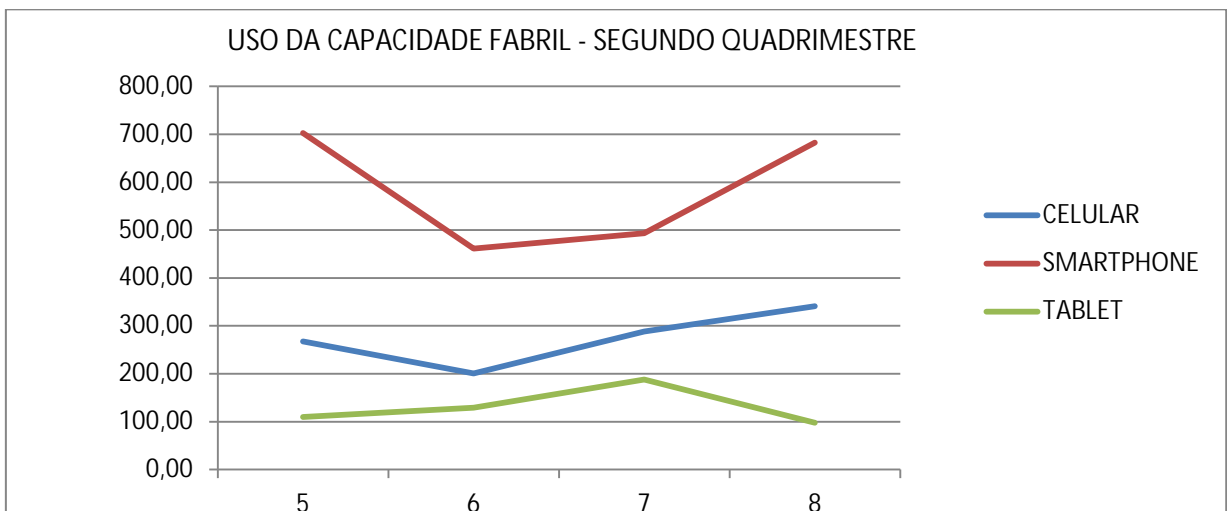


Figura 12 - GRÁFICO USO DA CAPACIDADE FABRIL - SEGUNDO QUADRIMESTRE

2.2.1.3 Práticas de RH

Durante o segundo semestre, a postura da J2R frente ao mercado mudou, com o aumento da fábrica foram realizadas novas contratações, a fim de atender a demanda do mercado. Nesse período, buscando uma vantagem competitiva junto à concorrência e a valorização da nossa mão de obra, buscamos estimular nossos funcionários a fim de influenciar seu rendimento e, conseqüentemente, os resultados da empresa.

Com investimentos mensais, os funcionários tiveram sua remuneração salarial reajustada para R\$ 980, seus benefícios para R\$ 110 e a participação nos lucros para 20%, ao termino do segundo semestre.

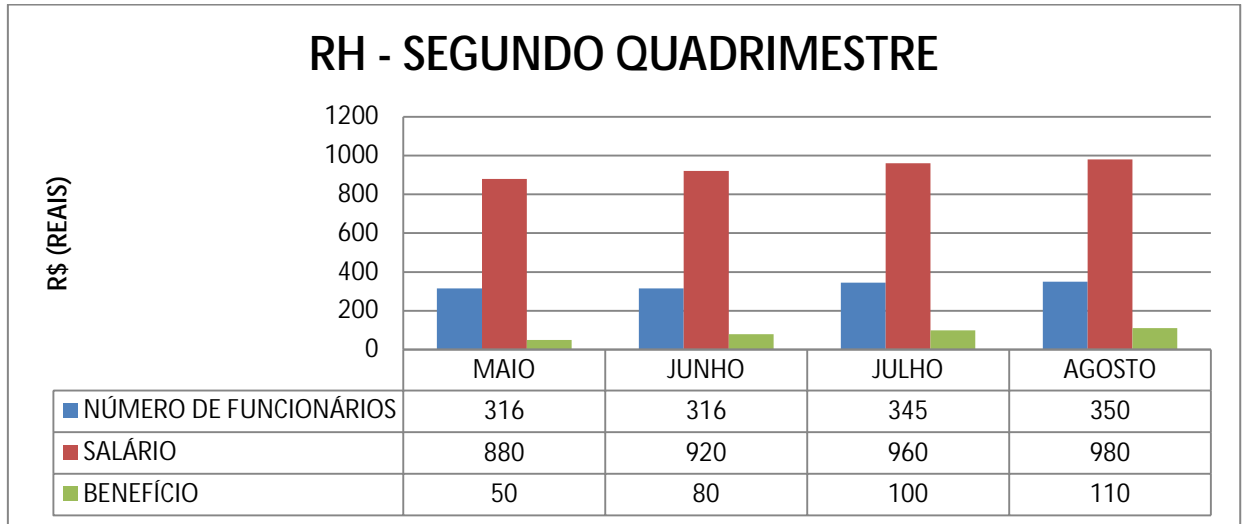


Figura 13 - GRÁFICO RH – NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS, SALÁRIO E BENEFÍCIO - SEGUNDO QUADRIMESTRE.

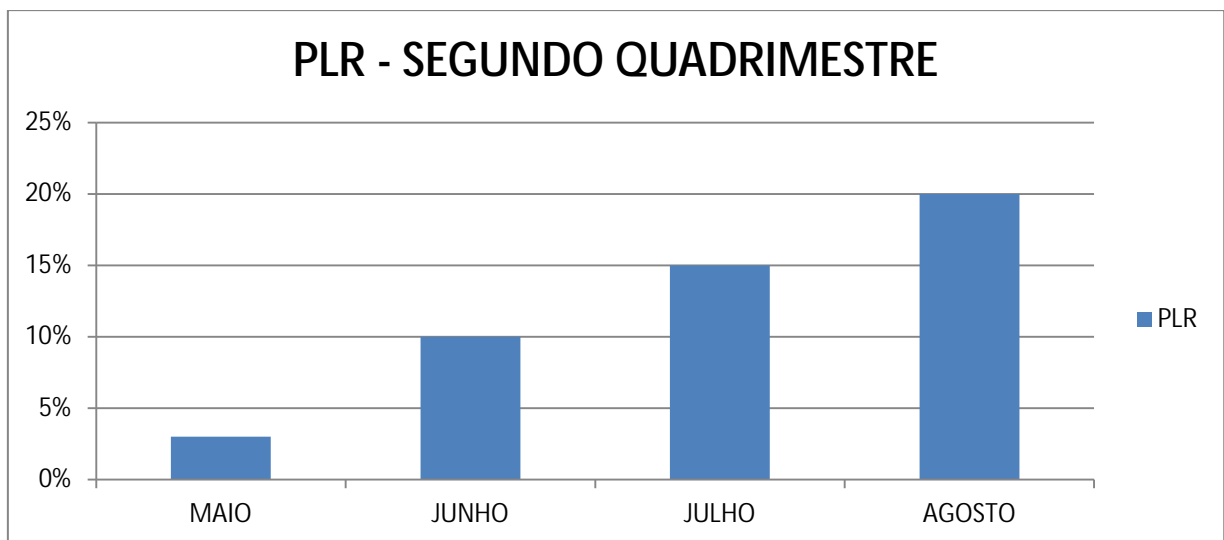


Figura 14 - GRÁFICO RH – DISTRIBUICAO DA PLR - SEGUNDO QUADRIMESTRE

2.2.1.4 Financeiro

O 2º quadrimestre é marcado pela estratégia extremamente agressiva adota pela companhia. Na ânsia de atender as demandas crescentes de mercado mantendo-se como líder na receita de vendas, a companhia investiu forte na ampliação da capacidade fabril, campanhas publicitárias e inovação tecnológica. O que se viu como resultado desta estratégia foi pior do que o esperado. A estratégia

deu certo, conseguimos a liderança na receita de vendas e dois dos quatro períodos. Porém, o custo dessa estratégia foi demasiado alto. Os investimentos em maquinário foram de mais de R\$ 1.000.000,00 e os investimentos em publicidade e inovação foram de R\$ 3.225.000,00, mais que o dobro do investimento do 1º quadrimestre.

Desta forma, a companhia passou por períodos de prejuízo, assumiu crédito rotativo em três dos quatro períodos e fechou o 2º quadrimestre com um empréstimo de 900 mil para diminuir a pagamento de juros. O foco da empresa num só fator, receita de vendas, em detrimento dos outros, reduziu a atratividade da empresa no mercado e fez com que o esforço para vender tivesse que ser muito grande e isso corroeu o lucro.

Ao final do 2º quadrimestre, a empresa contava com um caixa de 757.439,94, um lucro acumulado 170.647,67, uma ação no valor de 23,42, pior preço dos últimos cinco meses, o 1º lugar na receita de vendas e um medíocre 5º lugar na colocação geral do mercado.

2.2.1.5 Desafios e conquistas

No segundo quadrimestre foram dois os principais desafios. Trabalhar com racionamento de energia que limitou nossa capacidade fabril a 85% e obter lucro com o produto Tablet mesmo com sua matéria-prima aumentando em quase 100%.

A estratégia para superar estes desafios foi respectivamente, ampliar a capacidade fabril através de investimentos em dois momentos, um com capital próprio e o outro com capital de terceiros e, para o desafio do aumento de custo de produção do Tablet, aumentar o preço e reduzir a produção.

A conquista mais significativa foi fruto da ampliação fabril. Sabíamos que nos meses de Julho e Agosto o mercado aqueceria bastante e, com apenas 85% da capacidade podendo produzir, os investimentos em maquinário conseguiram nos posicionar em primeiro lugar na receita de vendas no mês de Agosto com mais de 4 milhões de receita, quase três vezes mais do que a receita inicial.

2.2.2 Concorrência

Em todos os meses a análise da concorrência serviu de base para a definição de preços e investimentos. No intuito de alcançar a liderança em receita de vendas praticando um dos maiores preços de mercado mês a mês a empresa trabalhou para que fosse a maior investidora em Inovação Tecnológica, Propaganda e Marketing e Design. Justificando assim um preço sempre posicionado entre os três maiores do mercado.

2.2.3 Ferramentas, controles, Gráficos e Modelos Utilizados.

Construímos uma ferramenta de gestão focada na análise de demanda. Após o resultado de cada mês, o volume de vendas e Market Share obtido pela empresa projetavam uma estimativa de demanda total de mercado. Através do histórico de demanda de períodos anteriores, era feita uma previsão de crescimento/redução de demanda e a mesma era aplicada sobre a estimativa de demanda total de mercado obtida no primeiro passo citado no parágrafo anterior.

Em seguida, era projetada a expectativa de ganho de parcela de mercado de cada item resultante da combinação de preços e investimentos. Com isto em mãos, era definida a produção da fábrica respeitando a capacidade fabril e capacidade de homens hora.

2.2.4 Análise Final dos Quadrimestres

Abaixo seguem demonstrações gráficas do comportamento da demanda de cada um dos três produtos produzidos pela empresa e a forma como a mesma foi influenciada pela relação entre investimento e preço. A relação investimento x preço foi construída dividindo o investimento unitário em Inovação, Propaganda e Design pelo preço unitário de cada um dos produtos. Esta análise dá uma ideia do efeito dos investimentos unitários em cada produto sobre a demanda total dos mesmos.

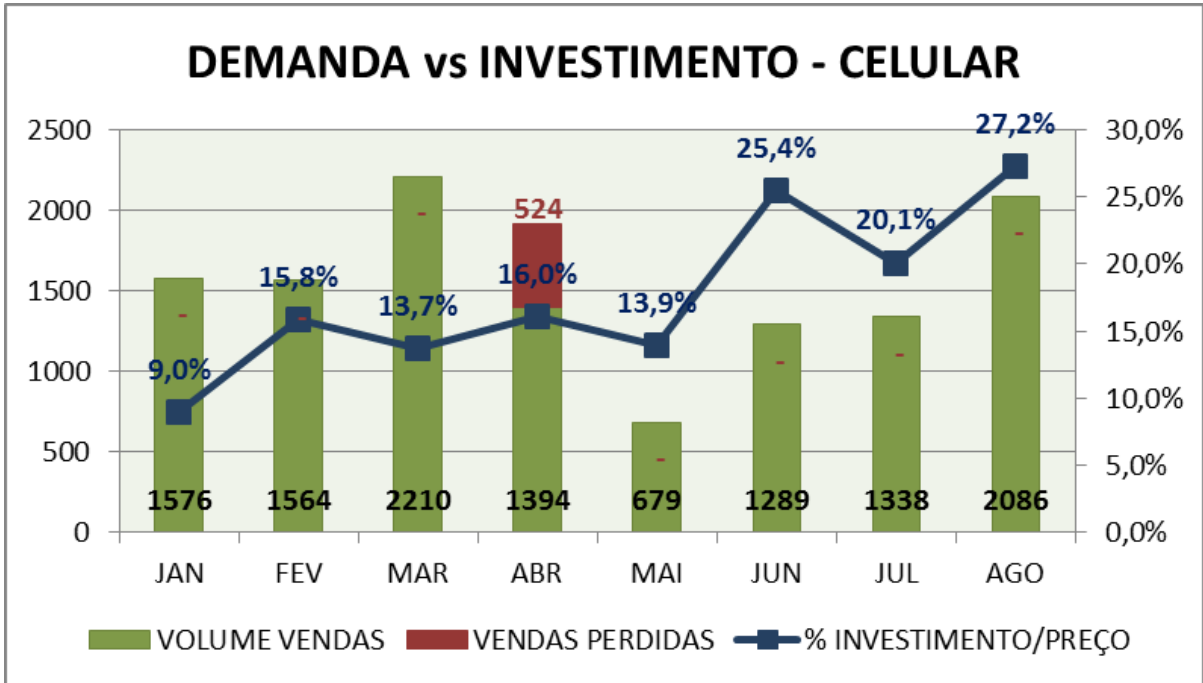


Figura 15 - GRÁFICO CELULAR - DEMANDA VS INVESTIMENTO PRIMEIRO E SEGUNDO QUADRIMESTRES

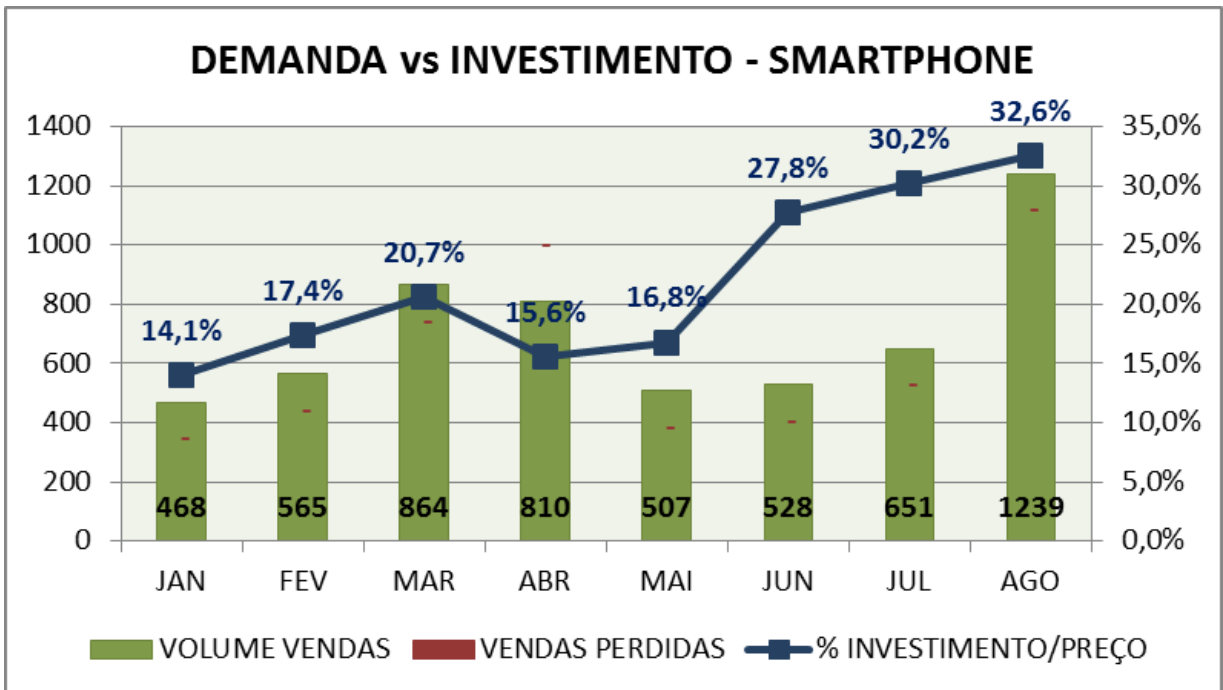


Figura 16 - GRÁFICO SMARTPHONE - DEMANDA VS INVESTIMENTO PRIMEIRO E SEGUNDO QUADRIMESTRES

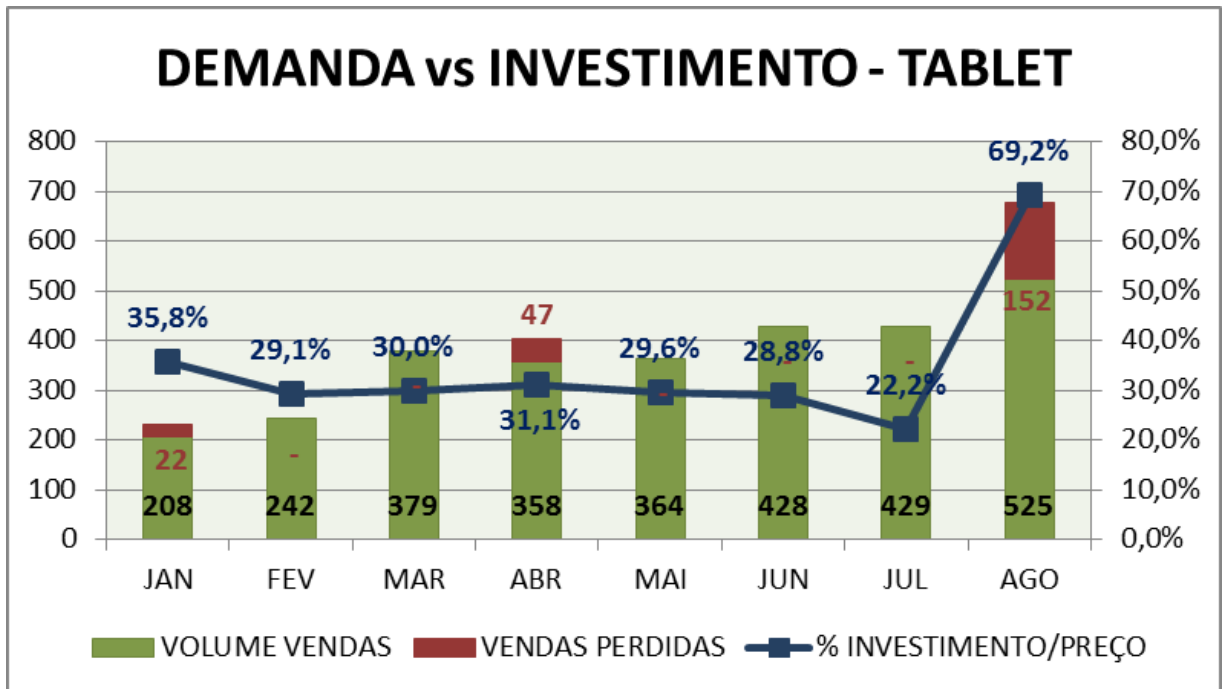


Figura 17 - GRÁFICO TABLET - DEMANDA VS INVESTIMENTO PRIMEIRO E SEGUNDO QUADRIMESTRES

Observa-se que na maioria dos períodos a relação preço x investimento foi favorável a um aumento na demanda de produto. Nos meses em que o aumento de investimentos não significou aumento de demanda, ações importantes da concorrência foram determinantes, tendo como a principal delas a redução de preços.

2.2.5 Resultados em Função do Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico da empresa foi direcionado para a liderança de mercado na receita bruta de vendas. A empresa alcançou esta posição em quatro dos oito meses que se passaram.

O resultado destas conquistas chegou a posicionar a empresa em 2º lugar na colocação geral, porém o foco excessivo na busca por este resultado custou o bom desempenho dos outros três quesitos de avaliação resultando no 5º lugar geral.

2.2.6 Ações da Empresa Para Atingir Seus Objetivos nos Próximos Períodos

Para os próximos períodos, a estratégia da empresa para alcançar os objetivos de liderança de vendas teria seu foco voltado em preço e menos em investimentos.

A experiência do jogo mostrou que a sensibilidade do mercado é bem maior a preço do que a investimentos. Acreditamos que uma combinação de preço menor com investimento menor, deixaria a empresa com o mesmo share de mercado para os três produtos e, com a redução dos investimentos, traria um maior lucro.

Este aumento de lucro deixaria a empresa com uma imagem melhor no mercado através da valorização de ações no mercado financeiro e possibilidade de ampliar pagamento de dividendos aos acionistas bem como benefícios aos funcionários. Acreditamos que esta melhora na imagem da empresa tornaria nosso produto atrativo de maneira mais natural e não forçada como vinha sendo através de investimentos astronômicos que reduziam o lucro operacional.

3. ANÁLISE DO PLANO DE NEGÓCIOS

Após oito meses de gestão, a presidência em conjunto da diretoria analisaram os resultados e elaboraram um plano de ação a fim de corrigir os indicadores considerados prejudiciais à organização, tão logo incrementando os favoráveis.

Com a perspectiva de reverter números desfavoráveis e implementar as práticas atuais a um modelo mais eficiente, a gestão da empresa trouxe às diretorias alternativas de expansão e crescimento.

Assim, cada diretoria da J2R analisou minuciosamente seus números, a concorrência e estudou demandas e a viabilidade para cada área, e chegou à conclusão da necessidade de expansão das atividades industriais da empresa.

Tal expansão ocorrerá do seguinte modo: crescimento da fábrica para aumentar a linha de produção, investimento em tecnologia a fim de substituir parte da matéria prima, criação de um novo produto, exportação de produtos e um planejamento social para descobrir e desenvolver novos talentos.

3.1. ÁREA DE PROJETOS

3.1.1 Descrição da Ideia

A diretoria da J2R, após período de gestão e análise dos resultados, conduziu o plano de negócio considerando os aspectos positivos e negativos que poderiam afetar cada área.

A fim de atingir seus objetivos, e após inúmeras rodadas de discussões e apresentação de propostas, foi decidido por criar um projeto, titulado como: “Projeto: Inovar para Crescer, Exportar e Desenvolver”. Com o projeto, será definida cada atividade e as respectivas atribuições de responsabilidades, para controlar o orçamento, o tempo e os riscos buscando o melhor resultado. Abaixo serão

descritos os objetivos, justificativas, especificações técnicas e demais informações para que seja o objetivo seja alcançado.

3.1.1.1 Objetivo do Projeto

O projeto a ser implementado tem como objetivo atender as expectativas da J2R, esses foram estabelecidos baseado nas propostas apresentadas pelas diretorias da empresa.

O investimento em tecnologias sempre foi considerado essencial no que enquadra com a estratégia aplicada durante os oito meses de gestão, contudo a J2R buscou inovar e através de parceria vai substituir o material presente na tela dos seus produtos, por algo excepcional na América do Sul.

Com a parceria, a J2R pretende internacionalizar sua marca exportando seus celulares para a Índia, a fim de alavancar suas vendas, que com o passar do tempo vem perdendo espaço no território nacional.

Diante desse cenário é fato que será necessário expandir a fábrica, para suportar a demanda do mercado nacional e internacional.

A J2R ao lado com seu “braço social” estará criando uma escola técnica para capacitar adolescentes da comunidade e dependentes dos funcionários com o intuito de oferecer oportunidades de desenvolvimento pessoal, pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias para o negócio.

3.1.1.2 Justificativa do Projeto

O projeto foi aprovado pela presidência da J2R baseado nas seguintes justificativas:

- Ø Inovação: Para se destacar frente à concorrência é preciso inovar, buscar algo novo. Diante disso, foram realizados inúmeros estudos de causa e após

diversas análises, foi firmada uma parceria junto à empresa Tech+, para que fosse possível a importação de um novo material, o Grafino, que carrega contigo a responsabilidade de substituir a atual tecnologia. Essa matéria prima tem como características marcantes o baixo custo, maior resistência e baixo índice de emissão de poluentes ao meio ambiente.

- Ø Expandir Negócios: A parceria com a empresa Tech+ tem como incumbência além de exportar a matéria prima para a América do Sul, mais especificamente para o Brasil, também contribuir e facilitar a exportação dos celulares da J2R para a Índia. Devido a constante queda das vendas do produto, que é julgado por muitos como improvável fonte de investimentos em tecnologia, foi considerado uma grande oportunidade fornecer esse produto ao varejo Índia.
- Ø Novo Produto: Será desenvolvido um novo produto para tornar os smartphones da J2R ainda mais completos, desbancando a concorrência. Com isso o consumidor final terá a oportunidade de transformar seu smartphone num tablet, algo totalmente novo no cenário sul-americano.
- Ø Escola Técnica: Uma empresa como a J2R não poderia deixar de pensar no lado social. Com isso estará construindo uma escola técnica para capacitar adolescentes da comunidade assim como dependentes dos funcionários, buscando descobrir e desenvolver esses jovens talentos oferecendo melhores oportunidades às pessoas.

3.1.1.3 Descrição do Produto

O novo produto foi denominado “Smartscreen”, ou seja, Tela Inteligente, pois se trata de uma extensão de tela para o smartphone. O produto encaixa perfeitamente no smartphone o transformando num tablet. Oferece a opção de expandir a memória do produto, a partir do seu hard-disk interno. Quando conectado ao Smartscreen, o smartphone deixa de utilizar sua bateria e passa a consumir apenas a bateria do Smartscreen.

Os custos para a produção do smartphone e Smartscreen juntos são inferiores aos custos de um tablet, com isso se tornará uma alternativa viável ao público alvo.

O Smartscreen possui uma tecnologia inovadora no território nacional chamada Grafino, um material que emite baixos índices de substâncias tóxicas no meio ambiente e mais resistente.

Sua cadeia de átomos em uma simetria quase perfeita faz com que a qualidade da troca de informações entre os elétrons seja muito mais rápida, com isso, os processadores a base de Grafino tem um desempenho superior aos processadores com menos esforços.

O seu layout ainda faz que os elétrons tenham menos massa, permitindo que os processadores tenham um tamanho menor.

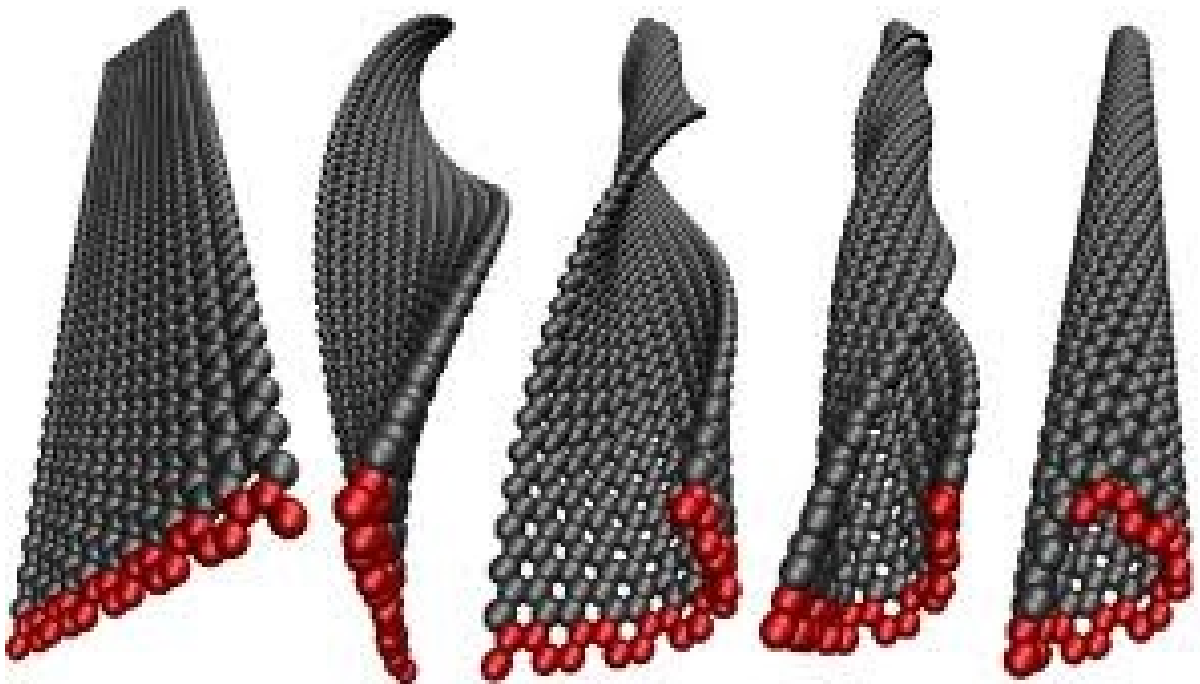


Figura 18 - IMAGEM GRAFINO

3.1.1.4 Detalhamento da Operação

Com a responsabilidade de inovar a J2R buscou no exterior tecnologia que combinadas a sua linha de produção pudessem criar algo novo. Após oito meses de gestão, foi lançado o desafio de apresentar uma ideia e constituir um plano de negócio para dar continuidade na gestão.

Os produtos da linha de produção, celular, smartphone e tablet vêm galgando uma maior fatia do mercado e, mesmo com grandes investimentos, não apresentaram grandes novidades e resultados satisfatórios.

A busca pela inovação fez com que a J2R pesquisasse sobre novas tendências e num fórum de inovação tecnológica, nos Estados Unidos, mais precisamente no Vale do Silício, Califórnia, conhecemos a empresa Tech+, uma multinacional que produz telas de Grafino e distribui por toda Europa, Ásia e América do Norte.

Diante desse cenário, buscamos firmar uma parceria onde a Tech+ estaria expandindo seus negócios para a América do Sul, buscando atingir um novo nicho de mercado. A operação consiste na entrada da Tech+ no mercado sul-americano, a partir do fornecimento de matéria-prima aos componentes dos produtos da linha de produção. Já a empresa J2R utilizaria desse material para produzir e distribuir os produtos agora de maior qualidade.

Assim, ao término da implementação do projeto, a J2R estará produzindo um produto de ponta, ganhará ainda mais cartaz no mercado, sempre focada em atingir liderança competitiva. A partir da J2R, a multinacional Tech+ utilizará sua estrutura e presença no mercado brasileiro, a fim de penetrar nesse mercado considerado não só promissor, mas estratégico para as operações de ambas as empresas. Já a empresa J2R exportará seus celulares para uma rede de Lojas Populares da Índia, com intuito de internacionalizar sua marca e galgar espaço no território mundial. A rede de Lojas Populares pertence ao mesmo grupo que controla a Tech+.

Estes fatores foram apontados pelas diretorias da Tech+ e da J2R como determinantes para a negociação. Para colocar o projeto em prática, a J2R vendeu 3 milhões em ações para a Tech+ e buscou junto ao BNDES um empréstimo, para

viabilizar a expansão da fábrica, a criação da escola técnica e tão logo substituir o material dos produtos da linha de produção, iniciando a produção do novo produto.

Considerando as condições estabelecidas pelas empresas, e apresentação dos direitos e obrigações, ficou acordado que ambas vão cooperar para atingirem os objetivos tangíveis (Ex. stakeholders) e intangíveis (Ex. Imagem da empresa).

3.1.2 Estimativa de Custos do Projeto

O orçamento do projeto que definido frente às diretorias de cada área, estão descritas detalhadamente no TCC de Finanças. Abaixo seguem pontos de maior destaque no quadro global de orçamento.

ORÇAMENTO	
Item	Valor
VENDA DE AÇÕES	R\$ 3.000.000,00
CAIXA	R\$ 757.439,94
TOTAL	R\$ 3.757.439,94

ORÇAMENTO	
Item	Valor
INVESTIMENTO FÁBRICA	R\$ 1.604.860,28
ESCOLA TÉCNICA	R\$ 1.050.000,00
PAGAMENTO DÍVIDA	R\$ 900.000,00
TOTAL	R\$ 3.554.860,28

3.1.3 Riscos Relacionados ao Projeto

Os riscos nos projetos são eventos ou condições incertas que se ocorrerem provocam algum tipo de dano ao trabalho, no entanto precisamos conviver com eles e nos preparamos para quando um ou vários deles ocorrerem.

De um modo geral, independentemente do ramo, os riscos (ameaças e oportunidades) podem afetar seus objetivos podendo levá-lo a uma direção totalmente diferente da planejada inicialmente. Esses riscos podem alterar escopo, prazo e custo, levando o projeto, às vezes, ao fracasso total.

Os riscos podem ser internos ou externos ao projeto e para cada um deles o gerente de projeto deverá, juntamente com sua equipe, elaborar um plano de respostas eficiente e claro o suficiente para que, caso o risco ocorra, ele impacte o mínimo possível no projeto.

3.1.4 Situação Alvo Planejada

De acordo com os objetivos e investimentos propostos, e tão logo firmados, a J2R passa a se chamar J2R+ e o projeto terá início imediato, visando o aumento da planta, o treinamento dos colaboradores para upgrade nos gadgets e a criação da escola da técnica.

Com isso a Joint venture J2R+ será ainda mais competitiva, rentável e melhor posicionada no mercado.

3.2. ANÁLISE SWOT

A Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise ambiental, sendo à base da gestão e do planejamento estratégico numa empresa ou instituição. Graças à sua simplicidade pode ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário,

Abaixo segue análise SWOT do plano de negócios da J2R:

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNOS	<p>Nova Tecnologia Expansão da Fábrica Market Share Preço Exportação do Celular</p> <p>Forças (S)</p>	<p>Tecnologia desconhecida Mão de Obra especializada Mercado Estrangeiro Produto substituto do Tablet</p> <p>Fraquezas (W)</p>
EXTERNOS	<p>Novo Posicionamento de Mercado Novo produto Ampliar o Market Share Desenvolver a comunidade</p> <p>Oportunidades (O)</p>	<p>Produtos substitutos Concorrença veloz Poder de Compra Previsão de Demanda inferior</p> <p>Ameaças (T)</p>

Forças - vantagens competitivas internas

#	Vantagens	Descrição
1	Nova Tecnologia	Joint venture com a Tech+ traz o <i>know how</i> de uma Multinacional
2	Expansão da Fábrica	Vendas de ações patrocinam a expansão.
3	Market Share	Com o lançamento do novo produto iremos aumentar a parcela de atuação do mercado
4	Preço	Com a Joint venture os preços serão mantidos. Porém todos os produtos terão uma tecnologia nova no Brasil.
5	Exportação do Celular	Com a produção de celulares com o Grafino vendidos a preços iguais a produtos de tecnologia inferior.

Fraquezas - vulnerabilidades da empresa

#	Fraquezas	Descrição
1	Tecnologia desconhecida	Será necessário alto investimento em propaganda para divulgar os benefícios do Grafino.
2	Mão de Obra especializada	Com a chegada da Tech+ ao Brasil, uma nova tecnologia será inserida no mercado brasileiro. Uma tecnologia nova e sem precedentes. Com isso, sem profissionais que dominem o assunto.
3	Mercado Estrangeiro	O mercado da Índia ainda não conhece o produto Brasileiro, ainda que, com tecnologia local, será necessário fazer um estudo antes de inserir o produto no mercado.
4	Produto substituto do Tablet	Ao lançar o Smartscreen teremos que trabalhar o Tablet para que não seja substituído pelo acessório que se torna um tablet. Substituindo a necessidade de compra do Tablet

Oportunidades - forças externas favoráveis	
# Oportunidades	Descrição
1	Novo Posicionamento de Mercado Empresa com Know how na área de tecnologia e com valores de produtos próximos dos melhores concorrentes, sem a mesma tecnologia.
2	Novo produto Com o Smartscreen teremos uma parcela de mercado não explorada. Um produto sem concorrentes até o momento.
3	Ampliar o Market Share Hoje o Smartphone é o produto com menor Market Share, com a produção deste acessório, poderemos aumentar as vendas dos produtos.
4	Desenvolver comunidade a Através da criação de uma escola de formação de talentos. Que irá investir em formação e pesquisa do Grafino. Formando mão de obra especializada e fornecendo graduação para a comunidade em torno da fábrica e seus funcionários.
Ameaças - obstáculos externos	
# Ameaças	Descrição
1	Produtos substitutos Novos produtos com a mesma tecnologia irão ser produzidos pelos concorrentes.
2	Concorrência veloz A velocidade de acompanhamento dos concorrentes em tecnologia de ponta.
3	Poder de Compra O acessório, precisa ter um baixo valor, pois o público foco será aqueles que não possuem poder de compra elevado.
4	Previsão de Demanda inferior A previsão de demanda é que no segundo semestre a produção do Smartscreen seja igualada ao Smartphone, para isto acontecer o trabalho de publicidade e propaganda deverá ser alto, inicialmente.

3.3. OPERAÇÕES

O setor de operações terá a oportunidade de mostrar seu grande dinamismo e capacidade de adaptação com a criação da Joint Venture J2R+ em parceria com a com a empresa Tech+.

Haverá mudanças nos processos de fabricação, tecnologia de maquinário e troca da Bill of Material para produção com a utilização do Grafino. Além disso, será inserido um novo produto na linha de produção, o Smartscreen. Produto com um grau de complexidade superior aos demais.

Por fim, a cadeia logística muda de rumo com o contrato de exportação dos Celulares para o mercado Asiático.

Tanto a J2R quanto a Tech+ reconhecem os riscos da implementação do projeto, por isso o mesmo foi cuidadosamente planejado unindo tradicional experiência da J2R com a produção de Celulares, Smartphones e Tablets e o know how tecnológico da Tech+. A equipe de projetos, formada por profissionais de vasta experiência no mercado, foi capaz de assegurar a viabilidade deste projeto bem como seu prazo de entrega utilizando a metodologia do PMI e criando diversos planos de contingência a partir do mapeamento dos riscos do projeto.

3.3.1 Previsão da Demanda

A demanda da J2R sempre foi dimensionada de acordo com as médias históricas de vendas aliada a fatores como, grau de investimento em publicidade, inovação e design, e o principal deles a sazonalidade. É desta forma que a projeção de demanda foi dimensionada para a J2R+. Para efeitos de simplificação do forecast de vendas, o efeito da sazonalidade foi diluído entre os meses, tornando a demanda flat por semestre a uma taxa de crescimento baseada nos ganhos de produtividade, qualidade, crescimento do mercado e promoções. A descrição acima só não se aplica ao celular que possui contrato de fornecimento flat em 2.500 unidades por mês para uma rede de lojas populares na Índia.

A regra básica utilizada na previsão da demanda para o Smartphone e o Tablet foi de 10% de crescimento ao ano partindo da média de vendas do último quadrimestre da empresa J2R. Para o novo produto, o Smartscreen, a demanda do primeiro semestre equivale a 10% da demanda do Tablet e cresce a uma taxa de 40% ao ano, até praticamente se igualar às vendas de Smartphones. Estudos de mercado apontam que o acessório terá comportamento muito parecido com o Smartphone ao longo de sua vida.

A tabela abaixo mostra a previsão do comportamento da demanda semestral para os próximos 2 anos.

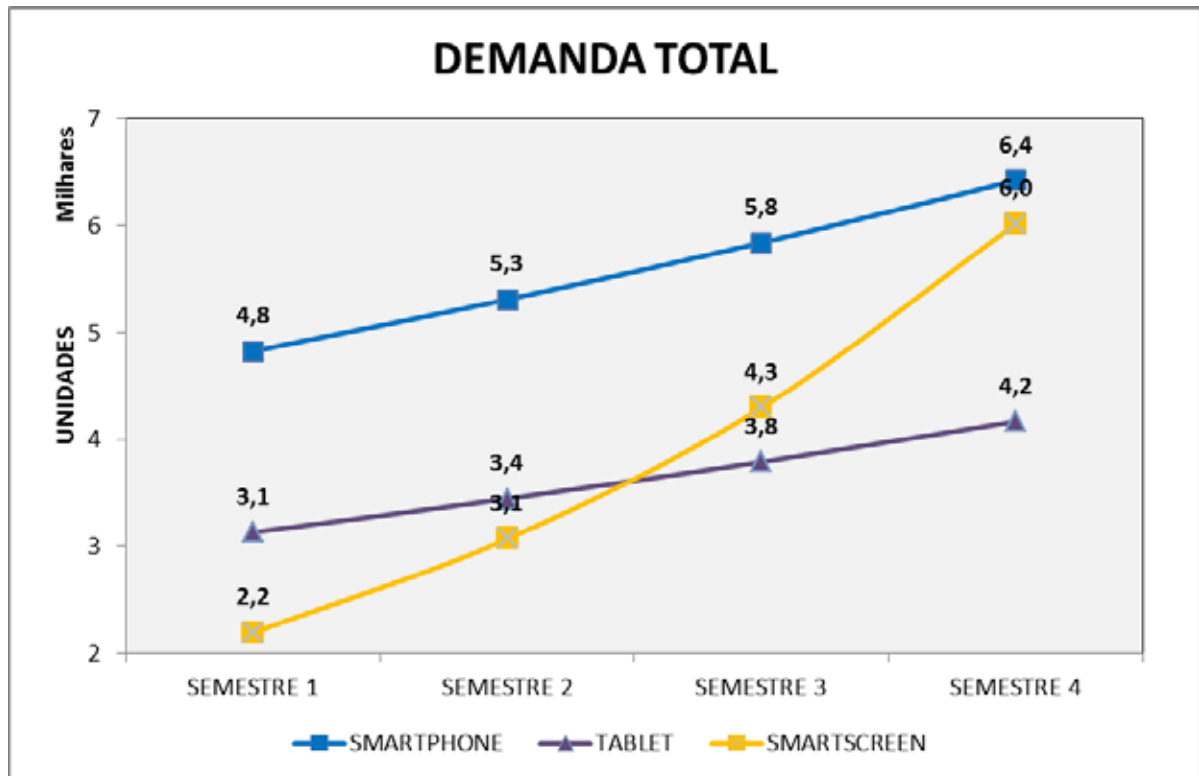


Figura 19 - GRÁFICO CURVA DE CRESCIMENTO DA DEMANDA SEMESTRAL POR PRODUTO

3.3.2 Planejamento da Capacidade Produtiva

A inclusão do novo produto e exportação do celular fez com que a J2R, maior empresa do mercado, projetasse uma ampliação ainda mais robusta. As 1.100 unidades fabris com que a empresa já dispunha, serão acrescidas de mais 766 unidades fabris para dar conta da demanda. Esta ampliação será feita em 4 etapas conforme o mostra o gráfico abaixo:

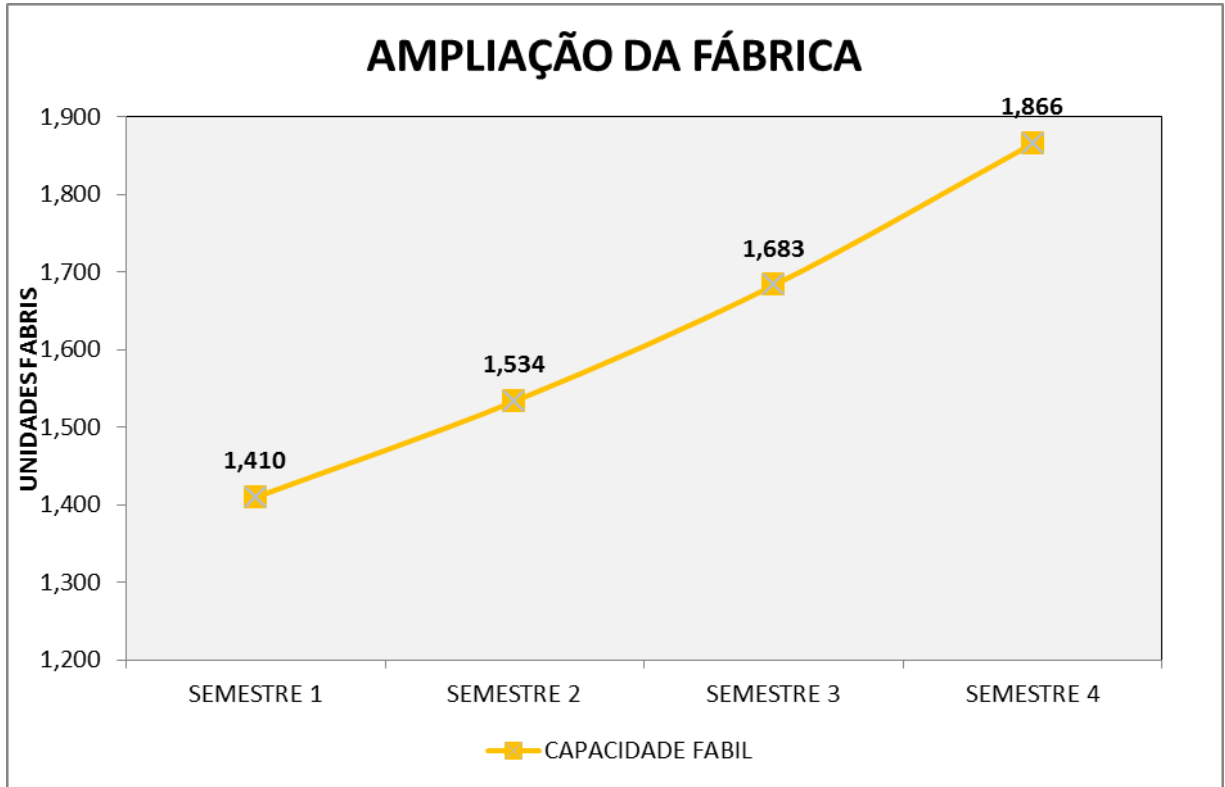


Figura 20 - GRÁFICO CURVA DE EXPANSÃO DA FÁBRICA

A planta da fábrica passou por adaptações de layout de forma a ter grande flexibilidade em caso de alteração no mix de produtos demandados. Isto garante a credibilidade e confiança que a empresa deseja manter junto ao consumidor permanecendo como uma das líderes em disponibilidade de produto mesmo em cenários de demanda superaquecida.

O novo produto é tão complexo quanto o Tablet já produzido e demanda as mesmas 0,3 unidades fabris. Desta forma, a utilização da linha de produção ao longo de dois anos está projetada conforme a tabela abaixo:

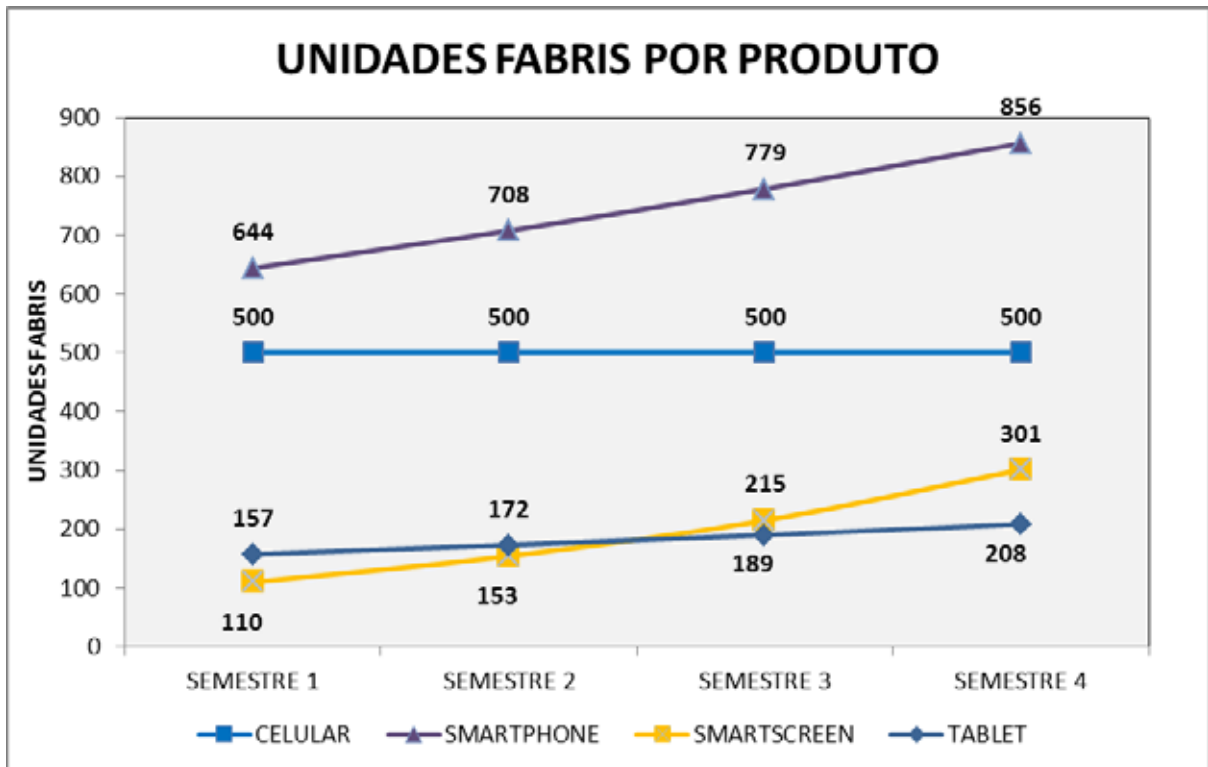


Figura 21 - GRÁFICO UNIDADES FABRIS POR PRODUTO

Toda esta modificação na planta não exigiu construção de nova unidade, somente ampliação da planta já existente, adaptando a capacidade instalada da melhor forma para que pudessem render mais capacidades fabris. Ou seja, o aumento de capacidade não está atrelado 100% à compra de novo maquinário, mas também da otimização da utilização do mesmo.

3.3.3 Previsão dos Custos de Operação

Os custos de produção obedecem à mesma forma de cálculo que vinha sendo utilizada que é a soma entre o custo de matéria prima e quantidade de horas trabalhadas para a produção de cada item. O valor das horas é calculado de acordo com os salários e encargos dos funcionários.

A grande mudança foi no custo das matérias primas. O composto que mais onerava os custos de matéria prima, o Grafeno, foi substituído pelo Grafino, que, apesar de ser mais caro no mercado normal, é comprado a um custo baixíssimo devido ao poder de barganha do parceiro Tech+. A Tech+ produz telas para gadgets para quase todo o planeta e é o maior produtor de Grafino do mundo.

Os custos de matéria prima, aplicando uma inflação de 3% por semestre, se comportam conforme a tabela abaixo:

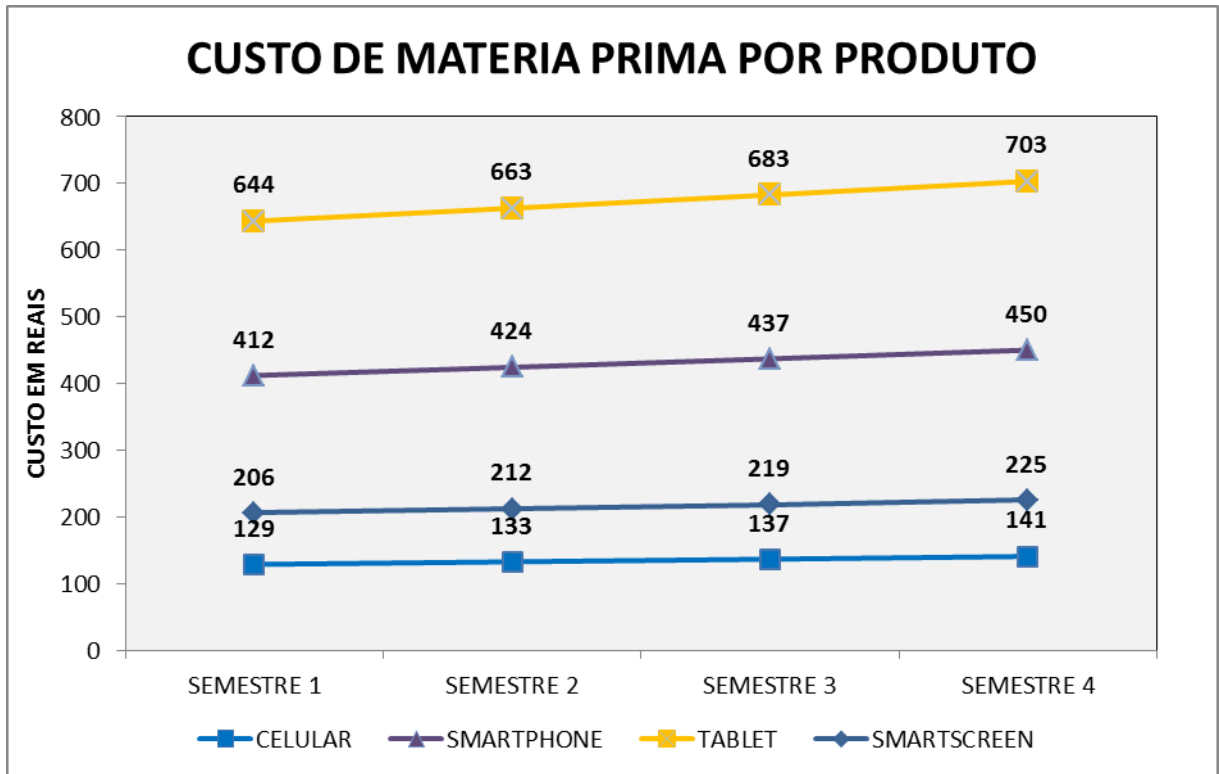


Figura 22 - GRÁFICO CUSTO DE MATÉRIA PRIMA POR PRODUTO

As horas necessárias para a fabricação de cada um dos produtos permanecem como antes. O novo produto tem complexidade baixa, pois não conta com a grande quantidade de componentes eletrônicos necessária para a produção dos processadores dos outros gadgets, já que é, grosso modo, uma extensão de tela para o Smartphone. O número de horas necessária para a fabricação deste produto é de 15 horas por unidade.

Desta forma a relação de horas trabalhadas por unidade fica conforme a tabela abaixo:

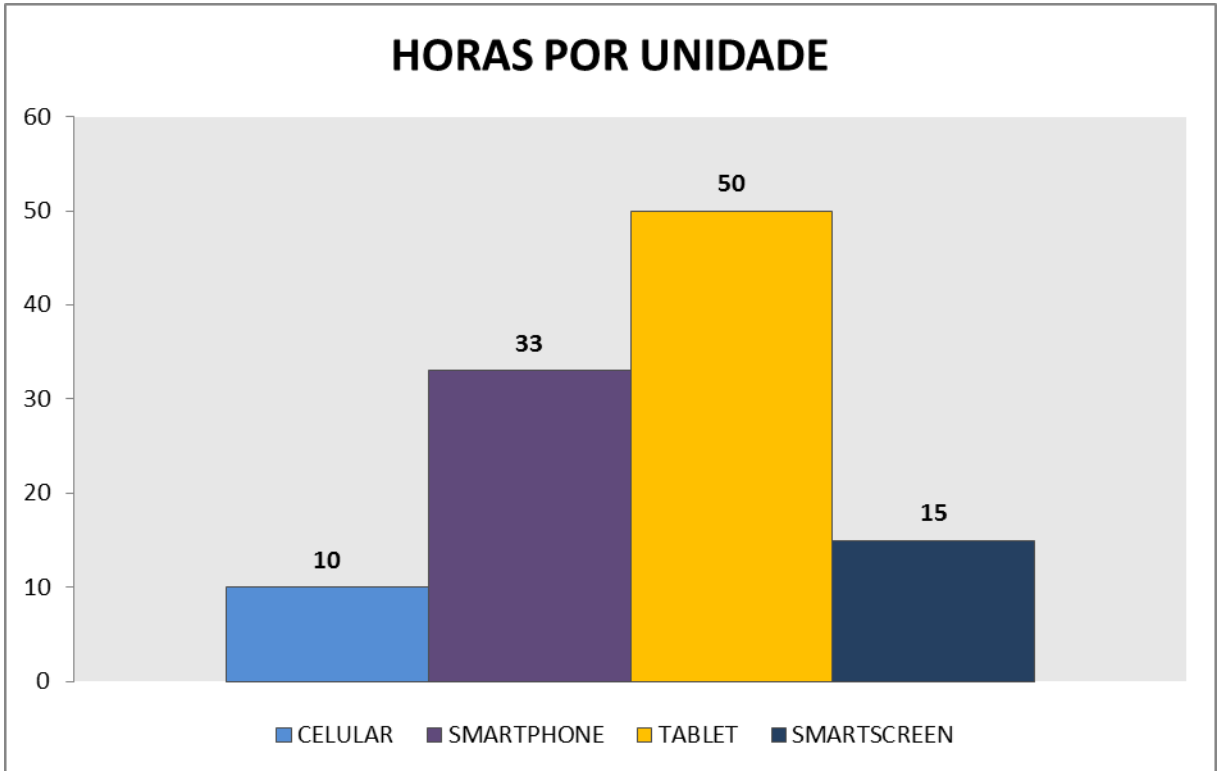


Figura 23 - GRÁFICO HORAS DE PRODUÇÃO POR UNIDADE DE PRODUTO

3.3.4 Política de Controle de Estoques

A política de estoque foi recalculada. A J2R+ trabalha agora com estoque mínimo de produção igual à variabilidade histórica de demanda. A ideia é não ter nenhum tipo de venda perdida, ou seja, em cima da previsão de vendas informada, será calculado estoque mínimo igual ao percentual de variação de demanda percebido no mesmo período em anos anteriores. Para efeitos de simplificação, o percentual padrão aplicado ao nível ideal do Estoque Mínimo foi de 10% da demanda prevista de cada mês.

Não é previsto nenhum acúmulo de estoque inicial já que a fábrica acompanhará a expansão de cada produto.

3.4. POLÍTICAS DE RH

3.4.1 Recrutamento e Seleção de Colaboradores

A diretoria de RH da empresa J2R atuou durante os oito meses de gestão, de maneira excepcional, todavia aberta a sugestões e críticas, desenvolveu um grande trabalho e proporcionou oportunidades a pessoas.

Com um quadro funcional de 350 funcionários e com grandes desafios a despontar, a diretoria de RH em conjunto com as demais diretorias trabalharam em prol de alternativas viáveis a fim de atender as demandas de produção, obedecendo aos critérios apresentados pelo financeiro.

Mapeado o cenário, foi definido o plano para recrutamento e seleção de novos funcionários para a J2R+. No primeiro semestre, será necessária a contratação 170 funcionários para atender a demanda das novas linhas de produção, além do novo produto. Para os próximos dois semestres, baseado nas metas do grupo, a expectativa é de abertura de dois processos seletivos, para contratação de 46 e 122 funcionários, respectivamente.

As vagas disponibilizadas para o público externo serão publicadas no banco de dados eletrônico, disponibilizado no website da J2R+.

A participação de ex-colaboradores no processo seletivo é permitida, desde que aprovadas pelo gestor da vaga e pela área de Recursos Humanos, que poderá consultar o último gestor do mesmo e, respeitados os seguintes critérios: estejam desligados a mais de três meses, não tenham sido demitidos por justa causa e não tenham acionado a organização judicialmente.

O candidato externo aprovado deve realizar o aceite formal da proposta de trabalho que será apresentada exclusivamente pela área de Recrutamento e Seleção após todas as etapas do processo seletivo e deverá conter informações sobre cargo, local de trabalho, salário e benefícios.



Figura 24 - GRÁFICO – RECRUTAMENTO E SELECAO - NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS J2R+

3.4.2 Rotinas de Treinamento

3.4.2.1 Capacitação dos Funcionários da J2R

Para que a funcionários deem início a fabricação da nova linha de produção, assim como implementem a nova tecnologia em seus produtos, se faz necessário conhecer a matéria prima, suas características e limitações e com isso aprimorá-la de tal modo que possa aplicá-la aos produtos, utilizando de todos os recursos a fim de lançar no mercado o produto de mais alto valor tecnológico.

A empresa Tech+ se propôs a contribuir com essa capacitação e traçou um plano de treinamento virtual e presencial. Na primeira etapa, os funcionários da J2R+ participarão de apresentações via Webex (solução de colaboração para reuniões online, apoio remoto e eventos online) para conhecer a empresa Tech+, sua missão e valores, nicho de mercado e experiências.

Em seguida, também via Webex, será apresentado o Grafino, tecnologia a ser implementada nos produtos da linha de produção. Todos os funcionários terão a oportunidade de conhecer o material e a tecnologia que o envolve.

Após tal experiência, a empresa Tech+ estará disponibilizando cinco dos seus melhores profissionais, dentre eles técnicos, especialistas e engenheiros, para finalizar o treinamento de modo prático. Os funcionários terão seus primeiros contatos dentro da fábrica, e iniciarão a produção dos primeiros protótipos.

3.4.2.2 Treinamento do Novo Grupo de Colaboradores Contratados

Os novos funcionários, assim como em toda empresa, deverão passar por um período de ambientação, com a finalidade de ser orientado sobre as políticas e diretrizes que regem a empresa, assim como as normas e regras internas. Além de promover a integração com a equipe de trabalho e seus diretos os quais deverá se reportar.

Após a ambientação, os novos colaboradores serão treinados pelos “Champions” (funcionários detentores de grande conhecimento e experiência), obedecendo a seu setor e linha de produção, conseqüentemente integrarão a equipe de produção.

3.4.3 Rotinas de Desenvolvimento de Colaboradores

A rotatividade de funcionários, de um modo geral, decorre da falta de motivação e perspectiva futura dentro da empresa e grande parte por comportamento como mau relacionamento com a equipe e/ou gestão, e sem dúvida, por questões salariais.

Esse descontentamento, que pode vim a provocar desligamentos, gerar custos com novas contratações e treinamentos, além de prejudicar a produtividade

da empresa. A fim de minimizar esses impactos e criar equipes de trabalho comprometidas, a J2R+ desenvolveu um Programa de Desenvolvimento.

Muitos confundem desenvolvimento com treinamento. Treinamento é o processo de mudanças no comportamento dos colaboradores, visa à aquisição de habilidades relacionadas às tarefas do cargo – atendendo aos padrões e aumentando a produtividade, aperfeiçoamento de desempenhos e das relações interpessoais.

Já o Desenvolvimento é um processo de crescimento do indivíduo, e visa explorar o seu potencial de aprendizagem. Oferece-lhe condições e amparo a fim de utilizar suas capacidades e aplicar seus conhecimentos e experiências na prevenção e solução de novas e diferentes situações. É um processo de aprimoramento profissional contínuo.

Cada colaborador é responsável por criar e manter um plano de desenvolvimento. Gestores são responsáveis por dar suporte e orientação por meio de conversas construtivas e constantes sobre áreas e ações de desenvolvimento.

O programa de desenvolvimento pode concentrar-se em objetivos curtos, médios ou longos, os quais devem preencher lacunas de habilidades ou construir competências individuais em resposta a necessidades atuais e futuras da organização, alinhadas às aspirações do colaborador.

O plano de desenvolvimento é importante para:

- Ø Garantir que os colaboradores recebam oportunidades de desenvolvimento apropriadas para sua função e ambições de carreira;
- Ø Permitir que a J2R+ apresente resultados bons e consistentes;
- Ø Reter talentos;
- Ø Aumentar o engajamento dos colaboradores;
- Ø Identificar principais competências e lacunas de desenvolvimento.

3.4.4 Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho tem como objetivo identificar e analisar as competências que interferem no desempenho do colaborador da organização durante um determinado período, que possam ser aprimoradas por meio de plano de desenvolvimento de capacitação e aperfeiçoamento profissional.

Além disso, permite a administração de recursos humanos o acompanhamento contínuo do colaborador, provendo informações sobre salários, treinamento, bonificações, demissões e planejamento de carreira, originando ações para o desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador como forma de viabilizar o alcance das metas institucionais, visando melhoria e aprimoramento de seu trabalho.

Por meio da avaliação de desempenho é mais fácil fornecer feedback às pessoas da organização, baseado em informações sólidas e tangíveis, e auxiliá-las no caminho para o autodesenvolvimento. Outro benefício é a possibilidade de descoberta de talentos resultante da identificação das qualidades de cada pessoa da organização.

3.4.5 Reestruturação do Programa de Benefícios

O programa de benefícios da J2R encerrou o período de oito meses totalizando R\$ 110,00 reais, valor referente ao crédito mensal no cartão alimentação.

Com o estigma que funcionário satisfeito é sinônimo de produto de qualidade, e a busca pela atratividade do produto no mercado sempre foi demonstrada como o caminho para o sucesso, a diretoria de RH recomendou aos colaboradores que participassem ativamente da pesquisa sobre benefícios.

O novo programa de benefícios da J2R+ passou a oferecer além do Cartão Alimentação e da PLR, também Plano de Saúde, Plano Odontológico e Escola Técnica, estendido aos seus dependentes diretos e o Vale Cultura.

3.4.5.1 Descrição dos Benefícios

Abaixo segue descrição dos benefícios oferecidos pela empresa J2R:

- Ø Cartão Alimentação: crédito no valor de R\$ 150,00 reais;
- Ø Participação nos Lucros e Resultados: em caso de lucro, os funcionários receberão mensalmente um valor equivalente a 2% do lucro.
- Ø Plano de Saúde: colaboradores não terão que pagar o valor mensal da contribuição para o plano de saúde. Isso quer dizer que o valor referente ao titular não será descontado do seu salário;
- Ø Plano Odontológico: O valor é mensal e por participante que aderir ao Plano Odontológico, de acordo com o padrão de plano definidos pelo beneficiado titular do plano. O plano escolhido pelo titular prevalecerá, também, para os seus dependentes incluídos no benefício. O desconto será efetuado no salário do colaborador titular do plano, e sempre no final de cada mês;
- Ø Escola Técnica: escola de desenvolvimento pessoal, voltada à pesquisa e desenvolvimento tecnológico, ofertada a comunidade e aos dependentes dos funcionários.
- Ø Vale Cultura: quem aderir receberá um cartão magnético no qual serão creditados R\$ 50 reais mensalmente, para serem usados na compra de livros e ingressos de cinema, teatro e shows. O colaborador pagará R\$ 5 reais, com desconto direto no salário e o crédito é cumulativo.

3.5. POLÍTICAS DE MARKETING E PROPAGANDA

O novo acessório do Smartphone o "Smartscreen" de Grafino viabilizado pela entrada da Tech+ no capital da J2R, vem para trazer inovação ao mercado de tecnologia brasileiro.

Sabemos que neste segmento a distância que separa os líderes de mercado dos seguidores rápidos é muito pequena. Diante deste cenário, lançaremos o "Smartscreen" produto inovador e com tecnologia de ponta.

É um produto que seguirá a estratégia de diferenciação devido as suas características. O departamento de Marketing da J2R com o know how da Tech+ criará canais de comunicação e de divulgação eficientes para o público alvo deste novo item.

3.5.1 Os 4 P's do Smartscreen

3.5.1.1 Produto

O novo produto lançado pela Joint venture (Tech+ e J2r) é um bem tangível que pode ser classificado como Bem de Compra Comparado, já que o consumidor compara preço, qualidade e as características antes de realizar a compra de aparelhos eletrônicos.

O novo acessório terá o nome de Smartscreen e a J2R proporcionará aos seus consumidores um produto inovador que depois de conectado a um Smartphone da mesma tecnologia, se tornará uma Tablet com todas as funcionalidades deste produto.

3.5.1.2 Preço

O "Smartscreen" será lançado no mercado brasileiro com um preço médio de R\$ 800,00, somado ao valor do smartphone R\$ 1.400,00 não será equivalente ao valor do Tablet da concorrência. Devido aos custos envolvidos, serem de baixo valor, comparado aos demais produtos da marca, justifica este preço de vendas.

Será adotada para este item a estratégia de precificação de desnatação por dois motivos: Queremos atingir o público alvo consumidor de Smartphones, e por ser um produto extremamente utilizado, e como a nossa capacidade de produção é grande iremos aumentar a produção.

Como o passar do tempo, a produção irá se igualar a produção do Smartphone, para que todos os smartphones já saiam com o acessório de fabrica.

3.5.1.3 Ponto de Venda

O Smartscreen será distribuído por todos os pontos comerciais que a J2R já atua com seu Smartphone. Principalmente na região Norte e Nordeste, mas sem excluir nenhuma região brasileira. A produção será equivalente à metade dos smartphones inicialmente.

Percebendo que a demanda é acima do esperado, vamos rever a distribuição após o lançamento e nossos parâmetros operacionais para aumentar a produção do Smartscreen.

Teremos três grandes parceiros varejistas para a venda do "Smartscreen": Fastshop, Casas Bahia e Operadora de Telefonia VIVO. Além das lojas físicas, caso os parceiros comerciais desejem, poderão realizar a venda via internet, já que todos possuem canais de vendas *online*. Neste caso, a compra via internet poderá ser realizada de qualquer região em que sejam feitas entregas por estes parceiros.

3.5.1.4 Promoção

A Promoção é o item essencial no processo de venda deste produto. Após a produção e a precificação do mesmo, é preciso comunicar aos públicos de interesse da Empresa, que o produto já está disponível para comercialização.

A Promoção do "Smartscreen" será realizada por veículos de comunicação específicos e de grande circulação. Como o produto é inovador e um baixo preço de venda, ele é destinado para o público consumidor de smartphones. Todas as ações de promoção serão voltadas para este perfil, em pontos de vendas, feiras e locais segmentados.

A Propaganda e Promoção do "Smartscreen" iniciará quatro meses antes do lançamento oficial do produto, com divulgação de anúncios em revistas e jornais de grande circulação.

Além disso, haverá a exposição do produto em nossos parceiros comerciais. O objetivo é apresentar o novo acessório ao público alvo da J2R para que eles possam manusear o novo item e conhecer todas as possibilidades.

3.5.1.5 Planejamento de Vendas "Smartscreen"

- A Quem Vender – Clientes Foco

Consumidores de Smartphones e que desejam obter um Tablet, porém, são que investir muito no novo bem. Produzido através do fornecimento da tecnologia da Tech+ nova acionista da J2R.

O preço de venda médio de R\$800,00 amplia por si só a possibilidade do mercado brasileiro adquirir este lançamento.

- Quanto Vender – Volumes por Foco

O volume de vendas do "Smartscreen" está ligado diretamente a alguns quesitos:

- Capacidade de produção da J2R
- Valor de venda;
- Segmentação do mercado consumidor;
- Estratégia de Diferenciação por Produto.

Nossa produção média será de 653 unidades/mês. Nos primeiros meses, este será o volume de vendas da J2R, distribuído nos 3 pontos de vendas autorizados em todo território brasileiro.

3.6. POLÍTICAS DE FINANÇAS

Todas as decisões de investimento em expansão fabril, marketing, P&D, ações sociais, benefícios, dividendos e etc. passam pela área financeira. Cada novo projeto precisa ter sua viabilidade comprovada através de análises estratégicas. Nenhuma das decisões acima descritas deixou de ter sua viabilidade analisada.

A J2R+ preza demais por sua austeridade financeira e reconhece o quão importante é um fluxo de caixa saudável.

A causa mais significativa para esta mudança de política frente à gestão dos primeiros 8 meses da empresa J2R, foi à mudança da orientação estratégica da companhia.

A estratégia inicial, que era de ser o líder em receita de vendas a qualquer custo, deu lugar à estratégia de saúde financeira em primeiro lugar. A J2R+ acredita que seja este o caminho do sucesso, o equilíbrio.

3.6.1 Investimento Inicial

A parceria entre J2R e Tech+ se iniciou a compra de R\$ 3.000.000,00 em ações por parte da Tech+. O valor torna a Tech+ acionista majoritário, detendo aproximadamente 35% do valor de mercado da J2R. Este aporte financeiro, em conjunto com a geração de caixa da nova empresa no primeiro período, inicialmente irá sanar o endividamento da J2R que é R\$ 900.00,00, ampliar a fábrica para a inclusão do novo produto e criar a Escola técnica J2R+. Para a fábrica e a escola, serão feitos investimentos de R\$ 2.7 milhões.

VENDA DE AÇÕES	BRL 3,000,000.00
CAIXA	BRL 757,439.94
TOTAL	BRL 3,757,439.94

INVESTIMENTO FÁBRICA	BRL 1,604,860.28
INVESTIMENTO ESCOLA	BRL 1,050,000.00
PAGAMENTO DÍVIDA	BRL 900,000.00
TOTAL	BRL 3,554,860.28

3.6.1.1 Financiamento do Capital

A J2R vendeu aproximadamente 128 mil ações à Tech+ totalizando o aporte de R\$ 3.000.000,00. Esta compra foi viabilizada através do acordo de construção da Joint Venture entre as duas empresas chamada de J2R+.

A Tech+ espera recuperar 50% do montante investido em forma de dividendos nos próximos 5 anos. O restante se dará através do compromisso de lucratividade da J2R+.

Tanto as análises de demonstrativo do resultado do exercício quanto o fluxo de caixa, serão calculados mensalmente. Serão apresentadas somente as fotografias do último mês de cada semestre.

3.6.1.2 Viabilidade Econômica

A viabilidade econômica do projeto J2R+ será demonstrada através do Valor Presente Líquido (VPL) e da Taxa Interna de Retorno (TIR).

A Taxa Mínima de Atratividade utilizada para o cálculo do VPL será de 20% a.a.

As análises financeiras serão feitas sobre o resultado esperado do projeto ao final de 2 anos de vigência.

3.6.2 Preços dos Produtos

A J2R+ permanece com os 3 produtos da J2R e agora conta com a produção do novo produto Smartscreen. A formação do preço do Smartscreen foi determinada de forma que a soma entre ele e o Smartphone não superassem o preço do Tablet. Já que, a união do Smartphone com o Smartscreen resultam num produto idêntico ao Tablet, a J2R+ não achou interessante criar uma guerra de preços entre os próprios produtos.

A cada semestre, os preços de venda dos produtos serão aumentados em 3%, dado os níveis de inflação projetados pelo Banco Central.

Desta forma, o comportamento dos preços dos produtos comercializados pela J2R+ ficará conforme a tabela abaixo:

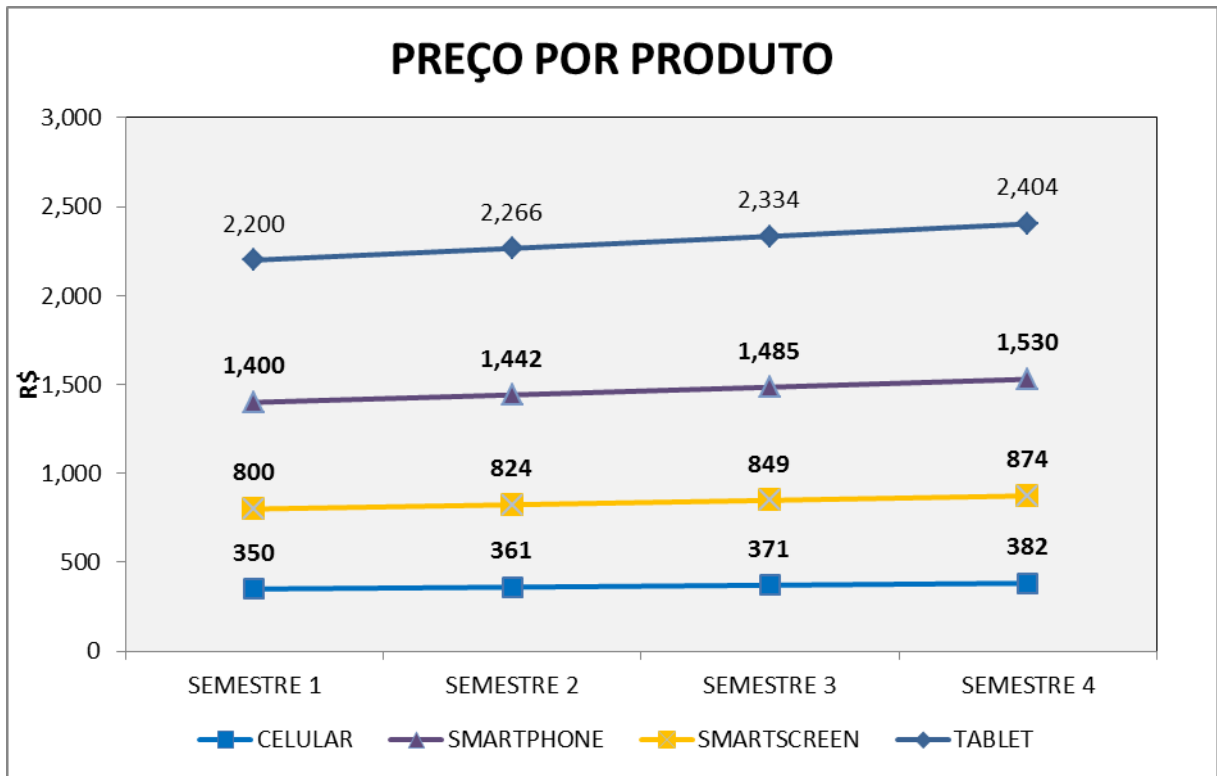


Figura 25 - GRÁFICO PREÇOS POR PRODUTO

3.6.3 Investimento

O projeto J2R+ prevê ampliação da fábrica a cada semestre para acompanhar a previsão de aumento de vendas dos produtos.

Junto com os investimentos, a empresa incorrerá em despesas adicionais de execução dos projetos de investimento. Ao todo, a J2R+ investirá aproximadamente R\$ 6,5 milhões ao longo de dois anos entre a construção e manutenção da Escola Técnica e ampliação da Fábrica.

A curva prevista de investimento para a J2R+ se comportará conforme a figura abaixo:

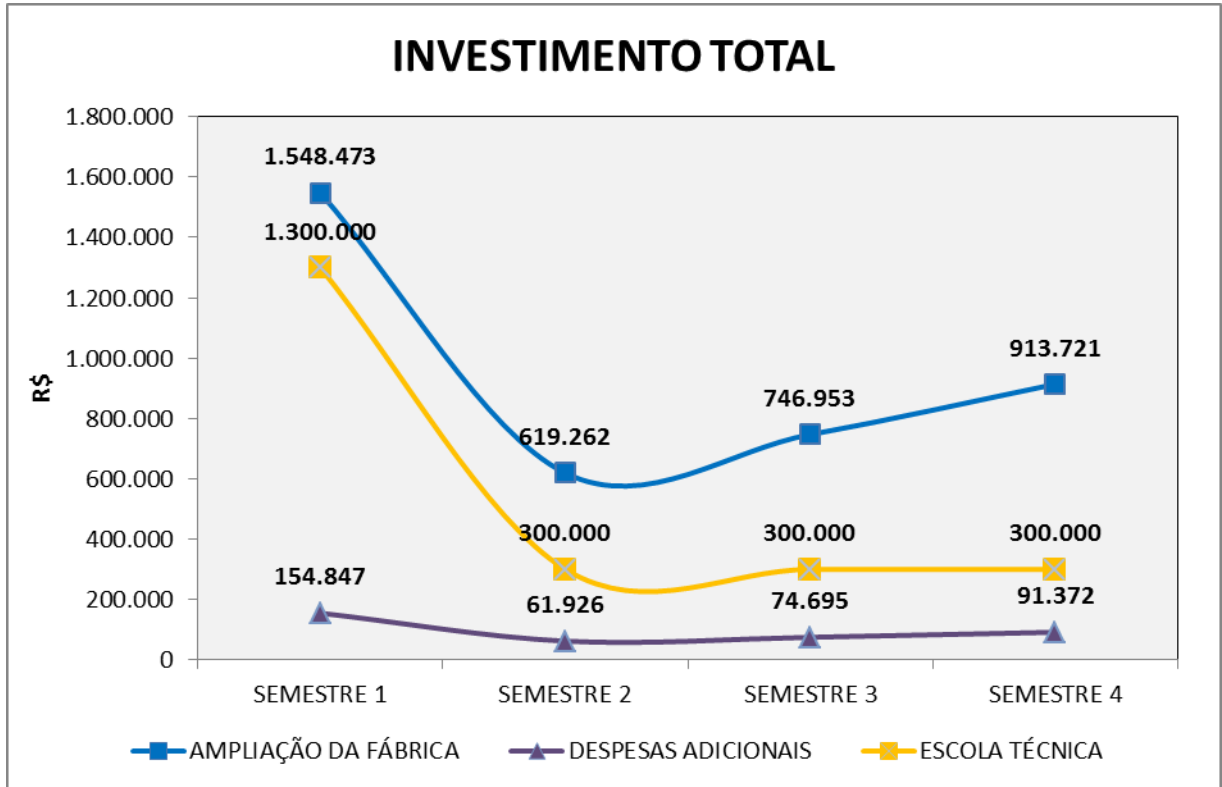


Figura 26 - GRÁFICO QUADRO RESUMO COM OS INVESTIMENTOS

3.6.4 Aplicações Financeiras

A J2R+ resolveu adotar uma política de investimento constante. Em todo período, 70% das sobras de caixa serão aplicadas a uma taxa de 3% a.m. Abaixo é demonstrado o comportamento semestral do montante total investido a cada semestre:

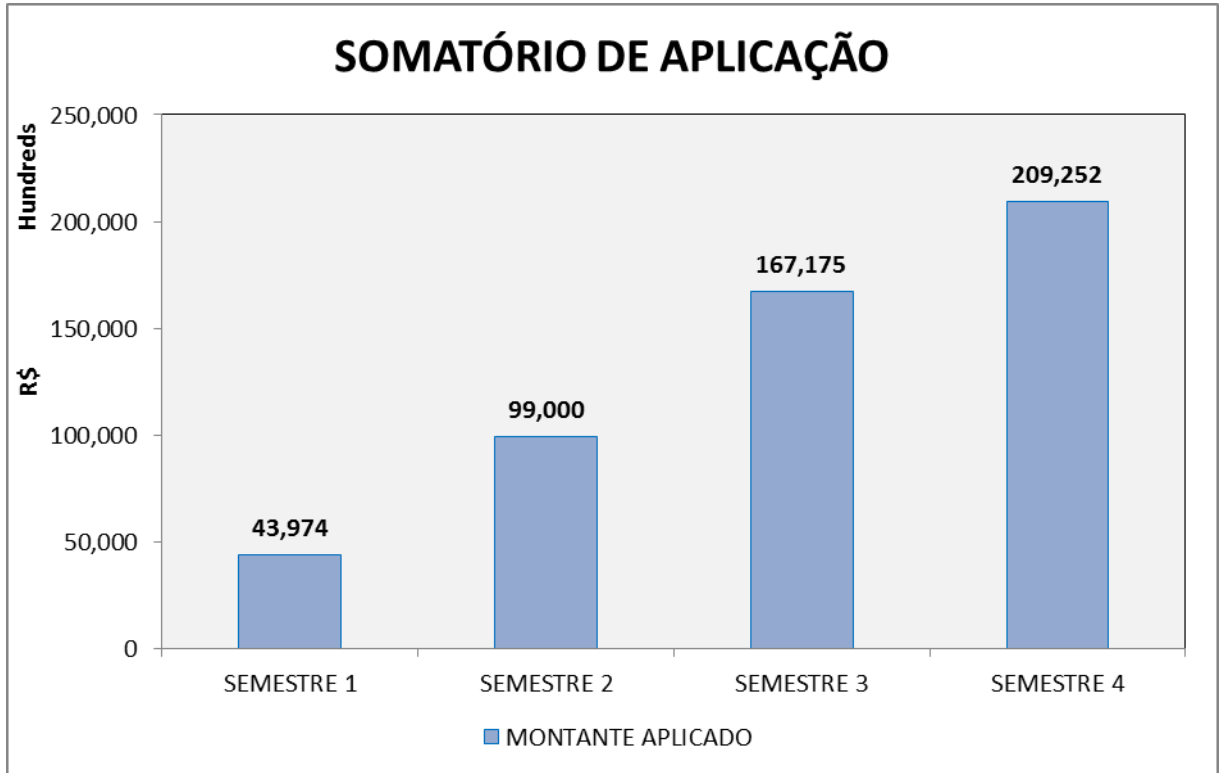


Figura 27 - GRÁFICO RESUMO DAS APLICAÇÕES

3.6.5 Dividendos

A política de distribuição de dividendos passou a receber atenção especial após o advento da Joint venture J2R+. Isto aconteceu porque a Tech+ espera ter parte do retorno de seu investimento em dividendos de ações. Sendo assim, a J2R+ resolveu adotar a política de distribuir 15% do lucro líquido acumulado uma vez a cada semestre em forma de dividendos. A J2R+ planeja pagar ao longo dos próximos dois anos aproximadamente R\$ 2.8 milhões.

A curva de pagamento de dividendos se comportará da seguinte forma:

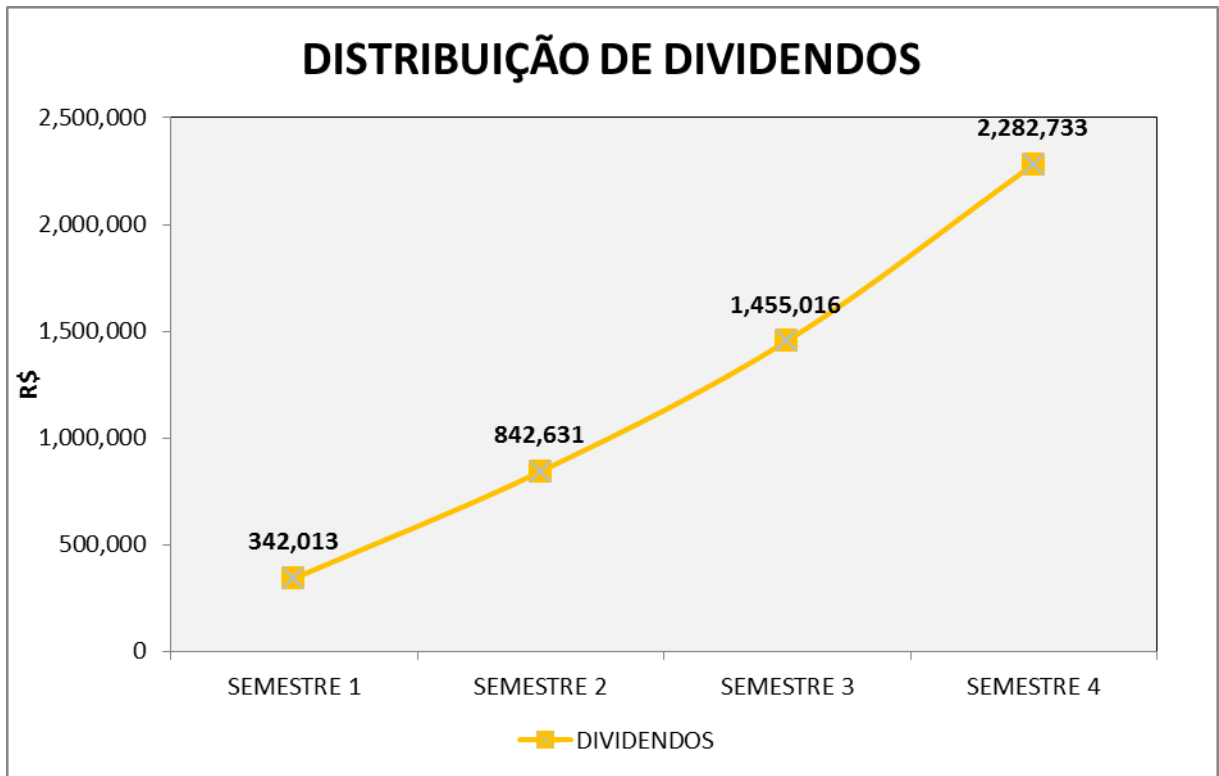


Figura 28 - GRÁFICO RESUMO DA DISTRIBUIÇÃO DE DIVIDENDOS

Com este item, é finalizado o Plano de Negócios estabelecido pela atual gestão, a fim de cumprir com os objetivos traçados após os oito primeiros meses da assunção da direção da companhia.

Passa-se à abordagem específica por área, sendo esta parte feita individualmente por aluno.

4. TCC INDIVIDUAL – PLANO PARA A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

4.1. INTRODUÇÃO

A J2R tem como objetivo oferecer ao seu público produtos diferenciados e de alto valor agregado. Para que isso aconteça é fundamental que as áreas de operações, marketing, finanças e recursos humanos, estejam engajados.

No que tange os princípios da área de Recursos Humanos, a expectativa do plano de ação visa agregar valor aos produtos por intermédio das pessoas, afinal funcionário satisfeito é sinônimo de produto de qualidade.

Contudo, uma área moderna de recursos humanos deve atuar de forma holística, abrangendo múltiplas responsabilidades, começando pelos aspectos estratégicos da gestão de pessoas. O plano estratégico de recursos humanos deve cobrir os aspectos chave referente à disponibilização de pessoal para que a estratégia corporativa seja implantada com sucesso.

Deve ser prático, simples, objetivo e sem filosofia. Seu foco são os recursos humanos da organização e não a área de recursos humanos. Não tem, portanto, que focar na missão e visão da área de RH, porque no final, terá uma seção dedicada ao plano de ação da área de RH. Deve guardar uma estreita interdependência e subordinação com o plano estratégico da empresa, que orientará a formulação do plano de pessoal. O RH, como parceiro de negócios das diversas áreas da empresa, tem de participar ativamente no desenvolvimento do plano estratégico empresarial.

A área de RH deve liderar a elaboração desse plano de recursos humanos, com participação intensa dos gestores. Se o líder não tiver a senioridade e a competência adequadas, a área de RH não terá o respeito necessário para conduzir com sucesso esse processo. Quem implanta o plano estratégico de RH são os gestores e a área de RH provê a eles as ferramentas, o know how e o apoio para que desempenhem com eficácia seu papel.

Sendo assim, a área de recursos humanos estará investindo nos seguintes pontos: Planejamento das Necessidades dos Recursos Humanos, Recrutamento e Seleção, Planejamento de Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação por Desempenho e Remuneração.

4.2. PLANEJAMENTO DAS NECESSIDADES DOS RECURSOS HUMANOS

É de suma importância que o planejamento de RH seja feito de conformidade com os objetivos organizacionais. Daí a necessidade de se saber o que acontecerá com a empresa a curto, médio e longo prazo para poder planejar as estratégias dos recursos humanos coerentes com seus objetivos.

O profissional de recursos humanos visa analisar a necessidade de uma possível alteração do quadro funcional, seja ela admitindo ou demitindo um recurso, com o intuito de evitar a mão de obra ociosa ou até mesmo a sua escassez. Este planejamento deve estar ligado às estratégias organizacionais, pois é possível buscar o equilíbrio entre a oferta e a demanda e garantir a entrega eficiente do produto.

O plano de Recursos Humanos deve ainda se preocupar com seus atuais funcionários, pois de acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2003) o planejamento pode servir também para verificar a possibilidade de realocar funcionários que estão ocupando determinados cargos por outros que estejam em necessidade. Isto pode ampliar as possibilidades dos funcionários dentro da organização à medida que vislumbram possíveis promoções dentro da organização, constituindo uma carreira dentro da mesma.

Além disso, deve-se buscar treinamento para os funcionários a fim de qualificá-los para atuar em outras áreas, proporcionar melhorias com um plano para os cargos e salários, melhoria frequente nos benefícios e desenvolver talentos, pois estes são assuntos pertinentes que exigem discussões e ações de implementação por parte da área de recursos humanos.

Durante os primeiros oito meses de gestão, as decisões da Diretoria da J2R quanto à produção foram realizadas com fundamento nas demandas de produtos e vendas efetivas dos meses anteriores, além da verificação dos produtos que restavam nos estoques.

Com a nova estratégia e seus grandes investimentos competi aos recursos humanos, administrar a ampliação da fábrica, desenvolver o melhor plano recrutamento para convencer o candidato de que seu perfil atende às necessidades da posição e que a empresa é um excelente lugar para que nela trabalhe e se realize.

Treinar seus funcionários, pois segundo Lacombe (2011) as empresas que não treinam e desenvolvem seus funcionários, podem enfrentar dificuldades competitivas por falta de gente preparada para seus cargos. O programa de treinamento deve estar associado às necessidades estratégicas da empresa.

Compreender as responsabilidades e qualificações a fim de reconhecer a capacitação profissional e o seu desempenho são práticas saudáveis para implementar um programa de cargos e salários.

Remodelar os benefícios, pois ao contratar qualquer benefício a empresa deseja que o colaborador sinta-se bem motivado, produtivo e que deseje desenvolver sua carreira ali. Isto só é possível com inteligência e muitas vezes a melhor solução é também a mais econômica.

E sem dúvida, investir no desenvolvimento do colaborador, afinal o processo de desenvolvimento das pessoas não significa apenas oferecer conhecimentos e habilidades para que possam realizar seus trabalhos de forma mais produtiva. Significa também proporcionar-lhes uma formação que permita que desenvolvam novos hábitos, novas atitudes e capacitem-se para aumentar seus conhecimentos em busca de se tornarem melhores no que fazem.

4.3. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Quando não há funcionários suficientes dentro da empresa para atender a demanda, a empresa se volta para projeção do suprimento externo de vagas. Esse processo coloca a gestão de pessoas em contato direto com o mercado de recursos humanos e o mercado de produtos e serviços a fim de atender às suas necessidades e interesses.

O quadro funcional da J2R+ atualmente conta com trezentos e cinco funcionários e, devido à magnitude do plano de negócio, foi justificado pelas diretorias que competem, a necessidade da contratação de cento e setenta funcionários de imediato para atuar frente às expectativas da empresa.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Introduz sangue novo na Organização: talentos, habilidades e expectativas.	Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização.
Enriquece o patrimônio humano, pelo aporte de novos talentos e habilidades.	Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidade a estranhos.
Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas.	Requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isso significa custos operacionais
Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações.	Exige esquemas de socialização organizacional para novos funcionários
Incentiva a interação da organização com Mercado de Recursos Humanos	É mais caro, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.

Diante da competitividade no mercado de recursos humanos selecionar pessoas se torna fundamental, uma vez que são elas que proporcionam produtividade, qualidade e competitividade para as organizações. A seleção integra o processo de agregar valor que funciona após a escolha das técnicas de recrutamento que melhor atendam as necessidades organizacionais vividas no momento para o processo de seleção, que é a escolha do profissional certo para ocupar o cargo certo. “As técnicas de seleção permitem um rastreamento das características pessoais do candidato através de amostras de seu comportamento”. (CHIAVENATO, 2005).

Seguindo a demanda do mercado, e com o plano de negócios exibindo números que a J2R+ estava no caminho certo, se fez necessário à contratação de quarenta e seis funcionários no segundo semestre e cento e vinte e dois no terceiro semestre, a fim de aumentar a produção dos produtos. Todos os candidatos passaram pelo mesmo programa de recrutamento e seleção exposto no site da organização.

4.3.1 Etapas do Processo Seletivo

Os interessados nas vagas da empresa J2R+ que participaram do processo seletivo passaram pelas seguintes etapas:

1. Cadastro no site de Recrutamento & Seleção da empresa J2R+: preenchimento do cadastro no sistema global de recrutamento & seleção.
2. Análise de Currículo: Após o cadastro no sistema, a área de Recrutamento e Seleção analisou o perfil de acordo com as oportunidades em aberto e caso o perfil esteja de acordo com o perfil da vaga, será realizado contato para convidar a participar do nosso processo de seleção e recrutamento.
3. Aplicação de testes de Raciocínio e Lógica: Todos os candidatos deverão realizar os testes de raciocínio e lógica. Para as vagas que necessitam de conhecimento específico foi aplicado testes conforme perfil da vaga.
4. Dinâmicas de grupo (para as vagas que apresentem mais de sete candidatos finalistas): O objetivo das dinâmicas é analisar os candidatos finalistas em um contexto improvável e se as atitudes demonstradas durante esse processo de avaliação estão de acordo com as competências corporativas requeridas pela empresa.
5. Preenchimento de formulário preparatório para a entrevista por competência: preencher um formulário com situações vivenciadas no ambiente acadêmico ou profissional. Este formulário será utilizado no processo de Entrevista por competência.
6. Entrevista por competência: Todos os candidatos finalistas realizarão entrevistas por competências, que busca através de exemplos vivenciados pelo candidato, identificar competências requeridas para o desempenho da posição em aberto.

4.4. PLANEJAMENTO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

4.4.1 Treinamento

Depois de serem analisadas todas as etapas do processo, selecionados os candidatos mais aptos e a decisão da contratação ser tomada, o funcionário

contratado deve ser devidamente apresentado à organização, de modo a reduzir as possibilidades de frustrações ocorridas em função do seu processo inicial de envolvimento o novo sistema social no qual está sendo inserido.

As organizações modernas e mais atuantes no mercado já chegaram à conclusão de que investir em seus funcionários é a maneira mais eficaz e o caminho mais curto e seguro para alcançarem os seus objetivos. Se uma organização depende diretamente do comportamento das pessoas que para ela prestam serviços é imprescindível que ela mantenha estas pessoas treinadas, bem preparadas e principalmente altamente motivadas para as tarefas que irão realizar.

Em meio a tantas mudanças macro ambientais, e com o mercado de pessoas cada vez mais competitivo e seletivo, as organizações se veem obrigadas a oferecer aos empregados treinamentos que acrescentem valor a eles, tornando-os confiáveis e autoconfiantes e ao mesmo tempo garantam o sucesso organizacional. O treinamento é a educação profissional que adapta a pessoa para um cargo ou função. Os objetivos do treinamento são preparar as pessoas para execução imediata das diversas tarefas do cargo, proporcionar oportunidade para o contínuo desenvolvimento pessoal e mudança de atitude das pessoas e provocar mudança no conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes de cada empregado. O programa de treinamento deve estar associado às necessidades estratégicas da organização.

Segundo Lacombe (2011) as empresas que não treinam e desenvolvem seus funcionários, podem enfrentar dificuldades competitivas por falta de gente preparada para seus cargos. Um dos maiores receios dos gerentes, é que após ter o conhecimento adquirido seu colaborador se desligue e vá para outra empresa, fazendo desta forma, que a empresa perca o investimento no funcionário, além disso, pode beneficiar uma empresa concorrente ao contratar o colaborador que já foi treinado pela organização anterior. Este pode ser um dos maiores riscos em treinamento de pessoas, porém medidas de redução de riscos devem ser adotadas antes de iniciar um treinamento.

4.4.1.1 Capacitação dos Funcionários da J2R+

Com o plano de negócios em andamento, e a busca pelos resultados estipulados como imediato, a J2R+ desenvolveu um programa de capacitação profissional a fim de disseminar conhecimento das novas tecnologias num curto espaço de tempo.

O Programa de Treinamento da J2R+ é feito da combinação de instruções teóricas via Webex (solução de colaboração para reuniões online, apoio remoto e eventos online) e Treinamento no trabalho ou On-the-Job.

- Webex:

A conferência pela internet que permite encontrar com qualquer pessoa, em qualquer lugar, em tempo real. Webex combina compartilhamento de área de trabalho através de um navegador com conferência telefônica e vídeo, de modo que todos vejam a mesma coisa enquanto você fala.

Ao fazer reuniões on-line, muitas das restrições que podem dificultar reuniões são removidas (como reunir todas as pessoas no mesmo lugar, no mesmo instante). Com Webex, é possível: economizar tempo e dinheiro com viagens, colaborar facilmente com colegas distantes e clientes, eliminar inconveniências, como enviar arquivos por e-mail e acompanhar ligações por telefone.

A conferência pela internet permite fazer quase tudo o que se pode fazer pessoalmente. Por exemplo: realizar uma coletiva de imprensa, demonstrar um produto, fazer uma apresentação de vendas, conduzir um treinamento remoto e colaborar em projetos. Com essa solução, as reuniões serão mais produtivas e bem sucedidas.

- Treinamento no trabalho ou On-the-Job:

Aprender fazendo no dia-a-dia. É um treinamento do colaborador sem tirá-lo do ambiente de trabalho. A pessoa aprende trabalhando e geralmente é supervisionada. Programas de estágio e de trainee são exemplos.

Os treinamentos “On-the-Job” (no local de trabalho) representam a mais importante ferramenta de comunicação entre os operadores e a atividade. Tomando isto como premissa, as pessoas que são responsáveis por esta atividade devem ser conscientes da importância de se executar com qualidade este trabalho, pois o desdobramento de um treinamento On-the-Job que comunique de forma errada a

atividade aos operadores gerará com certeza a insatisfação dos clientes internos e externos.

4.4.1.2 Desenvolvimento de Colaboradores

A área de desenvolvimento atua com diversas competências, desenvolve aspectos novos em seus empregados, atua com pesquisas de clima e demais métodos relativos à área. Porém, nem todas as empresas conseguem entender que a área de desenvolvimento é um centro de desenvolvimento e não um centro de custo.

A responsabilidade pelo desenvolvimento de cada pessoa só depende dela mesma. Segundo Lacombe (2003), cada pessoa é responsável por seu próprio desenvolvimento. Se o funcionário tem interesse em desenvolver competências para determinada função, ele terá oportunidade, a qual será oferecida pela empresa, porém, quem desejar “ser desenvolvido” não conseguirá. As organizações agem como facilitadoras desse desenvolvimento, mas a iniciativa deve ser tomada pelo funcionário e desenvolver novas competências.

Na J2R+ o plano de desenvolvimento aborda todos os funcionários da empresa de maneira ampla, investindo não apenas em suas habilidades técnicas, mas também na gestão do conhecimento destes colaboradores. Cada colaborador é responsável por criar e manter um plano de desenvolvimento. Gestores são responsáveis por dar suporte e orientação por meio de conversas construtivas e constantes sobre áreas e ações de desenvolvimento.

O programa pode concentrar-se em objetivos curtos, médios ou longos, e devem preencher lacunas de habilidades ou construir competências individuais em resposta a necessidades atuais e futuras da organização, alinhadas às aspirações do colaborador.

O programa de desenvolvimento da J2R+ vem sendo implementado correspondendo às práticas descritas abaixo:

1. Fazer uma análise do estado atual e do estado desejado do profissional e da empresa em relação a ele;

2. Mapear suas competências técnicas e comportamentais, pontos fortes e de melhoria, aspectos pessoais, desempenho, conhecimentos, formações, experiências, resultados e fazer um relatório detalhado do profissional;
3. Após a formatação, aplica-se o Plano de Desenvolvimento. Este por sua vez deve ser feito em etapas, na rotina do colaborador, através de tarefas que devem ser cumpridas por ele e aumentar sua importância progressivamente;
4. Embora seja de responsabilidade do profissional acompanhá-lo, o ideal é que ao longo do cumprimento do Plano de Desenvolvimento, haja um tutor, alguém mais experiente para ajudá-lo.

O Coaching é um excelente apoio para que o profissional possa definir com mais facilidade seus objetivos profissionais e identificar o melhor caminho para formatar seu Plano de Desenvolvimento Individual.

Através da conscientização proporcionada pelo processo de Coaching é possível fazer um Plano de Desenvolvimento que atenda tanto as necessidades da empresa em relação ao profissional, como também deste em relação à sua carreira na organização e vida pessoal em longo prazo.

4.5 AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO

A melhor maneira de demonstrar que o gestor está de olho no trabalho do seu funcionário, valorizando suas decisões, métodos, conhecimento técnico, é através do acompanhamento de perto das atividades realizadas. E o método mais eficaz de demonstrar este acompanhamento é através da Avaliação de Desempenho do colaborador. Por meio dela é possível identificar diversos pontos que necessitam de melhoria dentro de uma organização.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta da gestão de pessoas que visa analisar o desempenho individual ou de um grupo de funcionários em uma determinada empresa. É um processo de identificação, diagnóstico e análise do comportamento de um colaborador durante certo intervalo de tempo, analisando sua postura profissional, seu conhecimento técnico, sua relação com os parceiros de trabalho.

Este método tem por objetivo analisar as melhores práticas dos funcionários, proporcionando um crescimento profissional e pessoal, visando um melhor desempenho de suas funções no ambiente de trabalho. Além disso, é uma importante ferramenta de auxílio à administração de recursos humanos da empresa, alimentando-a com informações que auxiliam a tomada de decisão sobre práticas de bonificação, aumento de salários, demissões, necessidades de treinamento.

O processo de avaliação de desempenho de um colaborador inclui, dentre outras, as expectativas desejadas e os resultados reais. Sendo analisada em algumas etapas:

1. Apreciação diária do comportamento do colaborador, seus progressos e limitações, êxitos e insucessos, com oferecimento permanente de feedback instantâneo;
2. Identificação e equacionamento imediato dos problemas emergentes, procurando manter continuamente um alto padrão de motivação e de obtenção de resultados;
3. Entrevistas formais periódicas de avaliação de desempenho, em que avaliador e avaliado analisam os resultados obtidos no período considerado e redefinem novas orientações, compromissos recíprocos e ações corretivas, se for o caso.

Assim, o papel principal da avaliação de desempenho da J2R+ é identificar e trabalhar de forma sistêmica as diferenças de desempenho entre os funcionários da organização. Tendo sempre como base a interação constante entre avaliador e avaliado.

4.5.1 Formas de avaliação de desempenho

Existem diversos sistemas e/ou métodos para se avaliar o desempenho de um funcionário dentro de uma empresa. Variando de acordo com a necessidade do gestor, do setor e dos objetivos da avaliação, bem como do perfil dos avaliados e da dinâmica de observação utilizada. Na J2R+ aplicam-se os métodos mais tradicionais

de avaliação, são eles: Incidentes Críticos, Comparação de Pares, Auto Avaliação e Relatório de Desempenho;

4.5.2 Vantagens da Avaliação de desempenho

Por meio da avaliação de desempenho é possível identificar novos talentos dentro da própria organização, por meio da análise do comportamento e das qualidades de cada indivíduo. Gerando, assim, novas possibilidades para remanejamento interno de colaboradores. Além de poder oferecer bonificações e premiações aos funcionários que mais se destacarem na avaliação.

Outra vantagem é a possibilidade de gerar um feedback mais fácil aos funcionários analisados e gestores, uma vez que tem como resultado informações relevantes e tangíveis para um resultado eficiente. Este feedback faz com que os avaliados queiram investir ainda mais em seu desenvolvimento, melhorando seu desempenho e trazendo vantagens para a empresa.

Por isso, manter este tipo de avaliação pode trazer muitos benefícios e mudanças positivas na gestão de pessoas de uma organização, seja qual for o seu tamanho. Com ela o gestor pode avaliar melhor seus subordinados, melhorar o clima de trabalho, investir no treinamento de seus pares, melhorar a produtividade, desenvolver os métodos de remuneração, fazê-los trabalhar de forma mais eficiente. Todos ganham quando uma equipe é avaliada de forma satisfatória.

4.6 REMUNERAÇÃO

4.6.1 Cargos e Salários

Seguramente um dos pontos mais importantes para uma boa e adequada gestão de Recursos Humanos é a existência de um Sistema de Remuneração, consistente e voltado para a dinâmica, estratégia e eficiência dos negócios da Organização.

Um bom Sistema de Remuneração deve ser estruturado a partir do equilíbrio interno (hierarquia de cargos) e do equilíbrio externo (mercado), deve ainda, estar apoiado numa política e critérios claros de administração, de modo a permitir

avaliação de cargos e salários, captação e retenção de mão de obra e, ainda, na melhoria do clima organizacional, elevando os ganhos de produtividade.

Estabelecer remuneração condizente com a tabela salarial, em busca do equilíbrio interno e externo da sua estrutura de cargos e salários (Salário Fixo) e sistemas que recompensem também o ocupante do cargo pelo seu desempenho na participação e/ou contribuição no alcance dos resultados (salário variável).

Para equiparar os salários dos colaboradores da J2R+ com o mercado, se fez necessário buscar um instrumento de Pesquisa Salarial Online. Os resultados foram satisfatórios, ratificando que os funcionários da J2R+ estavam sendo muito bem remunerados.

Com isso, foi estipulada uma política para os dois anos seguintes onde, serão realizados reajustes anuais de 6,5%, acompanhando a inflação do período.

4.6.2 Benefícios

As empresas buscam constantemente estratégias eficientes para atrair e reter talentos. Já está mais que comprovado que os benefícios são ferramentas ótimas para servir a estes propósitos.

Em um mercado extremamente competitivo, onde atrair e reter talentos tornou-se um constante desafio, as organizações estão atentas aos profissionais que acrescentem valor ao negócio. Para isso, cada organização adota estratégias como, por exemplo, ações com foco na melhoria da qualidade de vida, programas de incentivo que resultam em premiações com base no atingimento de metas, iniciativas direcionadas ao planejamento de carreira, entre outros.

Os benefícios compõem a chamada Remuneração Indireta. Ela é parte integrante e significativa do pacote de Remuneração ofertado pela empresa, sendo representada pelos benefícios concedidos aos profissionais de forma não pecuniária, visando contribuir para a melhoria das condições de vida do empregado e de sua família. Trata-se, portanto, de uma importante ferramenta para que a empresa se sustente em posição competitiva favorável na atração e retenção de profissionais.

Sabendo disso, a J2R+ reestruturou seu programa de benefícios e passou a oferecer além do Cartão Alimentação e da Participação dos Lucros, os benefícios de Plano de Saúde, Plano Odontológico e Escola Técnica, ambos estendidos aos seus dependentes, Vale Cultura.

4.6.2.1 Descrição dos Benefícios

A J2R+ oferece o benefício do vale alimentação, através do cartão Visa Vale. É uma maneira inovadora que os empregadores têm para distribuir os benefícios de alimentação e refeição a todos os seus empregados.

Com a adoção deste produto, o empregador se beneficia de um método mais eficiente de repasse destes benefícios, ao usar um meio de pagamento seguro, conveniente e moderno. Já os empregados podem contar com uma forma mais transparente de controlar os montantes que recebeu do seu empregador para as compras de alimentos para sua família.

O funcionário receberá um cartão e seu benefício será depositado automaticamente na conta desse cartão. Os funcionários utilizam esse cartão para pagar as despesas com alimentação de um modo geral.

Benefícios para o empregador	Benefícios para o funcionário
Reduzir os custos associados ao pagamento manual de benefícios mensalmente.	Eliminar a inconveniência de receber benefícios em vales em papel, evitando o manuseio de contravales e perda de saldos residuais.
Conquistar a fidelidade dos funcionários por meio de um benefício valioso e que proporciona mais conveniência e segurança.	Gerenciar as finanças e controlar gastos com mais eficiência, principalmente, aproveitar ao máximo os valores carregados mensalmente sem perda de pequenos saldos residuais no final do mês.

A assistência médica oferecida pela J2R+ é UNIMED, com um plano desenvolvido especialmente para empresas, o Uniplan Empresarial, oferece

assistência médica e hospitalar de qualidade e garantia de atendimento em todo o território nacional pelo Sistema Unimed.

O plano cobre consultas, exames, procedimentos e tratamentos realizados em regime ambulatorial e internações clínicas, cirúrgicas e obstétricas (parto a termo) e todas as previstas na Lei 9656/98, que regulamenta o funcionamento dos planos de saúde. Oferece acomodação hospitalar em quarto individual com banheiro privativo e acompanhante para usuários internados de qualquer idade.

Os funcionários não terão que pagar um valor mensal de contribuição para o plano de saúde. Isso quer dizer que o valor referente ao titular não será descontado do seu salário.

A assistência odontológica oferecida é a INTERODONTO, que por sua vez proporciona serviços de assistência odontológica altamente qualificada para todo o Brasil, disponibilizando produtos para atender pequenas, médias e grandes empresas.

Os planos são formatados para oferecer o melhor custo/benefício e garantir a plena satisfação dos clientes, além de permitir acesso a toda rede credenciada e rede própria odontológica.

O valor é mensal e por participante que aderir ao Plano Odontológico, de acordo com o padrão de plano definido pelo beneficiado titular do plano. O plano escolhido pelo titular prevalecerá, também, para os seus dependentes incluídos no benefício. O desconto será efetuado no salário do colaborador titular do plano, e sempre no final de cada mês.

O Vale Cultura Ticket facilita o acesso do trabalhador a produtos, serviços e cursos culturais, deixa o pacote de benefícios da sua empresa ainda mais completo e apoia seu RH na atração e retenção de talentos. Afinal, lazer e cultura são fundamentais para a qualidade de vida do trabalhador brasileiro.

O funcionário que aderir ao benefício, receberá um cartão magnético no qual serão creditados R\$ 50 reais mensalmente, para serem usados na compra de livros e ingressos de cinema, teatro e shows. O colaborador pagará R\$ 5 reais, com desconto direto no salário e o crédito é cumulativo.

Abaixo seguem vantagens oferecidas à empresa e ao funcionário:

VANTAGENS PARA A EMPRESA	VANTAGENS PARA FUNCIONÁRIO
A empresa não paga nenhum encargo social, isso vale para todos os regimes tributários: Simples Nacional Lucro Presumido ou Lucro Real.	Qualificação profissional;
O valor investido com a compra do Vale Cultura poderá ser deduzido do Imposto de renda devido, até o limite de 1%;	Acesso a uma ampla rede de produtos e serviços culturais;
Melhoria do relacionamento com seus funcionários, Atração e retenção de talentos;	Mais entretenimento e melhoria da qualidade de vida.

A escola técnica é um investimento da J2R+ que buscou junto ao BNDES um empréstimo para tornar viável a efetivação da ideia. Foram investidos um milhão de reais na construção da escola e, provisionado um custo mensal de cinquenta mil reais.

Esse benefício oferece oportunidades de capacitação tecnológica à comunidade e dependentes dos funcionários, com objetivo de desenvolver novos talentos.

Os alunos serão treinados e farão parte de grupo de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológicos, a partir de então serão desafiados a colocar em prática todo o conhecimento adquirido a fim de desenvolver projetos altamente inovadores.

Os melhores projetos serão reconhecidos e, conseqüentemente, os melhores alunos serão recompensados com uma viagem para os Estados Unidos, onde terão a oportunidade de realizar intercâmbio na sede matriz da empresa Tech+, no Vale do Silício, Califórnia.

A PLR – Participação nos Lucros e Resultados é uma ferramenta utilizada pelas empresas que visa o estímulo do empregado a uma busca constante na melhoria,

uma vez que, o recebimento desta remuneração adicional, está atrelado ao cumprimento e até a superação de metas estabelecidas pela organização.

Também é um grande aliado no que tange a gestão de pessoas, pois poderá despertar no colaborador comportamentos favoráveis à organização, e conseqüentemente ao próprio, tendo em vista que, se a empresa ganha o colaborador também ganha.

A participação nos lucros e/ou resultados de uma empresa torna favorável à participação efetiva do cliente interno na melhoria contínua da competitividade e produtividade da organização, uma vez que, como forma de incentivo poderá despertar um comprometimento maior da parte do colaborador.

A J2R+ decidiu por inovar e na assembleia coletiva assinou um acordo de conceder aos funcionários mensalmente o valor 2% referente ao lucro, contrariando todos os princípios da classe, que distribui num intervalo de seis ou doze meses.

4.7 CONCLUSÃO

A partir do planejamento de Recursos Humanos a empresa é capaz de diagnosticar sua condição atual, que em termos envolve o processo organizacional de previsão, desenvolvimento, implantação e controle de mão de obra, antecipando-se a futuras necessidades de pessoas, assim tomando medidas preventivas oportunas para garantir a manutenção de um quadro de pessoas suficiente e apropriado para manter suas atividades em funcionamento.

Aborda sobre definições qualitativas e quantitativas da mão de obra necessária à organização. Tem como objetivo alocar o tipo certo de funcionário no lugar certo, na hora certa, executando as atividades para as quais está mais bem qualificado e preparado, e onde é economicamente viável.

Entretanto, deve-se ressaltar que o processo de planejamento de Recursos Humanos é um processo dinâmico que deve garantir o abastecimento permanente dos recursos humanos na organização.

As projeções de Recursos Humanos fazem as previsões orçamentárias de gastos indiretos e de investimentos em mão de obra, ganhos e perdas de capital humano e intelectual, ajustando as próprias diretrizes da empresa para manter-se eficiente e competitiva. Com isso, o planejamento de Recursos Humanos pode vir a ser adotado pelos gestores como um valioso instrumento de planejamento e controle administrativo.

Afinal, trabalhar com pessoas não é nada fácil e as empresas que pretendem adaptar-se ao ambiente presente e ao futuro terão que mudar a sua forma de se relacionar com as pessoas, deixar de usá-las e se preocupar com suas necessidades e expectativas enquanto ser humano.

Embora a administração de Recursos Humanos não lide diretamente com fontes de receita, ela poderá certamente trazer lucros à empresa e benefícios às pessoas, pois é desse setor que virá o suporte para continuidade das metas planejadas.

4.8 REFERÊNCIAS

ALVES, Lilian De Freitas. **Recursos Humanos | Processos de recrutamento e seleção**, 2012. Disponível em: <http://www.catho.com.br/cursos/index.php?p=artigo&id_artigo=965&acao=exibir>. Acesso em 25 de Julho de 2014.

BICHUETTI, Jose Luiz. **Plano estratégico de RH deve ser prático, simples e objetivo**, 2012. Disponível em: <<http://saudebusiness365.com.br/noticias/detalhe/34186/plano-estrategico-de-rh-deve-ser-pratico-simples-e-objetivo>> Acesso em: 24 de julho de 2014.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**.1.ed. São Paulo: Thomson, 2003.

CABRAL, Leonardo. **Grafeno, Prêmio Nobel de Física de 2010. Blog Nerd Elétrico**. Disponível em: <<http://nerdeletrico.blogspot.com.br/2011/03/grafeno-premio-nobel-de-fisica-2010.html>>. Acesso em 10 jul.2014.

CARVALHO, A.V.de; NASCIMENTO, L. P. do. **Administração de Recursos Humanos**. 1.ed. São Paulo: Cengage Learning, 1993.

CASSIMIRO, Patrícia Rocha. **Treinamento e Desenvolvimento de RH**, 2013, Disponível em: <http://www.infoescola.com/administracao_/treinamento-e-desenvolvimento-de-rh/>. Acesso em 24 de julho de 2014.

CATHO EMPRESAS. **Tabela Salarial**, 2014. Disponível em: <http://www3.catho.com.br/salário/action/site/tabela_de_cargos_e_salários.php>. Acesso em: 27 de Julho de 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DAL'BÓ, R.A. **Indicadores de Desempenho: ferramentas para uma gestão mais competente. Administradores.com. O Portal da Administração. 10 mar. 2009**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/indicadoresde-desempenho-ferramentas-para-uma-gestao-mais-competente/28575/>>. Acesso em: 10 de Julho de 2014.

FERREIRA, L. **A revolução do grafeno. 18 ago. 2011.** Disponível em: <<http://lilireviews.com/a-revolucao-do-grafeno/>>. Acesso em: 20jul2014.

HAMMERSCHMIDT, R. **Grafino pode ser melhor que o grafeno, o material que promete substituir o silício,** 2012. Disponível em:<<http://www.tecmundo.com.br/tecnologia/20211-grafino-pode-ser-melhor-que-ografeno-o-material-que-promete-substituir-o-silicio.htm>>. Acesso em: 20jul2014.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos Princípios e Tendências.** Ed. Saraiva, 2ª edição, 2011.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

LEVANDOWSKI, Matheus Hugo, **Treinamento e Desenvolvimento de pessoas,** 2013. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=aj2llzryx> Acesso em: Acesso em: 24 de julho de 2014.

MARQUES, JOSE ROBERTO. **Plano de Desenvolvimento Individual,** 2011. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/coaching-carreira/plano-de-desenvolvimento-individual/>>. Acesso em 26 de Julho de 2014.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 12. ed. São Paulo: Futura, 2007.

MATTA, Villela. **Investimentos na qualificação dos colaboradores ajudam a reter talentos,** 2013. Disponível em: <<http://www.sbcoaching.com.br/blog/motivacao/investimentos-na-qualificacao-dos-colaboradores-ajudam-a-reter-talentos/>>. Acesso em 17 de julho de 2014.

MENDES, Paulo Rogerio. **Como tratar os riscos de um projeto?,** 2012. Disponível em: < <http://www.l3crm.com.br/blog/index.php/como-tratar-os-riscos-de-um-projeto/>>. Acesso em 18 de julho de 2014.

MENDONÇA, Wanessa Cintra De Souza. **Importância do plano de cargos e salários,** 2013. Disponível em:<http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=432jxmgy0>. Acesso em: 25 de Julho de 2014.

OLIVEIRA, Soraya Romano de. **A importância do processo de recrutamento e seleção**. 2008. Disponível em: <<http://sorayaromano.wordpress.com/2008/08/06/a-importancia-do-processo-de-recrutamento-e-selecao/>>. Acessado em: 23 de abr. 2011.

PALMEIRA, Cristina. **Participação Nos Lucros E Nos Resultados**, 2013. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=m6qluqqdb>. Acesso em: 28 de Julho de 2014.

PERIARD, Gustavo. **Avaliação de desempenho – O que é e como funciona**, 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/avaliacao-de-desempenho-o-que-e-e-como-funciona/>>. Acesso em: 24 de Julho de 2014.

REUSS, Marc. **Etapas do Processo Seletivo**, 2012. Disponível em: <<http://www.sandoz.com.br/carreira/recrutamentoSeleo/etapas.shtml>>. Acesso em: 25 de Julho de 2014.

VELOSO, Thássius. **Nokia anuncia investimento de R\$ 40 milhões em escola técnica**, 2012. Disponível em: <<http://tecnoblog.net/96628/fundacao-nokia-de-ensino/>>. Acesso em 17 de julho de 2014.