

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**KAÍQUE RENAN HENNING GOMES DOS SANTOS**

**TCC EM RECURSOS HUMANOS**

**Administração de recursos humanos da empresa First Technology**

**PÓD ADM 02/13**

**CURITIBA – PR  
JANEIRO/ 2015**

**KAIQUE RENAN HENNING GOMES DOS SANTOS**

**TCC EM RECURSOS HUMANOS**

**Administração de recursos humanos da empresa First Technology**

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

Jacques Lejeune

Pós Adm 02/13

**CURITIBA – PR**

**JANEIRO/2015**

O trabalho de Conclusão de Curso

**ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA FIRST  
TECHNOLOGY**

Elaborado por Kaique Renan Henning Gomes dos Santos e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para a obtenção Curso de Pós-Graduação em Administração de Empresas lato sensu, Nível de Especialização.

Data da aprovação: 28 de Janeiro de 2015.

---

Marlon Cesar Olinger

---

Jacques Lejeune

## DECLARAÇÃO

A Empresa FIRST TECHNOLOGY, representada neste documento pelo Sr. Kaique Renan Henning Gomes dos Santos, Diretor de recursos humanos, autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: Administração de Recursos Humanos da Empresa First Technology, realizado pelo aluno Kaique Renan Henning Gomes dos Santos, do curso pós-graduação em administração de empresas, do programa FGV Management, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 28 de janeiro de 2015.

Kaique Renan Henning Gomes dos Santos  
Diretor de Recursos Humanos

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Kaique Renan Henning Gomes dos Santos, abaixo-assinado, do curso Pós Graduação em Administração de Empresas, do Programa FGC Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE/FGV- Curitiba no período de agosto de 2013 a janeiro de 2015, declara que o conteúdo de seu Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: Administração de Recursos Humanos da Empresa First Technology, é autêntico e original.

Curitiba, 28 de Janeiro de 2015

---

Kaique Renan Henning Gomes dos Santos

## RESUMO

A empresa First Technology foi criada durante a disciplina de jogos de negócios, sendo participante de um jogo virtual elaborado pelo programa FGV Management com o intuito de vivenciar e explorar o ambiente corporativo através dos conhecimentos dos alunos e tomar decisões estratégicas gerenciais perante os departamentos de uma empresa, onde permitiu sua análise e discussão. Este trabalho contempla o desenvolvimento do planejamento estratégico bem como o plano de negócio e os resultados obtidos pela empresa First Technology. Foram oito meses simulados para disputa no jogo contra sete empresas concorrentes na mesma indústria, se tratando de fabricantes de equipamentos de telefonia. Contudo, serão apresentadas as decisões estratégicas mês a mês da empresa, juntamente com os acertos e erros cometidos e suas devidas consequências perante o qual, as de aspecto negativo, cada diretoria planejou a minimizar. Além disto, as áreas determinantes em uma empresa e que fizeram parte dos jogos serão aprofundadas, essas são: gestão financeira, gestão de marketing, gestão de produção e gestão de pessoas.

**Palavras-chave:** Celular, Smartphone, Tablet, Tecnologia, Telefonia, Financeiro, Marketing, Produção, Projetos, Recursos Humanos.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
1 CONTEXTUALIZAÇÃO: A EMPRESA E O MERCADO .....	10
1.1 Descrição da Indústria .....	10
1.2 Descrição da Empresa .....	11
1.3 A Nova Equipe Gerencial.....	13
2 JOGOS DE NEGÓCIOS .....	18
2.1 Consolidação do Primeiro Quadrimestre.....	18
2.1.1 Política adotada e resultados esperados.....	18
2.1.2 Presidência.....	18
2.1.3 Análise das empresas concorrentes no Primeiro Quadrimestre.....	19
2.1.3.1 Empresa E1_Curitiba – 21 .....	19
2.1.3.2 Empresa E2_Curitiba – 21 .....	19
2.1.3.3 Empresa E3_Curitiba – 21 .....	19
2.1.3.4 Empresa E4_Curitiba – 21 .....	19
2.1.3.5 Empresa E6_Curitiba – 21 .....	19
2.1.3.6 Empresa E1_Joinville – 10.....	20
2.1.3.7 Empresa E2_Joinville – 10.....	20
2.2. Consolidação Segundo Quadrimestre.....	21
2.1.4 Diretoria de Marketing/Comercial.....	21
<input type="checkbox"/> Política adotada.....	21
<input type="checkbox"/> Adequação das práticas à estratégia da empresa .....	21
<input type="checkbox"/> Obtenção dos resultados esperados pela diretoria .....	21
2.1.5 Diretoria Financeira/Controladoria.....	22
<input type="checkbox"/> Controles adotados .....	23
<input type="checkbox"/> Obtenção dos resultados esperados pela diretoria .....	23
<input type="checkbox"/> Análise crítica da atuação da empresa.....	23
2.1.6 Diretoria de Operações/Produção .....	24
<input type="checkbox"/> Política adotada.....	25
<input type="checkbox"/> Controles adotados .....	25
<input type="checkbox"/> Obtenção dos resultados esperados pela diretoria .....	25
<input type="checkbox"/> Análise crítica da atuação da empresa.....	25
2.1.7 Diretoria de Pessoas/RH.....	26
<input type="checkbox"/> Política adotada.....	26
<input type="checkbox"/> Controles adotados .....	26
<input type="checkbox"/> Adequação das práticas à estratégia da empresa .....	26
<input type="checkbox"/> Obtenção dos resultados esperados pela diretoria .....	26
<input type="checkbox"/> Análise crítica da atuação da empresa.....	27
2.1.8 Diretoria de Projetos.....	27
<input type="checkbox"/> Política adotada.....	27
<input type="checkbox"/> Controles Adotados .....	27
<input type="checkbox"/> Adequação das práticas à estratégia da empresa .....	27
<input type="checkbox"/> Obtenção dos resultados esperados pela diretoria .....	27
<input type="checkbox"/> Análise crítica da atuação da empresa.....	28
2.1.6 Presidência.....	28
<input type="checkbox"/> Objetivos da empresa.....	28

□	Estratégia da empresa .....	28
□	Problemas encontrados .....	28
□	Análise da concorrência.....	28
□	Adequação das práticas das diretorias e da presidência à estratégia traçada pela empresa.....	28
□	Obtenção dos resultados esperados pela diretoria e pela presidência .....	29
□	Análise crítica da atuação da empresa .....	29
2.3.	Análise das empresas concorrentes no 2o Quadrimestre.....	29
2.1.6.1	Empresa E1_Curitiba_21 .....	29
2.1.6.2	Empresa E2_Curitiba_21 .....	29
2.1.6.3	Empresa E3_Curitiba_21 .....	30
2.1.6.4	Empresa E4_Curitiba_21 .....	30
2.1.6.5	Empresa E6_Curitiba_21 .....	30
2.1.6.6	Empresa E1_Joinville_10.....	30
2.1.6.7	Empresa E2_Joinville_10.....	30
3	ANÁLISE DO PLANO DE NEGÓCIOS .....	31
3.3	O Produto.....	31
3.4	O Parceiro .....	33
3.5	A Nova estrutura da First Technology .....	34
3.6	Planos Estratégicos .....	35
3.6.1	Plano de Marketing.....	35
3.6.2	Plano de Recursos Humanos .....	36
3.6.3	Plano de Produção .....	36
3.6.4	Plano Financeiro .....	36
4	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA FIRST TECHNOLOGY .....	38
4.1	Recursos humanos em uma visão geral .....	38
4.2	planos de cargos e salários .....	39
4.3	Planejamento de recursos humanos necessários.....	41
4.4	Política de benefícios e participação nos lucros .....	42
4.5	Implementação de um modelo de avaliação por desempenho.....	44
4.6	Processos de recrutamento e seleção .....	45
4.7	Treinamentos e capacitações .....	46
4.4	Conclusão .....	47
	REFERÊNCIAS .....	48



## INTRODUÇÃO

Vivemos hoje em um mundo com ambiente econômico extremamente dinâmico e muito concorrido na maioria dos segmentos, principalmente no setor da indústria. As empresas têm enfrentado grandes desafios tentando sobreviver em meio ao cenário agressivo de negócios, driblando a concorrência e a pressão por preços baixos. Foi em meio a este cenário que tomamos o controle de uma já estabelecida empresa de tecnologia, a First Technology, responsável pela fabricação de três diferentes aparelhos de telecomunicações: celular, smartphone e tablet.

A necessidade de se destacar frente aos demais concorrentes, que vinham operando no mercado com produtos muito similares e de preço igual, fez com que vários ajustes fossem efetuados com relação aos investimentos, contratações, tamanho da fábrica, posicionamento de mercado, entre outros. Esses ajustes ocorreram durante os oito primeiros meses de atuação da nova equipe de gestores e mostraram que ações tomadas estrategicamente em conjunto com todas as áreas da organização, de forma multilateral, voltadas para o mercado podem fazer a diferença quanto à conquista e manutenção de mercado e faturamento.

Essas ações foram definidas e reavaliadas mês a mês, conforme as movimentações do mercado, e levaram a empresa por um caminho que acabou colocando-a frente a um novo desafio: de lançar um novo produto, inédito no mercado. Essa trajetória da First Technology, desde o período de reavaliação estratégica até o lançamento deste novo produto, será contada nos capítulos a seguir.

## 1 CONTEXTUALIZAÇÃO: A EMPRESA E O MERCADO

A First Technology foi constituída como uma empresa de capital aberto há cerca de quatro anos, com o capital inicial de R\$ 5 milhões. Ela apresenta um parque industrial com capacidade instalada de 900 unidades fabris, que corresponde a um investimento de R\$ 4,5 milhões. Seu negócio se baseia na fabricação de três produtos voltados para as telecomunicações: telefones celulares, smartphones e tablets. Para nortear suas atividades estão definidos a Visão, a Missão e os Valores da empresa, conforme abaixo:

- **Visão:** Ser reconhecida como uma empresa sólida no mercado nacional e internacional de tecnologia em telefonia, pela fabricação e comercialização de produtos de qualidade, com aperfeiçoamento contínuo de seus produtos;
- **Missão:** Fornecer dispositivos de telefonia, com inovação e elevado padrão de qualidade, que façam uma diferença positiva na vida das pessoas, gerando valor aos nossos colaboradores e acionistas além de oferecer oportunidades de crescimento e enriquecimento aos nossos funcionários;
- **Valores:** Ética e profissionalismo; Confiabilidade; Retorno financeiro; Liderança.

### 1.1 Descrição da Indústria

A indústria de aparelhos de telefonia é de forte concorrência, com mercado em expansão. Esse mercado é constituído por empresas de igual porte e características, em um ambiente extremamente competitivo, mas muito nivelado. Todas as oito empresas atuantes nesse mercado contam com fornecedores em comum e partiram da aquisição das mesmas tecnologias. Por não terem feito esforços de desenvolvimento, não existe diferenciação entre os produtos oferecidos ao mercado, sendo iguais em tecnologia e preço de venda. Devido a essa similaridade, o mercado está distribuído em iguais parcelas entre os concorrentes. O que irá diferenciar as empresas nos próximos meses será a estratégia gerencial que cada uma implementará, ajustando seus preços, investimentos e recursos visando o atingimento das novas metas a serem estabelecidas.

A indústria de tecnologia em telefonia não se caracteriza por ser uma indústria de fácil acesso. Os investimentos iniciais são altos e os produtos são de alta tecnologia e de difícil fabricação e desenvolvimento. Além disso, os atuais agentes dessa indústria já são marcas estabelecidas e reconhecidas no mercado. Isso é uma desvantagem para quem deseja ingressar nesse mercado, pois os produtos de telefonia não são produtos que apresentam volatilidade na escolha de marcas por parte dos consumidores, que dão preferência às marcas já conhecidas.

As atuais empresas também possuem alto poder de barganha nos canais de distribuição e fornecedores, onde um novo agente poderia não encontrar a mesma facilidade ao tentar se estabelecer neste mercado. Por estes e outros fatores verifica-se uma baixa possibilidade de novas empresas entrarem neste mercado em um curto espaço de tempo. Entretanto, as empresas que atualmente atendem este mercado não apresentam diferenciação entre seus produtos, o que abre uma brecha de mercado para novos entrantes que queiram trazer produtos diferenciados, com novas tecnologias, design, acessórios, etc. Ou mesmo um concorrente que apresente uma estratégia diferenciada de preço pode atrair uma parcela de mercado e desestabilizar as operações das demais empresas. Da mesma forma, produtos substitutos também não são uma ameaça no atual cenário deste mercado. Os produtos de

telefonia atuais estão fortemente consolidados no mercado, onde o smartphone e o tablet estão em franca expansão e projetam grandes volumes de vendas para o futuro.

Existem duas gamas de clientes a serem exploradas pelas empresas deste mercado: o usuário comum e as empresas. O usuário comum representa uma gigante oportunidade de mercado, visto que pode ser qualquer cidadão, de qualquer região, classe social e quase todas as idades. As empresas também são clientes com grande potencial devido aos novos modelos de negócios sendo praticados pela sociedade moderna.

Os fornecedores também podem trazer movimentações no mercado através de aumento de preço, descontinuidade de fornecimento, mudança de tecnologia, etc. Os fornecedores com maior poder de barganha são os que causam maior impacto na cadeia produtiva e no mercado como um todo. Este não é o caso para este mercado. Os principais insumos utilizados pela indústria de telefonia são chips, cartões de memória, cabos, periféricos, etc. São diversos fornecedores de médio a grande porte que oferecem produtos de tecnologias padronizadas. Desta forma os insumos tornam-se de fácil acesso e os preços estáveis, e não é esperado oscilação de preço ou de fornecimento destes insumos, uma vez que o risco deste evento é considerado baixo.

## 1.2 Descrição da Empresa

A First Technology apresentava saldo positivo em caixa, tendo fechado o ano anterior com R\$81.329,80 em caixa e uma aplicação financeira no valor de R\$400.000,00. A empresa estava apresentando lucro e um retorno de 14,4% sobre o Capital Inicial. Entretanto, a política salarial e de benefícios estava defasada, assim como a política de investimento em marketing e produto.

O número de trabalhadores total era de 300 funcionários, com um salário de R\$800,00 mensais, sem benefícios ou participação nos lucros. Os preços de venda praticados estavam padronizados com o mercado e não havia investimentos ou outras ações voltadas para crescimento.

Para poder começar o planejamento do novo ano e buscar por crescimento, primeiro foi necessário conhecer as características da empresa e como ela se posiciona no mercado. Para essa análise, segue análise SWOT ressaltando as Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats) desta organização.

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Boa política de divisão de dividendos onde existam lucros acumulados suficientes para o volume a ser distribuído.</li> <li>Dinheiro em caixa para realizar investimentos futuros nos produtos a serem produzidos.</li> <li>Capacidade de produção relativamente elevada com um parque industrial de 900 unidades fabris e 300 trabalhadores a disposição.</li> <li>Por se tratar de um mercado em crescimento, a empresa adota uma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alto custo de estocagem sendo de R\$ 65 por mês para cada produto acabado, independente do produto.</li> <li>Alto custo de mão de obra ociosa sendo que se existir, é preciso ser paga ao custo de R\$ 10 com encargos e mais salários.</li> <li>Alta depreciação da capacidade fabril sendo de 0,8% do imobilizado no montante de R\$ 36.000, no qual se trata de uma determinação fiscal e a diretoria não possui poder.</li> <li>Organização e melhorias nas</li> </ul>

política de investimentos constantes e melhorias para que os lucros e estratégias sejam alcançados.

- \*Estratégias pré-definidas e flexíveis onde através dos dados passados de vendas nos últimos 3 anos e informações do mercado atual, podem ser alteradas ou potencializadas para o fortalecimento da empresa.
- Práticas de marketing onde é possível praticar preços, volume e qualidade dos produtos oferecidos.
- Os gastos com promoção e propaganda aliados a política de preços, assim como inovação tecnológica e design, podem expandir a demanda total dos produtos fortalecendo a empresa

diretorias de produção, recursos humanos, marketing, finanças. Estas influenciam diretamente nos resultados financeiros e conquista de market share através das estratégias traçadas.

- Falta de preparação para um novo entrante ou produto substituto no mercado.

#### OPORTUNIDADES

- O celular já é um produto comum, consolidado no mercado e de demanda estável, porém, pode ser uma oportunidade se as demais empresas pararem de investir neste mercado.
- O smartphone é um produto sofisticado com crescimento recente e bastante atraente devido suas configurações robustas, qualidade e funcionalidade, no entanto, uma grande aposta.
- O tablet é um produto bem aceito e de grande expectativa para um futuro próximo, por isso também se trata de uma grande aposta.
- Concorrentes com problemas financeiros podem ser uma grande oportunidade de crescimento para a empresa.
- Possibilidade de venda de ações pode trazer grande atratividade para a empresa.
- Clientes fiéis a marca que já tiveram contato com a empresa e se tornaram habituais, porém, 30% destes podem se tornarem

#### AMEAÇAS

- Grande número de concorrentes sendo no total de 8.
- Possibilidade dos concorrentes obterem informação da empresa e também usufruir dos mesmos insumos.
- Políticas sindicais, onde devido à insatisfação salarial e participação nos lucros da empresa, os funcionários poderão realizar greves.
- Mercado de celulares em queda e de demanda estável, devido à existência de novas tecnologias.
- Baixo preço da concorrência no desejo de aumentar o market share ou a lucratividade.
- Possibilidade de crise econômica do país, bem como imposições do governo para cortar custos, por exemplo, de energia.
- Novos entrantes no mercado, produtos substitutos.
- Surgimento de novos fornecedores para a indústria de telefonia onde possuam tecnologias avançadas e

<p>volúveis.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande parte do mercado ainda pode ser fidelizada, clientes volúveis que podem se tornar habituais.</li> <li>• Possibilidade de informação dos concorrentes, ajudando a empresa na tomada de decisões. *Não é descartado, porém, há baixas possibilidades de novos entrantes e produtos substitutos.</li> </ul>	maior poder de barganha.
---	--------------------------

Figura 1: Análise SWOT

Fonte: Autoral

Para promover as mudanças necessárias para o crescimento da First, um novo grupo de gestores foi contratado para começar a atuar a partir do mês de Janeiro de 2014.

### 1.3 A Nova Equipe Gerencial

A nova gestão da First foi formada por profissionais de diferentes áreas de conhecimento, o que promoveu a agregação de diferentes pontos de vista para o melhor desempenho das atividades. Vejamos abaixo como ficou estruturado o organograma da empresa, seguido pelo currículo de cada gestor:



Figura 2: Organograma da First Technology

Fonte: Autoral

<b>Carolina Brockmann Vanassi</b>
Brasileira, 27 anos, solteira CPF (BRA) 013.736.820-86 Rua Governador Agamenon Magalhães, 55 Cristo Rei 80050-510 Curitiba, Paraná – Brasil Tel.: 55 (41) 97177702 Cel.: 55 (41) 97177702 <a href="mailto:carolvanassi@gmail.com">carolvanassi@gmail.com</a>
<b>Objetivo</b>
ÁREA DE COMÉRCIO INTERNACIONAL / ADMINISTRATIVA
<b>Perfil profissional</b>
Conhecimento e Experiência Profissional:- Criação de procedimentos, padronização e controles no setor de Importação e Exportação;- Negociação internacional;- Liderança de equipe;- Desenvolvimento de novos produtos, novos fornecedores e novos clientes para a empresa;- Confeção da documentação básica de importação e exportação;- Conhecimento sobre desembaraço aduaneiro e normas da Receita Federal Brasileira.
<b>Graduação</b>
Administração de Empresas com habilitação em Comércio Internacional, Faculdade da Serra Gaúcha (concluído em Julho/2010).
<b>Pós-Graduação – Especialização</b>
Pós Graduação em Administração de Empresas, FGV - Fundação Getúlio Vargas (cursando até Janeiro/2015).
<b>Idiomas</b>
Espanhol: leitura intermediária, escrita intermediária, conversação intermediária; Inglês: leitura fluente, escrita fluente, conversação fluente.
<b>Histórico profissional:</b>
ELECTROLUX DO BRASIL S.A - desde abril/2013(empresa de grande porte no segmento eletrodomésticos)  Analista de Importação Responsável pela disponibilidade de peças de reposição de eletrodomésticos para atender casos de garantia e revenda. Realizar planejamento de compras junta aos setores clientes e coordenar a importação.  SUL CORTE IMPORTADORA DE FERRAMENTAS LTDA. - de maio/2012 a março/2013(empresa de pequeno porte no segmento metalúrgico, siderúrgico).  Analista de Comércio Internacional Responsável pelo setor de Exportação;- Realizar pesquisa e desenvolvimento de novos clientes internacionais;- Realizar a parte comercial da exportação: contato com os clientes, negociação de preços e prazos, acompanhar a produção;- Coordenar junto a Engenharia o

desenvolvimento de novos produtos que possam atender às necessidades dos clientes;- Coordenar a exportação;- Negociar e contratar de frete internacional.

CADENCE IND. E COM. LTDA. - de maio/2007 a agosto/2010(empresa de pequeno porte no segmento eletrodomésticos)

Coordenadora de Importação, Compras e Produto

Atuar como elo entre os fornecedores e os diversos setores da empresa;- Negociar preços e melhorias nos produtos;- Negociar e contratar frete internacional;- Tomar decisões relativas à qualidade, prazos de entrega, negociações de preço e outros termos;- Realizar planejamento de compras de importados e insumos nacionais para produção; - Coordenar a importação.

### **Glauber Souto dos Santos**

Brasileiro, 25 anos (18/04/89), Casado  
Av. Jornalista Aderbal Stresser Cajuru  
82970-010 Curitiba, Paraná –Brasil  
Fone: 041 8502-1773  
mail: glauber.santos@outlook.com

#### **Objetivo**

Atuar com coordenação/gerencia de projetos na área de engenharia e TI.

#### **Perfil profissional**

Engenheiro de Controle e Automação Industrial com pós-graduação em administração de empresas. Experiência profissional na área de pesquisa e desenvolvimento, especificação e coordenação de projetos para rastreamento veicular.

#### **Graduação**

Engenharia Mecatrônica (Controle e Automação), PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ (Dezembro/2011).

#### **Pós-Graduação – Especialização**

Pós Graduação em Administração de Empresas - ISAE FGV (Fevereiro/2015) - Em Curso.

#### **Idiomas**

Inglês: leitura Avançada, escrita intermediária, conversação avançada.  
Francês: leitura básica, escrita básica, conversação básica.

#### **Histórico profissional:**

SASCAR TECNOLOGIA E SEGURANÇA AUTOMOTIVA– DESDE JANEIRO – 2012

Engenheiro de pesquisa e desenvolvimento de hardware.  
Coordenação de projetos de phase out e second source de novos fornecedores e produtos, Especificação de sistemas automotivos, Testes e Homologação de equipamentos, Desenvolvimento de ferramentas de teste.

RENAULT DO BRASIL– ESTAGIÁRIO / ABRIL-2010 À DEZEMBRO-2011

Estagiário de manutenção industrial.  
Manutenção corretiva e preventiva de equipamentos de usinagem. Preparação e acompanhamento de planos de manutenção.

<b>Kaique Renan Henning Gomes Dos Santos</b>
Brasileiro, 23 anos (10/06/91), solteiro CPF (BRA) 077.784.849-00 RUA SEBASTIAO MARCOS LUIZ CAJURU 82940-250 Curitiba, Paraná –Brasil 41 32069043 kaiquehenning@hotmail.com
<b>Objetivo</b>
Coordenação, gerência empresarial de entidades esportivas.
<b>Perfil profissional</b>
Pró-Ativo, fácil relacionamento pessoal, flexível, determinado, responsável, pontual, facilidade para aprendizado
<b>Graduação</b>
Educação física bacharelado, faculdades integradas do Brasil - UNIBRASIL (dezembro/2012) - concluída.
<b>Pós-Graduação – Especialização</b>
Administração de empresas, fundação Getúlio Vargas - ISAE (março/2015) - cursando.
<b>Idiomas</b>
Inglês: leitura intermediária, escrita intermediária, conversação intermediária.
<b>Histórico profissional:</b>
ACADEMIA CIA DO CORPO - desde abril/2014 (Empresa de médio porte no segmento saúde, hospitalar e laboratorial).  Professor de musculação Orientação, prescrição e correção de exercícios físicos. Atendimento qualificado.  ACADEMIA GARBINS - desde novembro/2012(Empresa de médio porte no segmento saúde, hospitalar e laboratorial)  Professor de musculação Orientação, prescrição e correção de exercícios físicos. Atendimento qualificado.  ELECTROLUX DO BRASIL S.A - de julho/2011 a dezembro/2012 (Empresa de grande porte - multinacional (Brasil) - no segmento eletrodomésticos)  Estagiário Instrutor de musculação, atuação na administração e organização de projetos, eventos esportivos, recreativos e controle financeiro da área de esportes.
<b>Patricia Dariva</b>



Brasileira, 30 anos (21/07/84), solteira CPF (BRA) 043.146.759-50 Rua Gastão Câmara Bigorriho 80730-300 Curitiba, Paraná –Brasil Tel: 045 32421300 <a href="mailto:patydariva@hotmail.com">patydariva@hotmail.com</a>
<b>Objetivo</b>
Gerência de Indústria Cosmética
<b>Perfil profissional</b>
Farmacêutica com especialização em Tecnologia de cosméticos. Experiência profissional na área de pesquisa e desenvolvimento, produção, controle e garantia da qualidade em indústrias cosméticas.
<b>Graduação</b>
Farmácia e Bioquímica, PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ (julho/2006) - concluída.
<b>Pós-Graduação – Especialização</b>
Tecnologia de Cosméticos, Equilibra - Parceria com ABC (outubro/2009) - concluída. Administração de Empresas, fundação Getúlio Vargas - ISAE (março/2015) - cursando.
<b>Idiomas</b>
Espanhol: leitura intermediária, escrita intermediária, conversação intermediária. Inglês: leitura básica, escrita básica, conversação básica.
<b>Histórico profissional:</b>

ANNE MARIE INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE COSMÉTICOS - de maio/2009 a dezembro/2013 (Microempresa no segmento farmacêutico)

Farmacêutica

Responsável Técnica; Controle de qualidade, garantia de qualidade e coordenação de produção de Cosméticos.

WEVERINDUSTRIA E COMÉRCIO DE COSMÉTICOS LTDA - de outubro/2008 a maio/2009 (Microempresa no segmento farmacêutico)

Farmacêutica

Controle de Qualidade e Produção de Cosméticos.

ANNE MARIE INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE COSMÉTICOS - de março/2008 a setembro/2008 (Microempresa no segmento indústria)

Farmacêutica

Controle de Qualidade de produto acabado e matéria prima.

SENECHAL INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE COSMÉTICOS LTDA - de dezembro/2007 a março/2008 (Microempresa no segmento indústria)

Farmacêutica

Controle de qualidade produto acabado e matérias primas

A equipe gerencial tomou suas decisões em reuniões semanais através da análise de dados provindos de compra de pesquisa de mercado. As ações visavam o longo prazo, mas algumas emergenciais foram tomadas visando o curto prazo. A estratégia inicial do grupo precisou ser alterada devido às agressivas movimentações de mercado, causadas por ações dos concorrentes, políticas governamentais, influência do sindicato e até causas naturais.

## **2 JOGOS DE NEGÓCIOS**

### **2.1 Consolidação do Primeiro Quadrimestre**

#### **2.1.1 Política adotada e resultados esperados**

A diretoria de marketing teve como principal meta um forte investimento em tablets e smartphones em detrimento aos investimentos em celulares. Isto se deve ao foco da empresa aos produtos de maior tecnologia embarcada e com maior ticket médio.

Os resultados foram positivos para o primeiro quadri mestre já que o produto e a marca ficaram reconhecidos no mercado. O Market Share subiu para smartphones e tablets e conforme esperado foi baixo para celulares.

A diretoria financeira teve como meta controlar custos indiretos que não agregam valor a empresa, como mão de obra ociosa, estocagem e horas extras. Para garantir que o valor das ações ficasse em um patamar acima da concorrência a empresa adotou um politica de divisão mensal de dividendos.

Os resultados foram considerados satisfatórios já que o caixa da empresa foi reforçado devido as boas vendas do quadrimestre. Entretanto houve grandes gastos desnecessários com mão de obra ociosa devido a greve de Março.

A diretoria de Rh teve como foco readequar os salários e benefícios dos trabalhadores a realidade de mercado. Houve aumento gradativo dos salários ao longo do quadrimestre chegando ao valor R\$ 1050,00. O valor dos benefícios foi quase o dobro pedido pelos trabalhadores fixado em R\$ 150,00. O numero de trabalhadores foi mantido em até março e aumentando em Abril em 10%.

A diretoria de operações e produção teve como foco o controle da mão de obra ociosa, horas extras e estoques. Como o ano foi iniciado com um grande volume de estoques de celulares não houve grande necessidade de produção deste produto ao longo do semestre. Isto ocasionou um gasto com mão de obra ociosa nos primeiros meses.

Para contornar estes custos houve um excesso de produção de smartphones e tablets, o que veio a acarretar em custos de estocagem que eram menores. A greve de Março apesar de ter um grande impacto no resultado da empresa, em função dos custos de mão de obra ociosa e horas extras, esvaziou os estoques da empresa.

#### **2.1.2 Presidência**

O objetivo inicial era ser reconhecida como uma empresa sólida no mercado nacional e internacional de tecnologia em telefonia, distribuindo produtos diferenciados, de alta qualidade e tecnologia de ponta. Não buscávamos ser a maior empresa, mas sim a melhor do nosso ramo. Nosso foco era voltado para o retorno sobre o investimento e o preço da ação, sendo uma empresa altamente lucrativa e que agregue valor aos funcionários e aos acionistas.

A estratégia foi alavancar os investimento em tecnologia, inovação e design, buscando a diferenciação dos produtos. Conforme a empresa fosse ganhando espaço e reconhecimento no mercado, o preço seria gradativamente aumentado. Isso visando ajudar a financiar os investimentos necessários, aumentar o lucro e criar um posicionamento de diferenciação.

Ao assumir a presidência da empresa, foram encontrados problemas como:

- Elevado número de colaboradores para um baixo volume de produção;
- Política salarial da diretoria anterior defasada;
- Produtos com preço de venda menor que os custos de fabricação;
- Alto estoque de celulares.

Entretanto, obtivemos bons resultados através do nosso plano estratégico, atingindo os objetivos de aumentar preço da ação e retorno sobre investimentos. Pudemos crescer nas vendas de smartphones e tablets mesmo com preços mais altos. Nossas vendas alavancaram e pudemos aumentar nossa capacidade produtiva através de contratação de mão-de-obra e aumento da fábrica. Assim fechamos o quadrimestre com o maior preço de ação já atingido, e um dos maiores do mercado, e com um lucro líquido do exercício quase 700% superior ao que antecedeu o início de nossas atividades.

### **2.1.3 Análise das empresas concorrentes no Primeiro Quadrimestre**

#### ***2.1.3.1 Empresa E1\_Curitiba – 21***

A empresa adotou uma estratégia de preços abaixo da média de mercado no primeiro quadrimestre para o mercado de celulares, smatphones e tablets. Entretanto a empresa não obteve o maior Market share em nenhum produto durante os primeiros 4 meses. Entretanto, obteve uma constância nos resultados, não oscilando nas parcelas de mercado.

#### ***2.1.3.2 Empresa E2\_Curitiba – 21***

A empresa adotou uma estratégia de preços abaixo da média de mercado no primeiro quadrimestre para o mercado de celulares, smatphones. Para o mercado de tablets os preços foram acima da média nos 3 primeiros meses, caindo em Abril. Assim como a empresa 1 não oscilou nas parcelas de mercado para celulares e Smartphones. Para o mercado de tablets a empresa iniciou o ano muito acima da média, entretanto foi decaindo ao longo do quadrimestre até ficar abaixo da média.

#### ***2.1.3.3 Empresa E3\_Curitiba – 21***

Assim como a empresa 1 a empresa 3 também teve preços abaixo da média nos três modelos de equipamentos, entretanto se observa uma participação mais forte nos mercados de celulares e smartphone. No mercado de tablets, apesar de preços sempre a baixos da média a empresa não obteve participação expressiva como nos celulares e muita oscilação.

#### ***2.1.3.4 Empresa E4\_Curitiba – 21***

A empresa teve um péssimo início de ano, amargando perdas enormes de mercado em função de preços muito acima da média de mercado para todos os produtos. Ao longo do quadrimestre a empresa foi recuperando mercado e obteve grandes rendimentos em Abril, possivelmente por ser a única com estoque suficiente para abastecer o mercado.

#### ***2.1.3.5 Empresa E6\_Curitiba – 21***

A empresa teve claro foco no mercado de celulares chegando ao fim do quadrimestre com excelentes 20% de participação neste mercado. Por outro lado a empresa não conseguiu repetir o mesmo sucesso no mercado de smartphones, ficando com apenas 8% deste

segmento, mesmo com preços abaixo da média. Não oscilou de forma representativa no mercado de tablet e os preços foram sempre próximos a media.

#### **2.1.3.6 Empresa E1\_Joinville – 10**

A empresa apostou nos mercados de celulares e smartphones. Obteve relativo sucesso nesses mercados na maior parte do quadrimestre, mas em março caiu mais da metade no Market share de todos os seus produtos, possivelmente por falta de estoque em função da greve. Um ponto negativo foi que a empresa praticamente abandonou o mercado de tablets, ficando com menos de 9% de participação neste mercado, possivelmente por causa dos altos preços cobrados neste produto.

#### **2.1.3.7 Empresa E2\_Joinville – 10**

A empresa apostou na mesma estratégia da empresa anterior com um pouco mais de enfoque nos celulares onde chegou a ter 17% de participação de mercado. Diferentemente da empresa anterior, não chegou a negligenciar o mercado de tablets mas oscilou muito neste segmento. Para o mercado da smartphones a empresa apresentou um rendimento constante em torno de 12,5% de participação de mercado tendo um leve queda apenas no mês de março.

## **2.2. Consolidação Segundo Quadrimestre**

### **2.1.4 Diretoria de Marketing/Comercial**

- **Política adotada**

O mês de Maio foi onde a empresa aplicou com mais ênfase sua estratégia de se destacar como uma empresa de produtos high tech e aplicou reajustes mais visíveis na sua política de preços.

Na tentativa de recuperar o mercado perdido no mês de Maio, a política adotada em Junho foi de se readequar às exigências do mercado, procurando a equação mais adequada entre preços, investimentos tecnológicos e marketing. A estratégia então foi reduzir levemente o nível de investimentos tecnológicos, visto que o consumidor não se mostrou disposto a pagar altos preços por produtos mais diferenciados, e aplicar uma redução de preços em todas as categorias, ficando dentre os menores preços do mercado.

Visto que as ações adotadas no mês de Junho apresentaram resultado positivo, a empresa decidiu mantê-las para o mês de Julho com o intuito de continuar ganhando mercado e garantindo receita de vendas.

As vendas do mês de Julho, a pesar de terem crescido, não se realizaram no volume projetado pela empresa. Mais uma vez é necessário avaliar as políticas de preço e investimentos para que a organização atinja a meta de faturamento necessária para voltar a gerar lucro.

- **Controles adotados**

O montante investido em Promoção e Propaganda de SmartPhones e Tablets foi o maior até então, pois a empresa acredita que a promoção deste tipo de produto deve ser diferenciada, acompanhando as características do produto. Para controlar o desempenho da

empresa e seu posicionamento no mercado, foram compradas pesquisas de preços e participação de mercado para todos os produtos.

- **Adequação das práticas à estratégia da empresa**

As práticas adotadas estão alinhadas com a estratégia de se destacar como uma empresa que entrega produtos modernos e de qualidade, de uma forma diferenciada no mercado. Ainda focando nos produtos mais tecnológicos, SmartPhones e Tablets, e diminuindo o mercado de Celulares por ser um item de menor valor agregado e de constituição mais simples.

Foi necessário aumentar os investimentos em propaganda mesmo com os preços sendo mantidos os mesmos porque se calcula que o retorno obtido através das vendas extras geradas pelas ações de marketing serão maiores do que o gasto inicial.

- **Obtenção dos resultados esperados pela diretoria**

Os resultados obtidos no primeiro mês não foram os esperados pela empresa nas categorias de Smart Phone e Tablet, perdendo grande marketshare em ambas as categorias e não atingindo o volume de vendas esperado. Na linha de SmartPhones, a empresa obteve uma venda ínfima de apenas 23 unidades e na de Tablets caiu de primeira para penúltima na participação de mercado. Para os celulares os resultados obtidos foram conforme planejados.

Nos meses seguintes os resultados obtidos através das novas ações de marketing foram muito satisfatórios. A empresa teve uma grande recuperação de mercado, ficando com a maior participação nos três segmentos de produtos e apresentando seu melhor resultado do ano.

- **Análise crítica da atuação da empresa**

No primeiro mês os preços praticados pela empresa First foram acima do aceitável pelo mercado. É possível perceber que houve uma diminuição do tamanho do mercado para os produtos de telefonia em geral, provavelmente pelo fato de todas as empresas terem repassado aumentos que ficaram fora do orçamento dos consumidores. Podemos notar que este mercado tem um nível máximo de preço aceitável, e mesmo que a qualidade dos produtos esteja evoluindo os consumidores não estão dispostos a pagar por aumentos de preço tão significativos. A empresa deve reavaliar sua política de preços para os próximos meses.

Nos próximos meses a empresa tomou as ações necessárias com relação a preço e promoção e conseguiu voltar com força ao mercado. Porém, ela vinha se mantendo entre os preços mais altos do mercado e mudou sua política muito repentinamente, o que pode deixar os consumidores confusos em relação ao seu posicionamento. A partir de agora a política de preços baixos precisará ser mantida por mais tempo, e as aumentos necessários deverão ser repassados paulatinamente, o que desacelerará a recuperação financeira da organização.

### **2.1.5 Diretoria Financeira/Controladoria**

A área Financeira liberou no mês de Maio aproximadamente 730 mil reais para investimentos em produtos e autorizou investimentos com contratações e ampliação de fábrica. Com estas operações pretendia obter um Lucro Líquido de 433 mil reais neste exercício, através de uma receita de vendas de 3,5 milhões. Foi distribuído 20 mil reais aos

acionistas, e não houve operações financeiras como empréstimos e aplicações. Ao final do exercício a empresa projetava ter cerca de 980 mil reais em caixa, 6% a mais que no mês anterior.

No mês de Junho a área financeira precisou tomar algumas medidas de redução de custos para amenizar o déficit causado pelas operações do mês de Maio. Os gastos com investimentos foram cortados em 100 mil reais, ficando em torno de 630 mil, e o quadro de funcionários foi reduzido em 10% para reduzir gastos com folha de pagamento. A empresa esperava ter no final do período, alinhando o planejamento financeiro com o das demais áreas, um lucro líquido de pouco mais de 70 mil reais e saldo em caixa de 250 mil. Mas para promover as ações necessárias para isso foi necessário realizar um empréstimo bancário no valor de 2 milhões de reais, para contornar a dívida gerada pelo crédito rotativo utilizado no mês anterior. Neste mês foi autorizada produção de mercadoria para estoque, para reduzir gastos com mão-de-obra ociosa.

No mês de Julho a área financeira precisou novamente racionar a verba para investimentos, visto que o resultado do mês anterior não trouxe o lucro esperado. Desta vez foram feitos cortes de investimentos para as linhas de Celular e Tablets. Na linha de SmartPhones os investimentos foram mantidos, visto que a concorrência nesta linha é mais acirrada. Neste mês foi feito um novo corte de efetivo, reduzindo em mais 10% a folha de pagamento, e foi reduzido o tamanho da fábrica para diminuir gastos com depreciação. Foi solicitado um novo empréstimo de 2,2 milhões de reais para financiar as operações e saldar a dívida recorrente do mês de Junho. Novamente foi autorizada a produção de produtos para estoque, mas desta vez somente de Smart Phone, para diminuir o gasto com mão-de-obra ociosa. Com estas ações a empresa projetava obter uma receita de vendas de 3,6 milhões de reais, e um lucro líquido de aproximadamente 62 mil neste exercício, diminuindo o prejuízo acumulado do ano.

O mês de Agosto foi um mês desafiador para a área financeira, pois o resultado acumulado da empresa estava ficando cada vez mais negativado e as despesas financeiras estavam crescendo. Para não sofrer com as diferenças entre planejado e realizado, como vinha acontecendo nos meses anteriores, a área financeira traçou seus planos com base em um cenário mais conservador do que o que havia sido traçado pela área de marketing. Todas as suas ações foram tomadas considerando um volume menor de vendas e, conseqüentemente, uma receita inferior a planejada pela área de marketing. Foi liberada a produção da quantidade total solicitada pela área de vendas, por esse motivo foi necessário recontratar funcionários aumentando o efetivo em 10% para reduzir custos com horas extras. Os investimentos foram calculados em cima de um Lucro Líquido projetado em 150 mil reais, levando em consideração o cenário mais conservador, e uma receita de vendas de 3,28 milhões. Se isso se realizasse seria possível reduzir em 20% o prejuízo acumulado da empresa. Um novo empréstimo de 2 milhões foi realizado para financiar as operações do mês.

- **Controles adotados**

Foram adotados como controle de operação a construção da DRE e Fluxo de Caixa a priori, incluindo DRE por produto, garantindo que o resultado obtido em todas as categorias fosse positivo.

- **Adequação das práticas à estratégia da empresa**

A política financeira adotada foi construída visando promover geração de lucro e dinheiro em caixa para dar continuidade na estratégia da empresa.

Os cortes de gastos foram necessários para auxiliar na construção do Lucro Líquido visado pela empresa. Com os preços reduzidos, não há margem para permitir grandes gastos com horas ociosas, investimentos acima do padrão, etc. Tudo que puder ser economizado será uma colaboração para pagamento da atual dívida bancária

- **Obtenção dos resultados esperados pela diretoria**

Ao final do primeiro mês, a receita de vendas projetada em 3,5 milhões de reais se restringiu a 579 mil, fazendo com que o planejamento financeiro da empresa fosse desvirtuado. A empresa fechou o período com prejuízo de 687 mil reais, deixando o resultado acumulado do ano negativo em 486 mil.

Devido ao mercado estar desacelerado no mês de Junho, o volume de vendas esperado não se realizou. Por isso, novamente a receita de vendas foi menor do que a projetada e insuficiente para cobrir as despesas financeiras e de operação. Com isso, o resultado acumulado do ano fechou em um prejuízo de 750 mil reais.

A receita de vendas de 3,6 milhões esperada para Julho não se concretizou, ficando 500 mil abaixo do esperado. O volume de produtos não vendidos somou ao estoque e faz aumentar ainda mais o custo dessa conta. Além disso, outras despesas extras também colaboraram para que a empresa obtivesse um Prejuízo Líquido de 111 mil reais no mês, ao contrário do Lucro de 62 mil que estava projetando. Como resultado, a empresa acumulou mais prejuízo, chegando à casa dos 860 mil.

Os resultados do mês de Agosto foram muito satisfatórios para a área financeira. Devido às previsões de vendas terem se realizadas, a receita de vendas do mês foi muito superior ao projetado, chegando a 3,8 milhões de reais. Por causa disso, a conta estoque também diminuiu e ajudou a empresa a atingir um Lucro Líquido perto de 320 mil reais, 113% maior que o projetado. Pela primeira vez desde o mês de Abril a empresa pode acumular lucro e reduzir o prejuízo acumulado do ano em 33%.

- **Análise crítica da atuação da empresa**

A empresa First apostou alto na sua política de preços e vendas no mês de Maio, sem avaliar que o mercado não estava preparado para absorver produtos com esta configuração. O planejamento financeiro estava embasado em um cenário muito otimista, jamais vivenciado pela empresa. O resultado é que a empresa First terminou o período sem dinheiro em caixa para dar continuidade às suas atividades no mês seguinte.

Nos meses seguintes, a empresa precisou realizando investimentos em tecnologia, inovação e marketing mesmo estando sem dinheiro em caixa e realizando empréstimos bancários para financiar tais investimentos, pois essa era a única forma de trazer a empresa de volta para o mercado com força de venda e promover melhoria na saúde financeira da empresa. O valor realizado de empréstimo foi demasiadamente alto, não tendo sido necessário para as operações. Mesmo assim a empresa avaliou que foi a melhor decisão a ser tomada, para evitar ser novamente surpreendida pelo baixo volume de vendas, e acabar lançando mão de crédito rotativo.

## **2.1.6 Diretoria de Operações/Produção**



- **Política adotada**

Iniciamos o quadrimestre com estoque zero de todas as linhas de produto. Para realizar a produção necessária para atender a demanda de vendas foi preciso fazer contratação de mão-de-obra e aumentar a capacidade fabril. Este aumento de fábrica também foi necessário devido ao racionamento de energia previsto para o próximo mês, onde a empresa somente poderá contar com 85% de sua capacidade.

Iniciamos os próximos meses com grande volume de produtos em estoque, para as três categorias de produtos. As projeções de vendas mostram que a demanda será menor do que a capacidade produtiva da empresa e por isso foram necessários cortes de mão-de-obra e redução do tamanho da fábrica.

- **Controles adotados**

Aqui foram aplicados controles para acompanhar gastos com horas extras e mão-de-obra ociosa, estocagem e com aluguel de máquina. A configuração da produção foi arranjada visando reduzir ao máximo esses gastos.

- **Adequação das práticas à estratégia da empresa**

De acordo com a estratégia de focar nas linhas de Smart Phone e Tablet e gradativamente sair do mercado de Celulares, a capacidade produtiva foi programada para atender totalmente a produção das duas primeiras linhas, deixando uma pequena capacidade para a produção de Celulares. O aumento da capacidade fabril está alinhado com a previsão de crescimento da empresa.

As práticas adotadas também estão alinhadas à estratégia de crescimento e lucratividade da organização, pois visam o atendimento total da demanda de vendas para que a empresa possa crescer em volume e receita, e a redução dos custos de produção, para promover uma melhora no lucro do período. Ainda foi priorizada a política de estoque zero, para auxiliar na redução de custos e permitir que a força produtiva possa continuar ativa nos próximos meses.

- **Obtenção dos resultados esperados pela diretoria**

A empresa no início do quadrimestre, sofreu um grande impacto no resultado devido ao baixo volume de vendas, o que ocasionou que grande parte da produção de SmartPhones e Tablets permanesse nos estoques, ao contrário do que vinha buscando no seu plano de produção para este e os próximos meses.

Somente no mês de Agosto os resultados foram positivos para a área de produção. A empresa encerrou com estoque zero de Smart Phones e Tablets e apenas um pequeno estoque de Celulares. Isso permitirá que a empresa possa reforçar sua capacidade produtiva para os próximos meses, reduzindo custos com horas extras e aluguel de máquina, e mantendo suas atividades em pleno funcionamento, que são dois importantes objetivos da organização.

- **Análise crítica da atuação da empresa**

No início do quadrimestre, as projeções de venda da empresa não foram assertivas, fazendo com que a produção ficasse parada em estoque e não houvesse receita de vendas. A empresa aumentou o tamanho da fábrica e contratou trabalhadores para uma demanda que não se concretizou. Isso fez com que, nos próximos meses, a empresa estivesse com recursos produtivos mais caros e ociosos, pois os produtos para venda já estão no estoque e não será necessária a utilização da capacidade fabril e da mão-de-obra contratada.

Somente no mês de agosto a organização julgou que sua atuação foi satisfatória, pois as medidas tomadas e o plano de produção atenderam as necessidades das demais áreas da empresa. Neste mês a empresa verificou que, assim que estiver mais segura quanto ao planejamento de vendas, pode considerar trabalhar com um pequeno estoque de segurança para as linhas de Smart Phone e Tablet. Isso evitaria que a empresa perdesse vendas para essas linhas, como aconteceu para os Smart Phones. Como consequência a empresa garantiria uma maior receita de vendas e evitaria perder clientes fiéis para a concorrência. Para a linha de Celulares essa política não seria aplicável, já que a empresa não tem foco nesse mercado e o custo de estocagem impactaria muito no custo do item.

### **2.1.7 Diretoria de Pessoas/RH**

- **Política adotada**

Subimos ainda mais os salários dos funcionários o qual passou a ser de R\$ 1080, mantendo os benefícios e participação nos lucros.

O quadro de funcionários, terminou o quadrimestre com 324 trabalhadores.

- **Controles adotados**

Aumento de salários e funcionários devido a queda brusca da empresa no mercado, sendo assim, focamos no investimento em produção e aumentamos os salários para que exista comprometimento e motivação.

- **Adequação das práticas à estratégia da empresa**

Seguimos desde o início dos jogos a prática de não demissões para não agredir a imagem da empresa, porém no segundo quadrimestre devido aos resultados obtidos e a estratégia de voltar ao topo da indústria, acabamos oscilando no número de trabalhadores. Quanto aos salários, não foi cogitado mudanças pela diretoria e se prevaleceu desde o início do segundo quadrimestre.

- **Obtenção dos resultados esperados pela diretoria**

Para o mês de maio, esperávamos um bom retorno devido ao número de 330 funcionários com salário de R\$ 1050 e benefícios de R\$ 150 e 10% de participação nos lucros, porém os números foram os piores do setor.

Resultados no mês de junho foram ótimos pois aumentamos o número de funcionários para 360 e investimos fortemente.

Ótimos resultados no mês de julho diminuindo estrategicamente o número de nossos funcionários para 327 e mantendo os investimentos.

Em Agosto esperávamos melhores resultados, diminuimos o quadro de funcionários para 295, mas não foi isso que impactou os resultados e sim a falta de investimento.

- **Análise crítica da atuação da empresa**

Devido a greve trabalhista no primeiro quadrimestre reivindicando a adoção de um novo ajuste salarial que foi os concedido da melhor maneira possível ajustado no último quadrimestre aos valores de R\$ 1080 com benefícios de R\$ 150 e participação nos lucros de 10% para cada funcionário.

A empresa estava em harmonia com os nossos colaboradores após a greve trabalhista, porém foi necessário mexer na nossa estratégia de recursos humanos esta o qual desde o início dos jogos, pretendia ser uma das melhores empresas para se trabalhar do Brasil, preservando os funcionários e evitando ao máximo as demissões. Infelizmente os resultados esperados podem surpreender e assim, mudar as estratégias de posicionamento.

### 2.1.8 Diretoria de Projetos

- **Política adotada**

Investimentos em inovação e tecnológica aumentaram-se em todos os produtos mantendo acima da média de mercado.

- **Controles Adotados**

No início do quadrimestre empresa perdeu praticamente todo o market share e então investimos fortemente acima da média de mercado.

Recuperamos o marketshare e então diminuimos os investimentos em inovação tecnológica para aumentarmos na promoção e propaganda.

A empresa tentou diminuir os custos no intuito de aumentar a lucratividade apostando nas vendas dos produtos em estoque.

- **Adequação das práticas à estratégia da empresa**

Desde o início dos jogos, o foco principal era gerar lucro, no entanto dependemos de fatores externos que fogem do controle da empresa sendo assim, os projetos foram voltados para investimentos constantes esperando a resposta do mercado para cada mês, dependendo do retorno, investiríamos em maior proporção ou em menor.

- **Obtenção dos resultados esperados pela diretoria**

A expectativa era conseguir um alto volume de vendas para nos recuperarmos no jogo, principalmente no market share de smartphone que focamos a maior parte da produção, sendo assim, aumentamos todos os investimentos.

Recuperamos nossa parcela de mercado com grande êxito, então, diminuimos os investimentos nos 3 produtos e aumentamos a produção no celular pois a expectativa de venda era grande e realmente foi o acontecido.

- **Análise crítica da atuação da empresa**

A empresa procurou manter uma política de investimentos constantes e sem oscilações, no entanto, fomos surpreendidos pelo mercado em algumas etapas e assim fomos obrigados a aumentar e diminuir os investimentos, procurando fazer isso sem muita significância nos valores, pensando no balanço geral da empresa e resultados a médio e longo prazo.

Percebemos que a concorrência é extremamente agressiva principalmente nos investimentos. Entendemos que nossa empresa poderia investir mais e agir cuidadosamente na imposição do marketing e produção de nossos produtos

## 2.1.6 Presidência

- **Objetivos da empresa**

Iniciamos o segundo quadrimestre com o mesmo objetivo já traçado no primeiro. Porém, devido a uma mudança de cenário, foi necessário reformular os objetivos e a estratégia organizacional. O objetivo principal passou a ser voltar a ser uma empresa lucrativa, com saúde financeira, e reestabilizar sua participação no mercado.

- **Estratégia da empresa**

A estratégia adotada foi de: reduzir os preços, para poder acelerar as vendas, desovar os estoques e voltar a ter boa atuação de mercado; estagnar o nível dos investimentos em tecnologia e inovação mantendo-os iguais ou levemente abaixo do que já vinha sendo praticado, para manter a qualidade dos produtos, mas promovendo redução de custos; incrementar os investimentos em propaganda, para ajudar a fomentar as vendas.

- **Problemas encontrados**

O alto volume de estoques foi o principal problema encontrado, pois não nos permitia utilizar toda a nossa capacidade produtiva e estávamos tendo altos custos com mão-de-obra ociosa. Precisamos reduzir o quadro de funcionários e diminuir o tamanho da fábrica. O alto valor de crédito rotativo utilizado gerou altos valores de juros a serem pagos, assim como os empréstimos renovados a cada mês para financiar as operações.

- **Análise da concorrência**

Houve uma movimentação de redução de preços por parte da concorrência também no segundo quadrimestre, o que deixou nossos preços nos últimos dois meses na média do mercado. Os concorrentes agiram de maneira agressiva nos investimentos em tecnologia e propaganda para os últimos quatro meses, o que os colocou em posições privilegiadas de diferenciação.

- **Adequação das práticas das diretorias e da presidência à estratégia traçada pela empresa**

As diretorias, juntamente com a presidência, passaram a focar na receita de venda dos produtos e no retorno sobre o investimento. Foram tomadas decisões conjuntas entre todas as diretorias, definindo ações multilaterais que permitissem a otimização dos resultados e a aceleração do atingimento dos objetivos. Assim foram alinhadas as estratégias de Marketing, Projetos, Produção, Financeiro e Recursos Humanos.

- **Obtenção dos resultados esperados pela diretoria e pela presidência**

As ações conjuntas tomadas entre as diretorias foram assertivas e possibilitaram a recuperação financeira e mercadológica da empresa. Voltamos com força ao mercado, ficando com a segunda maior participação de mercado nas três linhas de produtos. Aumentamos nossa receita de vendas em 154% em comparação ao início de nossas atividades e voltamos a obter lucro no exercício de Agosto. Devido a necessidade de empréstimos e crédito rotativo continuamos com altas dívidas a serem pagas e temos ainda prejuízo acumulado no final de Agosto. Entretanto, as projeções mostram uma recuperação em curto prazo, onde a empresa poderá voltar a acumular lucro a partir do próximo mês de Janeiro.

- **Análise crítica da atuação da empresa**

Tivemos uma queda drástica no início do segundo quadrimestre, devido a projeções baseadas em cenários muito otimistas e sem considerar todas as variáveis de mercado. Tivemos uma reação rápida e conseguimos recuperar a empresa em um curto espaço de tempo, pensando em cada custo e avaliando cada concorrente para podermos nos recolocar no mercado. Não fomos a empresa que mais investiu nos produtos devido a nova estratégia de redução de custos, mas investimos o suficiente para mantermos a qualidade dos produtos e a imagem da empresa. Nossa estratégia teve algumas ações imediatistas, mas nosso foco estava no médio e longo prazo, para garantir o crescimento futuro da empresa.

### **2.3. Análise das empresas concorrentes no 2o Quadrimestre**

#### ***2.1.6.1 Empresa E1\_Curitiba\_21***

A empresa E1\_Curitiba\_21 investia fortemente em celulares e tentava ser líder de mercado neste produto, porem não deixava os outros produtos sem investimento, conseguindo sempre uma parcela de mercado razoável.

#### ***2.1.6.2 Empresa E2\_Curitiba\_21***

A empresa começou o quadrimestre com preços razoavelmente altos e com baixa participação no mercado, em seguida, adequou os preços e investiu forte em recuperou boa parte de mercado.

#### ***2.1.6.3 Empresa E3\_Curitiba\_21***

A empresa E3\_Curitiba\_21, começou o quadrimestre bem, com preços dentro do limite aceitável de mercado e boa participação dele, perdeu um pouco de Market share no mês seguinte, mas logo se recuperou e manteve um bom resultado.

#### ***2.1.6.4 Empresa E4\_Curitiba\_21***

A empresa começou o quadrimestre com preços elevados e baixo market share, tentando se recuperar, deixaram de produzir celulares e baixaram o preço dos demais produtos para a média de mercado. Terminaram o quadrimestre retomando a fabricação de celulares e com os preços mais baixos do mercado nos demais produtos, conseguiram o maior Market share para os mesmos.

#### ***2.1.6.5 Empresa E6\_Curitiba\_21***

A empresa E6\_Curitiba\_21 começou o quadrimestre com o preço médio de mercado para os três produtos, ficando com a média de Market share, em seguida resolveu investir forte em celulares ficando com a liderança de mercado para este produto, porém perdendo nos outros.

#### ***2.1.6.6 Empresa E1\_Joinville\_10***

A empresa E1\_Joinville\_10 começou o quadrimestre liderando o market share para celulares devido ao menor preço de mercado, porém com o maior preço do mercado para tablets e a menor parcela de mercado também para este produto. Nos meses seguintes continuou investindo forte em celulares e ficando com a menor parcela de mercado para o tablet.

#### ***2.1.6.7 Empresa E2\_Joinville\_10***

A empresa E2\_Joinville\_10 começou o quadrimestre com os menores preços do Mercado para todos os produtos, ficando assim com o maior market share. Nos próximos meses, com a queda de preço dos concorrentes, ficaram com a média de preço do mercado e também com o percentual médio de parcela de mercado.

### 3 ANÁLISE DO PLANO DE NEGÓCIOS

A cada dia mais de 1,5 milhões novos dispositivos de comunicação são ativados, o que levará o mundo a ter mais telefones celulares que pessoas em breve. O mercado de telefones, smartphones e tablets cresce a cada dia. Em todo o mundo pessoas estão comprando novos telefones e atualizando para o modelo mais recente. Recentes pesquisas indicam que em 2020 devem estar ativos 6,1 bilhões de smartphones em todo o planeta.<sup>1</sup>

A cada ano novos modelos são lançados, mais avançados e com design aprimorado, fazendo com que milhares de equipamentos tornem-se obsoletos. A maior parte destes equipamentos acaba se tornando lixo eletrônico, fazendo com que este cresça à taxas exponenciais. Somente no Brasil são gerados mais de um milhão de toneladas de lixo eletrônico por ano.<sup>2</sup>

Entretanto, os upgrades dos smartphones dificilmente trazem evoluções realmente diferenciadas ou novas tecnologias. Em geral apenas pequenas partes são modificadas, como acréscimo de memória, telas maiores ou de melhor resolução, baterias mais potentes, câmeras melhores, entre outros. Mesmo assim, os usuários são obrigados a trocar todo o aparelho para não ficarem com um dispositivo defasado em mãos. Seria interessante que houvesse uma forma de aumentar o tempo de vida de cada aparelho e assim ajudar a reduzir a taxa de produção lixo eletrônico.

Para o ano de 2015 a First Technology entende que precisa se renovar e entregar ao mercado um produto inovador. Essa é uma premissa básica para toda empresa de tecnologia que quer se manter ativa e com uma boa imagem de mercado. Além disso, a First acredita que pode contribuir com a sociedade e com o meio ambiente através de seus produtos de telecomunicação, atuando sobre a rápida obsolescência desses produtos e suas consequências sociais e ambientais. Ideia essa ainda pouco explorada pelas empresas desse ramo. É a partir daí que surge o novo lançamento da First: o Block Phone.

#### 3.3 O Produto

O Block Phone é um smartphone modular onde pode ser feito o upgrade de partes específicas. A ideia é que o usuário possa customizar sua experiência, como trocar a tela caso um novo display seja lançado no mercado, atualizar o processador ou o módulo Wi-Fi, aumentar a memória, etc., assim evitando que o usuário jogue fora um aparelho inteiro quando precisar trocar uma ou outra peça. Este aparelho é constituído de blocos de função independentes ligados a uma placa principal que interliga todos os componentes, semelhante às placas mãe dos computadores. Isso é ilustrado conforme figura a seguir:

---

<sup>1</sup> ERICSSON. **Ericsson Mobility Report**. Disponível em: <<http://www.ericsson.com/ericsson-mobility-report>>. Acesso em: 15 nov.2014.

<sup>2</sup>GROSSMANN, Luís Osvaldo. **Brasil já produz 1 milhão de toneladas de lixo eletrônico por ano**. Disponível em: <<http://convergenciadigital.uol.com.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=34032#.VIH-O3uPLIU>>. Acesso em: 15 nov.2014.

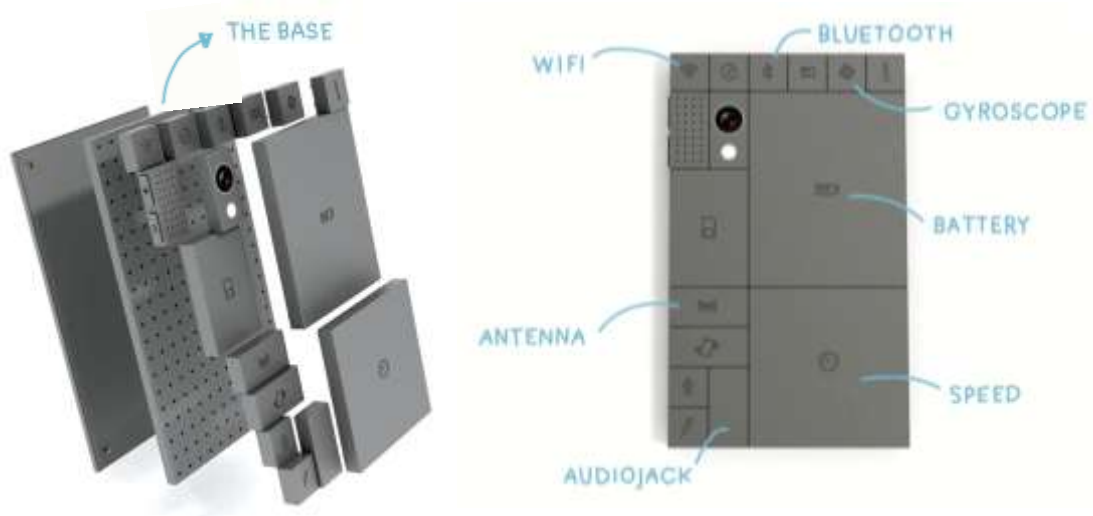


Figura 3: Blocos de função  
Fonte: Carvalho (2014)

A venda deste produto se dará inicialmente sob a forma de um smartphone regular, ou seja, um Block Phone já montado com peças de configurações semelhantes aos smartphones convencionais existentes no mercado. Após a compra, o aparelho poderá ser customizado pelo cliente através da troca dos blocos por outros de sua preferência, ou à medida que novas peças forem sendo lançadas. Dessa forma os usuários tem a chance de ter um smartphone moderno sem ter que trocar seu aparelho todo. Isso traz redução de custo para a população e evita a geração de lixo eletrônico.

Além da venda do Block Phone completo, também estará disponível um portal de vendas online, onde os consumidores podem montar seu Block Phone já com as peças que mais lhe interessam. Isso evita que tenham que trocar peças logo no início do uso do produto e garante uma experiência 100% customizada. Exemplos de customização:

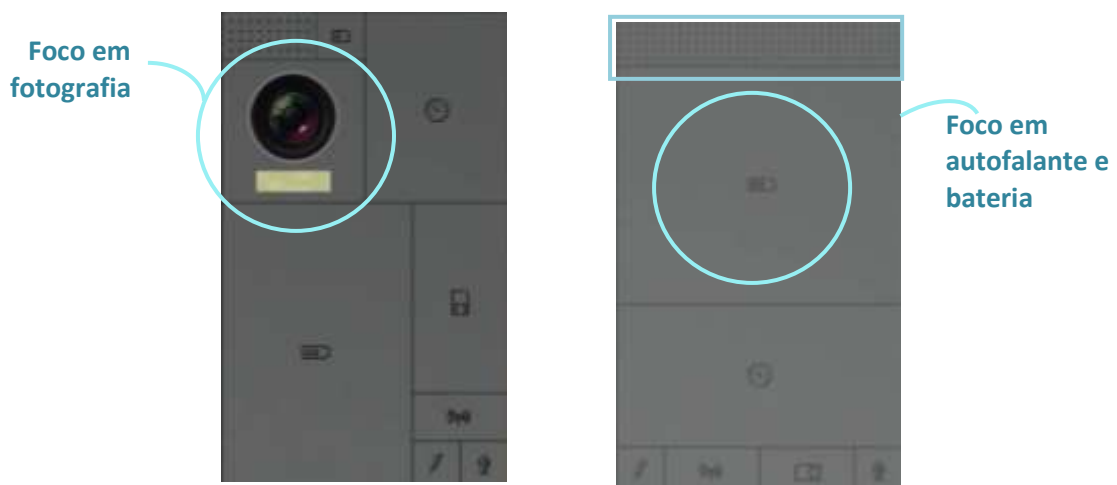


Figura 4: Customização  
Fonte: Carvalho (2014)



Inicialmente, a First Technology pretende disponibilizar no mercado três opções de customização (básico, intermediário, avançado) para a maioria dos blocos, como exemplo: câmera fotográfica de 5MP, sem foco e sem flash; 8MP com auto foco e flash; 20MP, com auto foco e flash. A cada ano a empresa pretende lançar novos componentes para que o consumidor possa fazer o upgrade do seu celular a sua maneira. Assim espera diminuir gradativamente a venda de dispositivos completos e incrementar a venda de blocos separados.

Para financiar este projeto a First Technology estima ser necessário um investimento de 5,88 milhões de reais. Esse valor é necessário para implantar uma nova linha de produção para fabricação dos blocos, além de financiar o desenvolvimento do projeto e ações de marketing voltadas para este lançamento. O aumento da fábrica se deve ao fato da First não pretender descontinuar sua atual linha de produtos, já que a empresa precisa destas vendas para sair da crise financeira gerada no último quadrimestre de 2014. Entretanto, por a empresa se encontrar em um momento de recuperação financeira, a First não tem o capital necessário para realizar tal investimento. Por este motivo ela foi buscar um parceiro internacional que possa financiar este projeto e trazer outros benefícios como conhecimento tecnológico e reconhecimento de mercado. O parceiro escolhido foi a HP.

### 3.4 O Parceiro

A Hewlett-Packard Company, ou HP, é uma empresa multinacional de Tecnologia de Informação de origem Norte-Americana. Conhecida no Brasil principalmente por sua linha de notebooks e impressoras, a HP detém uma ampla gama de produtos de tecnologia de informação para uso particular e empresarial, sendo eles hardwares, softwares e serviços. Voltando-se para a área das comunicações, a HP anunciou, no início de 2014, o lançamento de dois voicetables na Índia. Estes seriam a combinação de tablet e smartphone, em dois diferentes tamanhos. Os voicetables não estão disponíveis em outras partes do mundo, deixando a HP fora do mercado de dispositivos móveis de comunicação.<sup>3</sup>

Conhecendo o objetivo da HP de crescer no segmento de smartphones e as dificuldades de um novo entrante no mercado brasileiro, a First Technology procurou a HP na intenção de formar uma parceria na produção dos Block Phones. Através desta parceria a First Technology busca um aporte financeiro por parte da HP, que entraria com um investimento inicial de 5,88 milhões de reais para adequação da fábrica e ações de marketing. Além de estar trazendo maior visibilidade de mercado para a sua marca, por tornar-se parceira de uma empresa com reconhecimento de qualidade e confiabilidade no país. O aceite desta proposta por parte da HP foi baseado nas vantagens estratégicas que esta traria para suas operações, onde ela poderia contar com uma empresa já estruturada no Brasil para assim entrar no mercado de smartphones no país, além de poder ser parceira de um projeto pioneiro que pode vir a ser estendido para os demais países da América Latina e posteriormente para o mundo todo.

---

<sup>3</sup> MOLINA, Brett. **HP launching smartphones in India**. Disponível em: <<http://www.usatoday.com/story/tech/personal/2014/01/15/hp-smartphones/4488973/>> Acesso em: 13 nov.2014.

### 3.5 A Nova estrutura da First Technology

A nova gestão da First Technology que assumiu o comando da empresa no início de 2014 trouxe uma nova visão de negócio e uma nova cultura para a organização. Foi essa mudança de pensamento que trouxe à tona a necessidade de diversificação de linha de produto e, especificamente, um produto com as características do Block Phone. Além de atuar na gestão da produção e da venda, a nova gestão também trouxe uma mudança de perfil organizacional, redefinindo-o conforme abaixo:

- **Visão:** Ser reconhecida nacional e internacionalmente pela sua competência e qualidade, aliada a transparência e responsabilidade ambiental em tecnologia de dispositivos móveis;
- **Missão:** Fornecer dispositivos de alta qualidade e durabilidade, proporcionando soluções ambientais sustentáveis a seus clientes, gerando valor a sociedade, aos nossos colaboradores e acionistas;
- **Valores:** Sustentabilidade; Inovação; Qualidade; Confiabilidade; Competência.

Após a definição do novo projeto do Block Phone, a empresa também realizou uma nova análise SWOT para mapear sua nova posição de mercado:

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novo conceito de smartphone</li> <li>• Não tem concorrência atualmente</li> <li>• Tecnologia que a empresa já domina (smartphone)</li> <li>• Pode se expandir para tablet</li> <li>• Nova tecnologia pode ser rapidamente dominada (blocos)</li> <li>• Investidor potencial, com reconhecimento de mercado mundial</li> <li>• Segunda maior parcela de mercado</li> <li>• Capacidade de produção relativamente elevada</li> <li>• Os fornecedores de componentes serão os mesmos</li> <li>• Temos poder de barganha sobre os fornecedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dívida atual elevada</li> <li>• Atua apenas no mercado nacional</li> <li>• Tecnologia de blocos ainda não dominada pela empresa</li> <li>• Dependência de investidor externo para iniciar o projeto</li> <li>• Quantidade de peças a serem produzidas para não gerar muito estoque</li> <li>• Falta de preparação para um novo entrante ou produto substituto.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apelo ambiental</li> <li>• Expandir para mercado internacional</li> <li>• Procura dos consumidores por modernização</li> <li>• Ampliação de portfólio</li> <li>• Ampliar para outros públicos / segmentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder de barganha dos fornecedores da tecnologia avançada</li> <li>• Redução no volume de vendas de produto novo</li> <li>• Não conhecimento do mercado na visão da empresa</li> <li>• Aumento da concorrência no setor</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se tornar uma das competências essenciais da empresa, fonte de vantagem competitiva.</li> <li>• Baixa probabilidade de produtos substitutos.</li> <li>• Mercado de smartphone em crescimento.</li> <li>• Seremos único fornecedor dos blocos, dando pouco poder de barganha aos consumidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado sem conhecimento do novo conceito</li> <li>• Desaquecimento da economia</li> </ul>
--	---

Figura 5: Nova Análise SWOT

Fonte: Autoral

### 3.6 Planos Estratégicos

Um novo plano estratégico foi desenhado pela equipe para a concretização deste novo projeto. Todas as áreas contribuíram com suas ideias e conhecimentos, alinhando as particularidades de todas para garantir a eficiência do plano. Desta forma, foram traçadas algumas diretrizes e planos de ação para cada uma das áreas.

#### 3.6.1 Plano de Marketing

Através do estudo da Matiz BCG de seus produtos, a First Technology definiu o Block Phone como sendo um produto “Ponto de Interrogação”, isso significa que este item precisa de um grande investimento inicial em ações de marketing para poder conquistar os consumidores e se consolidar no mercado. Sendo assim, um total de R\$3.980.000,00 será disponibilizado para ações de promoção e propaganda realizadas nos pontos de venda, na imprensa e através da internet. Essas ações serão voltadas principalmente para o público-alvo definido para este item: a “Geração Y”.

O lançamento deste produto está programado para junho de 2015, em um evento com a imprensa e empresários, passando a ser comercializado a partir do mês de julho nas principais lojas de artigos tecnológicos do país. A partir do segundo semestre de vendas, em janeiro de 2016, as vendas também passarão a ser feitas através de uma plataforma online onde o consumidor pode adquirir um Block Phone totalmente customizado, escolhendo cada uma das peças que o compõe.

As projeções de venda são de atingir um total de 8.850 unidades de Block Phones completos no período de julho de 2015 a dezembro de 2016. A projeção de venda de blocos avulsos neste mesmo período é de 28.310 unidades. De acordo com as variações de preço de vendas já programadas, a previsão de faturamento com a venda dos Block Phones juntamente com a dos Blocos individuais é de mais de 20 milhões de reais nesses três semestres.

### **3.6.2 Plano de Recursos Humanos**

Para realizar a produção desta nova linha de produtos, se faz necessária a contratação de novos trabalhadores. Serão contratados 39 novos funcionários aos quais a empresa dará a oportunidade de capacitação e profissionalização. Isto é, a empresa contratará pessoas sem qualificação profissional, que tenham dificuldades de se colocar no mercado, e promoverá a capacitação dos mesmos através de treinamentos teóricos e práticos. Uma das opções para seleção de candidatos será através do portal Trabalhe Conosco, disponível no site da empresa.

Além da contratação de funcionários, a empresa visa parcerias com as maiores e mais conceituadas universidades do Brasil no intuito de incentivar pesquisas de desenvolvimento para este novo conceito. O objetivo é envolver alunos das diversas áreas para que desenvolvam blocos do novo smartphone de maneira criativa e principalmente trazendo algum benefício para sociedade. Um prêmio será oferecido para o melhor projeto.

No que se refere ao plano de cargos e salários, a empresa prevê um aumento anual de cerca de 10%, partindo do último salário de R\$1.080,00, pago no mês de agosto de 2014. Também há planejamento de aumento do valor dos benefícios na mesma faixa de 10% ao ano e participação nos lucros. Assim como a política de cargos e salários, a empresa programará políticas de reconhecimento e motivação, promovendo festas, boa alimentação, benefícios para os familiares, descontos nos produtos produzidos e momentos de lazer.

### **3.6.3 Plano de Produção**

Com um novo projeto em nossa empresa, a decisão foi tomada pelo investimento 3,5 milhões para aumento e melhoria em nossa fábrica.

Nossa capacidade de fábrica será aumentada em aproximadamente 20%, com este investimento, passamos de 966 unidades para 1166 unidades.

Com esse aumento, de 200 unidades, poderemos montar mais uma linha de produção muito parecida com a de montagem de smartphones, essa no entanto para montagem dos block phones, nosso novo produto, além de suas peças avulsas. A linha de produção dos block phones terá uma única diferença da linha dos smartphones, nesta linha, os funcionários precisarão acoplar as peças em um bloco antes de inserir na placa base, o que antes era feito diretamente.

### **3.6.4 Plano Financeiro**

Os Investimento requeridos para a finalização do desenvolvimento do block phone e seu respectivo lançamento no mercado foram projetados em 5.88 milhões no primeiro ano de projeto, que devem ser divididos em:

- Contrução/Ampliação das linhas de produção atual fábrica da First Technology para fabricação do Block Phone.
- Investimento em marketing do novo conceito.
- Investimentos em P&D
- Investimentos em contratação de pessoal.

Espera-se que o lançamento do produto seja em Julho de 2015. Em um primeiro estágio terá apenas o lançamento no mercado nacional, ficando a expansão para o mercado internacional para 2016.

A construção da nova linha de produção irá exigir um investimento de 3,5 milhões para construção de nova linha produtiva. O departamento de Projetos irá receber R\$ 500.000,00 ao longo de 10 meses para finalizar o desenvolvimento do projeto, em andamento há 3 anos. O marketing ficará a cargo de receber 1,5 milhões de reais para o lançamento do projeto e incentivar o mercado nacional a comprar o novo conceito de telefonia. Este aporte financeiro será creditado pelo investidor externo, tendo em vista que a First não possui reservas no momento para investimentos dessa magnitude.

Não é de interesse da First lucro imediato com o projeto Block Phone, ao contrário a empresa compreende que este é um investimento de longo prazo, que visa à sobrevivência da empresa. Entretanto a First technology irá devolver os investimentos feitos pela HP até dezembro de 2016, quando dará início a uma nova fase de projeto, partindo as vendas para o mercado internacional.

## **4. ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA FIRST TECHNOLOGY**

### **4.1 RECURSOS HUMANOS EM UMA VISÃO GERAL**

Segundo Ribeiro (2009) a área de Recursos Humanos tem como principal objetivo administrar as relações da organização com as pessoas que a compõe, sendo essas consideradas, atualmente, parceiras de negócios, e não mais recursos empresariais.

O profissional de Recursos Humanos deve organizar seus métodos para avaliação de pessoas, desde sua formação profissional até informações de sua vida social. Além disso, se faz necessário diferenciar as pessoas com as quais se envolve no dia-a-dia, trata-se do princípio da individualidade biológica as quais cada pessoa tem sua maneira de agir, interpretar, pensar e se relacionar.

O Rh também tem a missão de transmitir aos empregados os valores da empresa e, assim, contribuir para melhorar a produtividade e os resultados no trabalho.

A área de recursos humanos é responsável por ações de planos de cargos e salários, política de benefícios e participação nos lucros, implementação de um modelo de avaliação de desempenho, processos de seleção e recrutamento, planejamento de treinamento e capacitações, além de funções motivacionais e de desenvolvimento do patrimônio humano.

Para tanto, a condução do departamento de Rh se dá por conta da administração desses processos. Podemos definir a Administração de Recursos Humanos como o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos (CHIAVENATO, 1999).

Cada administrador seja ele um diretor, gerente, chefe ou supervisor desempenha as quatro funções administrativas que constituem o processo de administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar (CHIAVENATO, 1999).

## 4.2 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Grandes empresas renomeadas no mercado geram a muitos trabalhadores uma certa representação positiva e motivação apenas pelo simples fato de vestir a camisa da empresa, porém, a partir do momento em que o trabalhador entra na empresa se trata de um de seus colaboradores e assim como ele deve somar a empresa, a empresa deve também fazer o mesmo com os processos de recompensação de pessoas, se tratando de um dos principais processos de gerir pessoas.

Os processos de recompensar as pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e motivação dos funcionários, tendo em vista de um lado os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro lado, os objetivos individuais a serem satisfeitos. (CHIAVENATO, 2010, p.274).

A atratividade da empresa reflete diretamente a sua imagem externa, para tal, as organizações desenvolvem sistemas de recompensas no intuito de valorizar seus funcionários e também ser reconhecida e vista como uma grande entidade para se trabalhar, isto trará resultados positivos à empresa. Certamente as recompensas afetarão os custos da empresa, são fatores que devem ser bem exercidos pela administração para não prejudicar a parte financeira da empresa com gastos inadequados ou excessivos, porém se trata de processos que irão impactar diretamente a capacidade de atrair, reter e motivar os funcionários.

As pessoas num geral exercem suas funções trabalhistas em pró de alguma recompensa, essas recompensas podem ser classificadas como financeiras e não-financeiras segundo Chiavenato (2010, p. 280.), As recompensas financeiras são divididas em duas, as diretas que se tratam do pagamento que cada funcionário recebe na forma de salários, bônus, prêmios e comissões; também as recompensas financeiras indiretas que se tratam das férias, gratificações, gorjetas, adicionais, participação nos resultados, horas extra e etc. Além das recompensas financeiras, também se encontra as recompensas não-financeiras e itens como: oportunidades de crescimento, reconhecimento e auto-estima, segurança no emprego qualidade de vida no trabalho, orgulho próprio e até mesmo a autonomia no trabalho, fazem parte desta recompensa.

A partir destes conceitos de recursos humanos é que baseamos nossos planos de cargos e salários de nossa empresa chamada *first technology*. A *first technology* se trata de uma das maiores empresas nacionais, atuamos no ramo de celulares, smartphones e tablets fornecendo uma das melhores tecnologia do mercado.

Atualmente, a empresa conta com 324 funcionários, sendo o salário médio mensal de R\$ 1.080, benefícios de R\$ 150 por trabalhador e participação nos lucros de 10% sobre o resultado mensal, no entanto, a diretoria está investindo em um novo produto, sendo assim, será inserido uma nova linha de montagem, esta, o ampliaremos a capacidade fabril e o número de trabalhadores no ano de 2015 para 363 funcionários, sendo um aumento de 12% para este novo ano.

Contudo, o plano de cargos e salários da empresa se dá pelo equilíbrio interno e externo cujo deve existir alinhamento entre os salários de acordo com as contribuições fornecidas internamente e o salário base que o mesmo mercado de trabalho proporciona. A

remuneração será fixa podendo ser alterada conforme o passar do tempo, o recursos humanos da empresa acredita que o principal fator motivador é o salário nominal, entretanto, a empresa enfatizará o trabalhador com maior desempenho juntamente com um bom tempo de casa. Certamente adotamos a remuneração por cargo no qual são padronizados, possuem baixa rotatividade e os colaboradores são bem treinados, incentivando assim o crescimento dos trabalhadores na empresa. Os salários estarão no mínimo na média de mercado e procuraremos mantê-lo acima da média. A remuneração será aberta, no intuito de gerar confiança e comprometimento dos funcionários.



### 4.3 PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS NECESSÁRIOS

A gestão de pessoas é um grande desafio para os gestores das empresas, se tratando de uma das mais complexas áreas a serem exploradas. Certamente, uma boa gestão de pessoas vai trazer vários benefícios à empresa retratando diretamente na sua lucratividade, porém, se faz necessário um bom planejamento dos recursos humanos com objetivos pré-determinados.

Para tais objetivos, podemos determinar vários recursos humanos que se faz necessário para alcançarmos o topo do mercado, começando com a colaboração do RH na busca dos objetivos da empresa. Nossa empresa busca atingir a eficácia, ou seja, a nossa missão, cuja é: “Fornecer dispositivos de alta qualidade e durabilidade, proporcionando soluções ambientais sustentáveis a seus clientes, gerando valor a sociedade, aos nossos colaboradores e acionistas”.

O papel do RH é ajudar a empresa atingir o lugar almejado, bem como gerar competitividade à organização, isto se dá pelo desenvolvimento e aplicação das habilidades e competências da força de trabalho para que a produção seja qualificada e beneficiar os stakeholders. Para tal habilidades e competências, o RH tem a função de contratar pessoas preparadas e motivadas para o serviço, tornando os objetivos de forma clara, apresentando a eficiência, visando a eficácia.

É função do RH alcançar a satisfação das pessoas no trabalho, segundo CHIAVENATO (2010, p.13), as pessoas devem sentir que o trabalho é adequado às suas competências e que estão sendo tratadas equitativamente.

A felicidade na organização e satisfação no trabalho são determinantes do sucesso organizacional. Criar e manter uma qualidade de vida no trabalho também fará parte da nossa gestão, no qual visa satisfazer as necessidades individuais dos colaboradores.

Além de todas essas funções e administração delas, o RH também precisa cuidar do comportamento social e manter políticas de éticas onde os direitos básicos de cada um devem ser prevalecidos, não havendo nenhum preconceito e discriminação. (CHIAVENATO, 2010, p. 13)

#### 4.4 POLÍTICA DE BENEFÍCIOS E PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS

Em meio às várias políticas de Rh, a manutenção dos recursos humanos é uma das principais, essas envolvem a remuneração direta dos trabalhadores se tratando dos encargos e salários já descritos anteriormente, e a remuneração indireta que diz respeito aos benefícios sociais.

Benefícios são certas regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários à totalidade ou parte de seus funcionários. Constituem geralmente um pacote de benefícios e serviços que faz parte integrante da remuneração pessoal. Os benefícios e serviços sociais incluem uma variedade de facilidades e vantagens oferecidas pela organização, como assistência médico-hospitalar, seguro de vida, alimentação subsidiada, transporte, pagamento de tempo não trabalhado, planos de pensão ou aposentadoria, etc. (CHIAVENATO, 2010, p. 340).

Os benefícios procuram atender às necessidades individuais das pessoas, proporcionando uma vida pessoal, familiar e de trabalho mais tranquila e produtiva. Visam proporcionar condições para que cada pessoa possa desligar-se das preocupações cotidianas e concentrar-se nas atividades do trabalho para satisfazer necessidades mais elevadas. Neste sentido, o plano de benefícios é oferecido para atender a um leque diferenciado de necessidades dos funcionários.

A First tem o intuito de promover benefícios além dos R\$ 150 oferecidos mensalmente para cada colaborador, entendemos que os custos com segurança, saúde, transporte, alimentação e etc; ultrapassam facilmente esse valor, porém o planejamento financeiro da empresa ainda está comprometido pelos próximos meses até a metade do ano de 2015. Para um futuro próximo, a empresa deseja substituir os R\$ 150 de benefícios por ao menos assistência médico-hospitalar, vale transporte e alimentação.

Além da remuneração fixa, pagas aos funcionários mensalmente, também existe a remuneração variável a qual se enquadra a participação nos lucros da empresa.

Observando Tuma (1999, p.201):

Apesar da dificuldade em precisar uma definição única, arriscamos aqui chamar de participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas a parcela não fixa da remuneração do trabalhador que guarda uma relação direta com a performance da empresa. Não deve, portanto, ser confundida com aumentos reais de salários que são incorporados devidamente à remuneração, mesmo quando baseados na produtividade ou qualquer outro indicador de eficiência. Tão pouco se trata de um simples abono sem nenhuma ligação com o resultado do empreendimento. A PLR é, simultaneamente, uma parcela variável da remuneração do trabalhador e um prêmio pelos resultados econômicos – financeiros ou físico – operacionais alcançados. Porém, não se incluem nessa categoria os prêmios concedidos pelas empresas *a posteriori*, de forma unilateral, sem nenhum acordo ou negociação prévios. Ou seja, as regras para a contribuição do prêmio devem ser conhecidas de antemão para que se configure a PLR.

A participação nos lucros e resultados envolvem vários indicadores como: o comportamento do lucro, a rentabilidade e a evolução do desempenho dos empregados. Este tipo de remuneração variável se define pelos resultados da produtividade. O pagamento pode

ser realizado de diversas maneiras, o mais utilizado, de acordo com Tuma (1999), é o pagamento imediato em dinheiro assim que realizada a apuração dos indicadores que definem o valor da participação.

A PLR se trata de um mecanismo de recompensa. Contudo, representa um diferencial enquanto elemento de motivação para os trabalhadores e de melhoria nos resultados advinda da maior participação dos funcionários com idéias e esforços.

O plano de participação nos lucros motiva a todos, pois a meta é para toda a empresa, incentivando os trabalhadores a agirem de acordo com os interesses da empresa e a empresa visando os seus interesses financeiros, pois, segundo Rosa (2000), se houver prejuízo, não haverá pagamento de participação e desta maneira, a empresa não será onerada.

Trazendo a teoria para dentro da empresa, a First technology a qual se encontra recentemente no mercado, adotou desde o início a participação nos resultados e lucros da empresa sendo este número de 10% do lucro total da empresa. Conforme o planejamento da planilha a priori no Excel, a empresa distribuíra aproximadamente R\$ 63.117,40 até o final de 2015 entre os 363 trabalhadores, esses números só tendem a aumentar com o passar do tempo e com o sucesso da empresa.

#### 4.5 IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO POR DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é assim definida por CHIAVENATO (2010, p.241):

A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização.

Sendo assim, se faz necessário o desenvolvimento de um modelo de avaliação seja através de relatórios, avaliação de eficiência individual ou grupal e etc. O fato é que o retorno destes modelos perante a empresa é gratificante devido à possível localização de problemas e melhoria na qualidade do trabalho. Os principais fatores a serem avaliados atualmente são: os resultados, o desempenho, as competências e os fatores críticos de sucesso. Esta avaliação deve proporcionar benefícios para a organização como também para as pessoas.

A first technology adotou um modelo de avaliação a seguir, podendo ser utilizado da escala de cima para baixo quanto da escala de baixo para cima:

FATORES	ótimo	bom	regular	sofrível	Fraco
<b>PRODUÇÃO</b>					
<b>QUALIDADE</b>					
<b>CONHECIMENTO DO TRABALHO</b>					
<b>COOPERAÇÃO</b>					
<b>COMPREENSÃO DE SITUAÇÕES</b>					
<b>AUTONOMIA</b>					
<b>REALIZAÇÃO</b>					
<b>PONTUALIDADE</b>					
<b>ATENDIMENTO ÀS REGRAS</b>					

Conforme a experiência no trabalho e os feedbacks dos coordenadores e trabalhadores, outros modelos poderão ser implantados tanto como novos aspectos poderão ser abordado conforme o passar do tempo. Apresentamos aqui apenas um modelo de avaliação dentre tantos outros existentes nas literaturas.

## 4.6 PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Antes de encontrar funcionários capazes para uma empresa, os recrutadores precisam conhecer as especificações de cargo para as posições que eles devem preencher. Especificação de cargo consiste na declaração dos conhecimentos, habilidades e capacidades exigidos da pessoa que executa o trabalho. (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2003).

O recrutamento pode ser dividido em interno e externo. O recrutamento interno ocorre quando as empresas utilizam o seu próprio departamento de recursos humanos, sem terceirizar o serviço, reduzindo assim custos e obtendo maior segurança com as pessoas contratadas. Por outro lado, o recrutamento externo acontece através de acessórias de recursos humanos, pela indicação de pessoas da empresa, através da internet, através de currículos cadastrados e etc.

Os processos de recrutamento e seleção de candidatos se dá por conta de sua qualificação, certamente o currículo influencia na contratação, um ótimo sistema de avaliação de currículos se dá por conta do item trabalhe conosco no site da empresa, mostrando o interesse do candidato em trabalhar na empresa e possibilidade de avaliação sem contato na presença do candidato. Além disso, os processos de entrevistas e ambientação também são uma maneira de avaliar os candidatos e definir as suas especificações.

As empresas devem estabelecer especificações de cargos coerentes com os deveres que ele envolve. E devem garantir que funcionários não sejam contratados segundo requisitos de cargos “individualizados”, para satisfazer caprichos pessoais dos gerentes, com pouca relação com o sucesso no desempenho do trabalho. (BOHLANDER, SCOTT e SHERMAN, 2003).

No intuito de integrarmos excelentes funcionários à nossa empresa, a First adota o processo de recrutamento interno, pois se trata de uma empresa nova com custos reduzidos, está decisão também foi tomada devido ao grande investimento no novo produto da empresa denominado de *Blockphone*, o processo recrutamento da empresa será exigente devido à necessidade de conhecimento e experiência neste mercado, se trata de uma grande aposta da empresa no ramo de smartphones.

## 4.7 TREINAMENTOS E CAPACITAÇÕES

O conceito de treinamento é assim entendido por CHIAVENATO (2010 p. 366-367):

Quase sempre o treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas.

O treinamento se trata de uma fonte de lucratividade para a empresa, facilita a aprendizagem e integra de forma participativa cada funcionário, seu principal objetivo é a preparação das pessoas, visando mantê-las de forma atualizadas perante a tecnologia e os demais recursos. Ao nível de recursos humanos, o treinamento deve proporcionar resultados como: aumento da eficácia organizacional; melhoria de imagem da empresa; melhoria de clima organizacional; melhor relacionamento empresa X empregado; facilidade de mudanças e na inovação; aumento da eficiência. (CHIAVENATO, 1998)

Os treinamentos serão realizados de acordo com as necessidades da empresa e terão em seu ciclo 4 processos: o diagnóstico, o desenho, a implementação e a avaliação. O diagnóstico é feito através de um levantamento das necessidades do treinamento a serem atendidas ou satisfeitas. O desenho é a elaboração do projeto ou programa de treinamento. A implementação se trata da execução e condução do programa de treinamento, e por fim, a avaliação é a verificação dos resultados obtidos com o treinamento. Qualquer treinamento visa atingir a missão organizacional através do desenvolvimento contínuo das pessoas que nela trabalham.

## CONCLUSÃO

O departamento de recursos humanos precisa ser estruturado e composto por funcionários que possuam habilidades em gestão de pessoas, talvez, essa seja a área mais difícil e desafiante que um gestor possa atuar, para tanto, Ribeiro (2009) diz que a área de Recursos Humanos tem como principal objetivo administrar as relações da organização com as pessoas que as compõe, sendo essas consideradas, atualmente, parceiras de negócios, e não mais recursos empresariais.

São diversos os temas abordados nos recursos humanos, abordamos anteriormente os principais, dentre eles: plano de cargos e salários, as necessidades dos recursos humanos, a adoção de uma política de benefícios e participação nos lucros, a implementação de um modelo de avaliação por desempenho individual ou até mesmo grupal, os processos de recrutamento e seleção e por fim, o planejamento de treinamentos e capacitações. Através destes conceitos encontrados na literatura, obtivemos conclusão de cada tema abordado para dentro da nossa empresa fictícia, a *First technology*. Desta forma, definimos o departamento de recursos humanos com seu planejamento para o próximo ano, sabendo que a prática no decorrer dos dias pode ser oposta ao planejamento e que mais rápido do que isto, o recurso humano estará preparado para futuros problemas e administrar pessoas.

Entendemos que as pessoas formam o mais importante ativo das organizações. As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. Por outro lado, as organizações constituem o meio através do qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais. Para o sucesso de ambas as partes, se aplica a solução ganha-ganha, onde para a organização alcançar os seus objetivos da melhor maneira possível, ela precisa saber canalizar os esforços das pessoas para que também elas atinjam os seus objetivos individuais e que ambas as partes saiam ganhando. (CHIAVENATO, p.5-6, 2010).

## BIBLIOGRAFIA

OLIVEIRA, A; SUPERTI, E. **Participação nos Lucros e Resultados – PLR: Um estudo sobre as ferramentas de remuneração variável da Administração Participativa** [http://www.div.cefetmg.br/bk\\_galerias/Arquivos\\_DIV/GP\\_Beneficios\\_Sociais.pdf](http://www.div.cefetmg.br/bk_galerias/Arquivos_DIV/GP_Beneficios_Sociais.pdf) Acesso em: 14 de Janeiro 2015.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: Como Agregar Talentos à Empresa.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas** São Paulo: Saraiva. 2009.

CAMPOS, A. **Gestão de pessoas**, Minas Gerais, Ago. 2012 Disponível em: <http://www.faeso.edu.br/horusjr/artigos/artigo07.pdf>. Acesso em: 15 de Janeiro de 2015.

TUMA, F. **Participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas: incentivo à eficiência ou substituição dos salários?** São Paulo: LTr, 1999.

ROSA, F. D. **Participação nos lucros ou resultados: A grande vantagem competitiva: como pessoas motivada podem potencializar resultados e reduzir os custos da empresa.** São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas.** 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BOHLANDER,G; SCOTT, S; SHERMAN, A; **Administração de recursos humanos.** 1ª ed. São Paulo: Thompson, 2003.