

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
PÓS GRADUAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

UNIVERSIDADE COASUL

**SÃO JOÃO - PR
2012**

VANESSA CAVILHÃO BRAGHIROLI

UNIVERSIDADE COASUL

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão Empresarial, da Pós Graduação em Gestão Empresarial, do Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getulio Vargas.

Orientadora: Prof.^a Aneli Maria Martins da Silva

SÃO JOÃO – PR

2012

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

PÓS GRADUAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL

O Trabalho de Conclusão de Curso “Universidade COASUL” elaborado por Vanessa Cavilhão Braghiroli e aprovado pela Coordenação Acadêmica da Pós-Graduação em Gestão Empresarial, foi aceito como requisito parcial para obtenção do certificado do curso de pós graduação, nível de especialização, do Programa FGV Management

São João – PR, 28 de setembro de 2012

Aneli Maria Martins da Silva

Coordenador Acadêmico

Aneli Maria Martins da Silva

Professora Orientadora

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Vanessa Cavilhão Braghioli, abaixo assinado, do curso de Pós-Graduação em Gestão Empresarial, do Programa FGV Management, realizado in company em São João, ISAE/FGV, no período de 24/09/2010 a 28/09/2012, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado “Universidade COASUL” é autêntico, original e de sua autoria.

São João – PR, 28 de setembro de 2012

Vanessa Cavilhão Braghioli

RESUMO

A gestão do conhecimento é tema cada vez mais presente no cotidiano das organizações contemporâneas. Isso se deve ao aumento da importância do capital intelectual no cenário empresarial, permeando os planejamentos estratégicos das empresas de sucesso. Nesse contexto, as Universidades Corporativas vêm ganhando espaço e vários exemplos de organizações líderes em seus setores mostram que o uso de tal estratégia para gerar vantagens competitivas ao longo prazo é altamente eficaz. Este Plano de Negócios propõe a criação da UniCoasul, universidade corporativa que vai atuar na gestão do conhecimento gerado e já existente ao longo de toda cadeia de valor da Coasul. Isso significa que, além do conhecimento interno provindo dos seus colaboradores e cooperados, também será identificado, desenvolvido, disseminado e retido o conhecimento dos clientes, fornecedores e parceiros da Coasul. Sua finalidade é contribuir com a melhoria contínua dos processos diversos realizados tanto pela Coasul, quanto pelos seus *stakeholders* quando se relacionam com a cooperativa. Assim, a médio e longo prazo, essa iniciativa proporcionará maior competitividade da Coasul nos mercados onde atua, pois contará com uma cadeia de valor altamente eficiente. Como forma de estruturação pedagógica, será dividida em três grandes áreas de conhecimento que abrangem o contexto da Coasul, a saber: Agronegócio, Processos Industriais e Gestão Empresarial. Sua atuação ocorrerá de forma crescente, abrangendo inicialmente uma parcela dos colaboradores e cooperados e, em seguida, passando a atender fornecedores e clientes. A viabilidade do negócio se expressa em indicadores não financeiros, já que não se busca o lucro como fim, mas sim a melhoria contínua nos processos da empresa, o que resultará em ganhos indiretos a médio e longo prazo. Contudo, as projeções financeiras da UniCoasul apontam para resultados acumulados positivos, que ao menos não inviabilizam sua execução no que diz respeito ao aspecto financeiro.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Universidade Corporativa; Cadeia de Valor; Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

Knowledge management is a topic that is increasingly present in the daily life of contemporary organizations. This is due to the increased importance of intellectual capital in the business scenario, permeating the strategic planning of successful companies. In this context, Corporate Universities are getting space and several examples of leading organizations in their areas show that using this strategy to generate competitive advantages lengthen term is highly effective. This Business Plan proposes the creation of UniCoasul, corporate university that will work in knowledge management and existing generated along the entire Coasul's value chain. This means that aside from coming inside knowledge of its employees and members, will also be identified, developed, disseminated and retained the knowledge of Coasul's customers, suppliers and partners. Its purpose is to contribute to the continuous improvement of various processes undertaken by both Coasul, as by its stakeholders as they relate to the cooperative. Thus, in the medium and long term, this initiative will provide greater competitiveness in the markets where it operates Coasul because will feature a highly efficient value chain. As a way of structuring teaching, will be divided into three knowledge areas covering the context of Coasul, namely: Agribusiness, Industrial Processes, and Business Management. Its performance will occur incrementally, initially covering a portion of the employees and members and then going to meet suppliers and customers. The business viability is expressed in non-financial indicators, since they are not seeking profit as an end, but rather the continuous improvement of business processes, resulting in indirect gains in the medium and long term. However, the financial projections of UniCOasul point to positive earnings, which at least do not preclude its implementation with regard to the financial aspect.

Keywords: Knowledge Management, Corporate University, Value Chain, Competitive Advantage.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Quadro de competências	17
FIGURA 2 – Escolas de UniCoasul	27
FIGURA 3 – Organograma Coasul	30
FIGURA 4 – Logomarca da UniCoasul	33
FIGURA 5 - Evolução do alcance da UniCoasul	36

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Públicos da Coasul	22
TABELA 2 – Concorrentes da UniCoasul	24
TABELA 3 – Cronograma de implantação	39
TABELA 4 – Fluxo de Caixa	41
TABELA 5 – DRE primeiro ano	42
TABELA 6 – DRE segundo ano	43
TABELA 7 – DRE terceiro ano	43
TABELA 8 – DRE quarto ano	44
TABELA 9 – DRE quinto	44
TABELA 10 – DRE sexto ano	45
TABELA 11 – Balanço Patrimonial do primeiro ano	46
TABELA 12 – Balanço Patrimonial do segundo ano	47
TABELA 13 – Balanço Patrimonial do terceiro ano	48
TABELA 14 – Balanço Patrimonial do quarto ano	49
TABELA 15 – Balanço Patrimonial do quinto ano	50
TABELA 16 – Balanço Patrimonial do sexto ano	51

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CHA - Conhecimento, Habilidades e Atitudes.

DRE – Demonstrativo de Resultado Econômico

FGV – Fundação Getúlio Vargas

LAIR – Lucro antes do imposto de renda

LAJIR – Lucro antes dos juros e imposto de renda

PJ – Pessoa Jurídica

RH – Recursos Humanos

SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

SWOT - Strengths, Weakness, Opportunities, Threats

TI – Tecnologia da Informação

TIR – Taxa interna de retorno

TMA – Taxa mínima de Atratividade

UC – Universidade Corporativa

UniCoasul – Universidade Corporativa Coasul

VPL – Valor presente líquido

SUMÁRIO

1.	SUMÁRIO EXECUTIVO.....	12
2.	CONCEITO DO NEGÓCIO.....	14
2.1.	GESTAO POR COMPETÊNCIAS	17
2.2.	COMPETÊNCIAS COMO FONTE DE VALOR PARA O INDIVÍDUO E A ORGANIZAÇÃO.....	17
2.3.	GESTÃO DO CONHECIMENTO	19
3.	MERCADOS E COMPETIDORES.....	22
3.1.	MERCADO ALVO.....	22
3.2.	NECESSIDADES DOS CLIENTES	22
3.3.	ANÁLISE DOS COMPETIDORES.....	23
3.4.	VANTAGENS COMPETITIVAS	24
4.	PRODUTOS E SERVIÇOS.....	26
4.1.	TRÊS ESCOLAS, UMA UNIVERSIDADE.	26
5.	EQUIPE DE GESTÃO	27
6.	ESTRUTURA E OPERAÇÕES	30
7.	MARKETING E VENDAS.....	32
7.1.	PRODUTOS	32
7.2.	PREÇOS	33
7.3.	PRAÇA	34
7.4.	PROMOÇÃO	34
7.5.	PROJEÇÃO DE VENDAS	34
7.6.	PARCERIAS.....	34
8.	ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO.....	36
8.1.	ANÁLISE SWOT.....	37

8.2.	OBJETIVOS E METAS.....	38
8.3.	CRONOGRAMA	39
9.	FINANÇAS.....	40
9.1.	FLUXO DE CAIXA.....	40
9.2.	DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS (DRE)	42
9.3.	BALANÇO PATRIMONIAL	45
9.4.	ANÁLISE E CONSIDERAÇÕES SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS.....	52
10.	REFERÊNCIAS	53
11.	ANEXOS.....	55
11.1.	ANEXO 1 - LISTA DOS CURSOS OFERTADOS INICIALMENTE.....	55
11.2.	ANEXO 2 – APÊNDICE: AVALIAÇÃO DE RESULTADOS EM EDUCAÇÃO CORPORATIVA.....	57

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Este relatório apresenta a implantação de uma Universidade Corporativa na Coasul, a UniCoasul. O relatório apresenta uma breve análise do mercado de cursos e treinamentos dirigidos a empresas e seus *stakeholders*. Também foram elencados os fatores que caracterizam a necessidade, bem como as vantagens que se pretende auferir com a gestão de forma sistêmica do conhecimento da organização. As estimativas e projeções contidas neste documento foram feitas com base em informações obtidas de diversos setores da Coasul.

A UniCoasul ofertará cursos e treinamentos para os colaboradores, cooperados, clientes e fornecedores da Coasul, visando desenvolver e reter o conhecimento que cada *stakeholder* detêm, a fim de aprimorar a cadeia de valor da organização e colaborar para a melhoria dos processos, o que resultará em produtos e serviços cada vez mais competitivos no mercado. As atividades da UniCoasul serão estruturadas em torno de três áreas fundamentais do conhecimento da organização, a saber: Agronegócio, Processos Industriais e Gestão Empresarial.

A abrangência territorial da UniCoasul será a mesma da Coasul, atendendo o público nos municípios onde a cooperativa tem entrepostos. São prospectados inicialmente mais de 8 mil pessoas jurídicas e quase 7 mil pessoas físicas ligadas diretamente às atividades da Coasul e, por consequência, utilizando em seus processos, conhecimentos consolidados na Cooperativa que podem (e devem) ser disseminados e desenvolvidos em toda a rede. Desse total, a UniCoasul objetiva alcançar 46% do geral nos 5 primeiros anos de funcionamento, obedecendo um plano de crescimento nesse período.

A UniCoasul será um negócio voltado para o desenvolvimento do capital intelectual existente na cadeia de valor da Coasul. Objetiva, portanto, primeiramente resultados não financeiros diretos, uma vez que esses devem ser obtidos como

consequência indireta da atuação da Universidade Corporativa, com a obtenção de maior competitividade nos produtos e serviços da empresa.

As receitas provirão, além de repasses do SESCOOP e da Coasul, das matrículas e mensalidades dos alunos que não forem cooperados ou colaboradores da empresa. As despesas serão principalmente com horas-aula de instrutores, material de escritório e combustível, além do investimento inicial para estruturar a UniCoasul com equipamentos de informática, e um veículo. As projeções apontam um resultado financeiro acumulado de R\$ 176.127,48 ao final do sexto ano de operação.

2. CONCEITO DO NEGÓCIO

A Coasul é uma cooperativa que foi fundada no ano de 1969 na cidade de São João – PR com o intuito, à época, de melhorar as condições de produção e comercialização de *commodities*¹ agrícolas (especialmente trigo e milho) dos agricultores do município sede e localidades próximas. Com o passar dos anos, a iniciativa obteve consecutivos sucessos, vindo a se expandir, chegando aos atuais 20 municípios de atuação da Cooperativa.

Durante todo o tempo de sua existência a Coasul veio se consolidando como referência regional no ramo de produção e comercialização de cereais, sendo esta a sua principal atividade no momento.

Contudo, a organização vem passando nos últimos anos pela experiência de iniciar em atividades industriais, passando a agregar valor à grande parte de sua produção primária. Inicialmente com uma fábrica de rações (2004) e em seguida um complexo avícola (2010/2011), sendo esse seu maior passo rumo à industrialização, com outra fábrica de rações, centenas de aviários para criação de frangos e uma unidade de abate para a produção de cortes de carne de frango. Os produtos desse novo negócio já são comercializados para várias regiões do Brasil e exportados para vários países. Com o crescimento gradativo da operação desse complexo avícola, passa a ser a atividade de maior destaque na Cooperativa nos próximos anos.

Todo esse crescimento observado na trajetória da Coasul agora impõe a necessidade de gerir, além dos ativos tangíveis da organização, o conhecimento que nela reside e se desenvolve. Nesse sentido, várias ações de treinamento/aperfeiçoamento profissional vem sendo desenvolvidas pelo Departamento de Recursos Humanos, atualmente responsável por tais atividades. Uma Universidade Corporativa é, nesse contexto, a continuação natural dos avanços nessa área para que a organização alcance um maior grau nas ações de gestão do

¹ Mercadorias padronizadas e de baixo valor agregado, produzida por diferentes produtores e comercializadas em nível mundial, cuja oferta e demanda são praticamente inelásticas no curto prazo e cujos preços são definidos pelo mercado (WILLIANSO, 1989; SANDRONI, 1994; MATIAS *et al*, 2005 *apud* MARTINS, 2010).

conhecimento, contribuindo de forma mais incisiva no crescimento da Coasul, que só se pode dar por meio das pessoas.

A Universidade Corporativa da Coasul – Unicoasul, como sugestão de nome fantasia - surge da necessidade de realizar uma educação corporativa voltada para o desenvolvimento das competências essenciais da Cooperativa (agropecuária, processos industriais e gestão empresarial, estratégias de negócio e a efetiva gestão do conhecimento). A instituição visa sustentar um processo contínuo de educação, que permita o crescimento do indivíduo dentro da empresa. Para MEISTER (1999, p. 25) as universidades corporativas são “um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”.

Mesmo em uma organização onde o Planejamento Estratégico não está consolidado formalmente, é possível referenciar ações e projetos às aspirações contidas em sua missão e visão. Este é o caso da cooperativa Coasul, onde esses princípios estão vigentes há vários anos.

MISSÃO

Contribuir para o crescimento econômico, social e profissional dos cooperados, colaboradores e comunidade, através da agregação de valores à produção agropecuária, industrialização, comercialização, produtividade, respeitando os princípios do cooperativismo e a preservação do meio ambiente.

VISÃO

Ser a melhor cooperativa de produção agropecuária do Estado do Paraná, através de ações de caráter econômico, social e educacional: agregando valor à produção agropecuária; fomentando a produtividade; elevando o padrão de vida dos cooperados, colaboradores e da comunidade; percebendo tendências e aproveitando oportunidades de negócio. (consultados no site www.coasul.com.br em 20/05/2012).

O Planejamento estratégico é o processo que determina como a organização pode chegar onde deseja e o que fará para executar seus objetivos. No caso da Coasul, ainda não há um processo estruturado de planejamento estratégico, suas metas estratégicas estão definidas para os próximos cinco anos.

Metas da Coasul

- Estar entre as 10 maiores cooperativas com processos industriais do Paraná até 2016;
- Ser líder de mercado grãos e insumos no sudoeste do Paraná até 2016;
- Aumentar o número de associados em 20% nos próximos 5 anos em toda a área de abrangência da COASUL;
- Manter em média 40% da área cultivada dos municípios com recebimento na COASUL;
- Produzir e comercializar com qualidade 36.960.000 aves e 2.112.000 Kg de rações ano.

Uma universidade corporativa se enquadra nas aspirações de desenvolvimento contidas tanto na missão, quanto na visão da Coasul, além de ter potencial para contribuir para o atingimento das metas da cooperativa. As ações de caráter educacional são citadas explicitamente na visão da empresa, como meio para alcançar seu objetivo de ser a melhor cooperativa de produção agropecuária do seu estado. As atividades realizadas pela Universidade Corporativa devem estar aliadas aos objetivos e metas da organização.

Com a implementação do novo negócio, a Coasul vai passar a ofertar, além dos produtos e serviços já consolidados em sua atuação – na produção de alimentos -, soluções de educação contínua em suas diversas áreas de expertise para todos os membros da sua cadeia de valor, especialmente seus empregados e cooperados. Sua atuação buscará alinhar as iniciativas de treinamento com a estratégia da organização e de criação de vantagem competitiva, por meio de aprendizado permanente, levando em conta a cultura e o contexto organizacional. Caberá à universidade corporativa o gerenciamento do aprendizado e desenvolvimento dos funcionários e cooperados da Coasul por meio da geração e disseminação de conhecimento na cooperativa.

Meister (1999) destaca que os tradicionais departamentos de treinamento se voltam mais para as habilidades técnicas imediatamente necessárias ao trabalho, ao passo que as universidades corporativas não se restringem às habilidades técnicas; envolvem também o conhecimento de valores e da cultura da corporação, da indústria

em que a empresa opera, como fornecedores, clientes e concorrentes, e das competências básicas do negócio.

A educação corporativa pode ser uma resposta aos questionamentos contemporâneos sobre como acompanhar o ritmo das mudanças no ambiente empresarial:

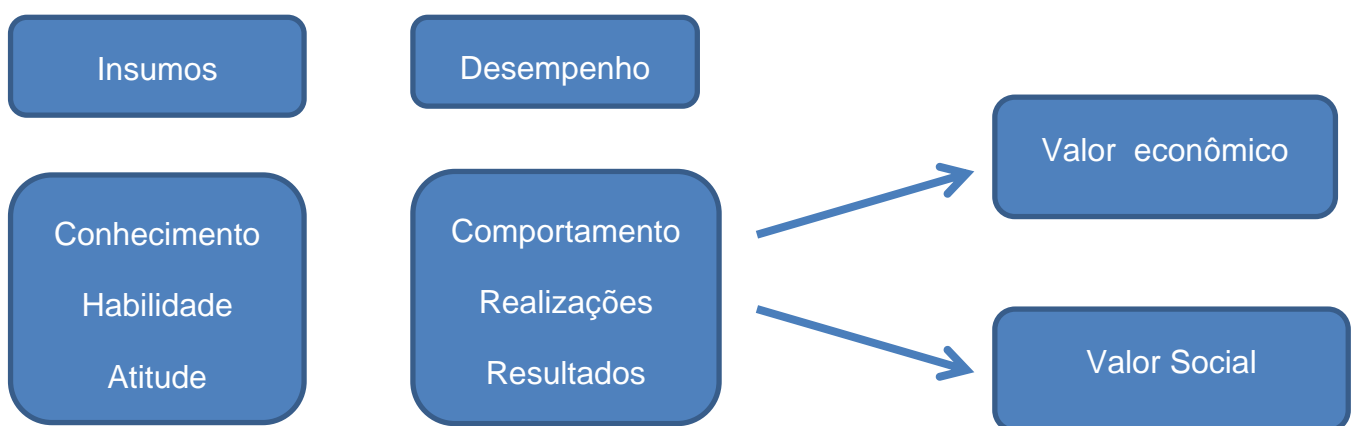
“Precisamos pensar a educação corporativa como um processo capaz de gerar as competências necessárias para responder com agilidade às mudanças corporativas, sociais e ambientais. Para responder com assertividade às mudanças da vida. Com este fim, não podemos contar mais com padrões ultrapassados de respostas prontas, ‘receitas de bolo’ e resultados inconsistentes.” (Mundim e Ricardo, p. 105)

2.1. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Entende-se por competência (conhecimento, habilidade e atitude) aquilo que a pessoa produz ou realiza. A junção desses três fatores formam as competências discriminadas para cada cargo/função do plano de cargos e salários da empresa. Este conceito busca agregar valor às pessoas e à organização.

2.2. COMPETÊNCIAS COMO FONTE DE VALOR PARA O INDIVÍDUO E A ORGANIZAÇÃO

Figura 1: Quadro de competências



Fonte: Fleury e Fleury(2001),com adaptações dos autores.

O **conhecimento** corresponde a informações que, ao serem reconhecidas e integradas pelo indivíduo em sua memória, causam impacto sobre seu julgamento ou comportamento. Refere-se ao saber que a pessoa acumulou ao longo de sua vida, algo relacionado à lembrança de conceitos, ideias ou fenômenos (Bloom et al., 1979; Davis e Botkin, 1994).

Gagne e colaboradores (1988) destacam que **habilidades** podem ser classificadas como intelectuais, quando abrangerem essencialmente processos mentais de organização e reorganização de informações; e como motoras ou manipulativas, quando exigirem fundamentalmente uma coordenação neuromuscular.

A **atitude** por sua vez, refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho (Durand, 2000).

A gestão por competências é uma ferramenta no processo de gerenciamento das competências individuais aliadas às competências organizacionais.

Para cada cargo é descrito o CHA (sigla que representa o tripé: Conhecimento, Habilidade e Atitude) necessário para a realização de tais competências e, aliado à avaliação de desempenho, a gestão por competências deixa claro para o colaborador quais as competências que o mesmo deve desenvolver para crescer na organização.

As pessoas são recrutadas e selecionadas de acordo com as competências exigidas para o cargo com vagas em aberto e devem atingir uma pontuação mínima nas competências exigidas. Após o início na função, a empresa irá avaliar constantemente essas competências através dos métodos de avaliação de desempenho.

As universidades corporativas podem auxiliar nesse processo, desenvolvendo treinamentos necessários para desenvolver competências necessárias nas organizações.

As organizações que utilizam o método de gestão por competências se tornam mais assertivas e têm um aproveitamento maior dos treinamentos realizados, pois é possível medir as “lacunas” de competências existentes na organização e medir a necessidade de melhoria.

“É por meio dos conceitos e aplicação de competências como uma abordagem estratégica para a organização, correspondendo ao modelo integrado de competências, que surge a necessidade de renovar os tradicionais centros de treinamento e desenvolvimento para um sistema de

aprendizagem que permita às organizações atingirem suas estratégias e agregarem valor ao resultado de seu negócio.” (Mundim e Ricardo, pag. 49)

2.3. GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento é uma preocupação das empresas do século XXI. Existem hoje nos setores de recursos humanos, profissionais especializados em contratar e reter talentos, pessoas que adquiram e/ou tenham “*know how*” do negócio. A gestão do conhecimento vem como uma ferramenta para garantir a entrega desse conhecimento individual e transformá-lo em conhecimento organizacional. Para Nonaka e Takeuchi (1997), "a capacidade de aprender e aplicar novos conhecimentos é como um requisito fundamental para a manutenção da vantagem competitiva".

Contribuindo para a discussão, nesse sentido:

“A gestão do conhecimento torna-se imprescindível para a criação de uma inteligência corporativa direcionada para a consecução das estratégias organizacionais. A educação corporativa é parte importante da gestão do conhecimento da empresa, que por seu intermédio, desenvolve um sistema educacional orientado para o alcance de seus objetivos, aprimorando seus relacionamentos internos e externos e colaborando para a formação do perfil do profissional do futuro, que garantirá sobrevivência e competitividade da organização.” (Mundim e Ricardo, p. 100).

Quando um indivíduo que detêm o conhecimento compartilha um pouco com os demais já é um ganho certo. Como nas organizações atuais são cada vez mais raros os colaboradores com 20 ou 30 anos de empresa, as organizações estão realizando a gestão do conhecimento, ou seja, transformando o conhecimento individual adquirido pelo colaborador ao longo de sua carreira em conhecimento organizacional, deixando assim um valor para a empresa. O conhecimento gera melhoria contínua, tanto dos produtos e processos, quanto da busca contínua por melhoria individual e organizacional.

NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 63) observam que “o conhecimento, diferentemente da informação, refere-se a crenças e compromisso”. Classificaram o conhecimento humano em dois tipos: conhecimento tácito e conhecimento explícito. Conhecimento explícito é o que pode ser articulado na linguagem formal,

ele pode ser transmitido formal e facilmente entre os indivíduos. Como exemplo de conhecimento explícito temos manuais, normas, regulamentos etc.

O conhecimento tácito é difícil de ser capturado na linguagem formal, é um tipo de conhecimento mais importante. É o conhecimento pessoal incorporado à experiência pessoal e profissional individual e envolve fatores intangíveis como crenças pessoais, emoções e habilidades. Os conhecimentos tácito e explícito são unidades estruturais básicas que se complementam e a interação entre eles é a principal dinâmica da criação do conhecimento na organização de negócios.

Segundo NONAKA & TAKEUCHI (1997, p. 79), para se tornar uma “empresa que gera conhecimento” a organização deve completar uma “espiral do conhecimento”, sendo melhor explicitado no modelo SECI, caracterizado pela Socialização, Externalização, Combinação e Internalização produzindo assim a espiral que converte conhecimento tácito para tácito, explícito para explícito, tácito para explícito, e finalmente, de explícito para tácito. Logo, o conhecimento deve ser articulado e então internalizado para tornar-se parte da base de conhecimento de cada pessoa. A espiral começa novamente depois de ter sido completada, porém em patamares cada vez mais elevados, ampliando assim a aplicação do conhecimento em outras áreas da organização.

Nesse novo conceito, o importante é o que o colaborador deixou de conhecimento e não quanto tempo ele permaneceu na empresa. As pessoas que geram e multiplicam conhecimento acabam por transformar a organização e as demais pessoas que ali trabalham. Quanto maior o grau de instrução dos componentes da equipe maiores serão os índices de acertos e evolução dos processos e produtos.

As universidades corporativas têm como objetivo auxiliar nesse processo de aprendizagem e transferência de conhecimento, promovendo cursos, fóruns e debates de assuntos pertinentes a atuação da empresa.

“E o conhecimento é visto, ao mesmo tempo, como recurso chave pessoal e econômico. Na verdade, o conhecimento é hoje o único recurso com significado. Os tradicionais fatores de produção – terra (isto é, recursos naturais), mão-de-obra e capital - não desapareceram, mas tornaram-se secundários. Eles podem ser obtidos facilmente, desde que haja conhecimento.” (Drucker,1993:21)

Nesse mesmo sentido:

“Uma organização baseada no conhecimento é uma organização de aprendizagem que reconhece o conhecimento como um recurso estratégico e cria conhecimento que pode ser processado internamente e utilizado externamente, aproveitando o potencial de seu capital intelectual, onde o trabalhador do conhecimento é o componente crítico.” (Garvin, D.A. p. 71-98. Jul-Aug 1993)

Assim, a gestão do conhecimento é matéria de alta importância para as organizações contemporâneas e, por consequência, fundamental para a implementação deste projeto.

3. MERCADOS E COMPETIDORES

3.1. MERCADO ALVO

O mercado potencial da Universidade Coasul é constituído por toda a cadeia de valor da Cooperativa Coasul. Atualmente, isso representa mais de 8 mil pessoas jurídicas e quase 7 mil pessoas físicas ligadas diretamente às atividades da Coasul e, por consequência, utilizando em seus processos conhecimentos consolidados na Cooperativa e que podem (e devem) ser disseminados e desenvolvidos em toda a rede. Desse universo, a UniCoasul objetiva alcançar 46% do geral nos 5 primeiros anos de funcionamento, sendo 100% dos funcionários, 80% dos cooperados e 3% das pessoas jurídicas ligadas à Cooperativa. O quadro a seguir detalha os públicos da Coasul:

Tabela 1: Públicos da Coasul

Cooperados (em 30/04/2012)	5.320
Funcionários (em 30/04/2012)	1.632
Fornecedores (PJ) ativos ²	2.213
Clientes (PJ) ativos ³	6.106

Fontes: Elaborada pelos autores, com dados dos Departamentos de Recursos Humanos, Secretaria, Contabilidade e Tecnologia da Informação da Coasul em 30/04/2012

3.2. NECESSIDADES DOS CLIENTES

A oportunidade de desenvolver uma universidade corporativa está no fato de que cada vez mais as empresas precisam ser líderes em seus processos para continuarem sendo competitivas. De acordo com Gdikian e Silva (2002, p.98):

“...o treinamento tradicional está sendo crescentemente substituído por ter características que não atendem as necessidades competitivas das empresas hoje. Enquanto o treinamento é reativo, descentralizado e voltado para um público amplo, a educação corporativa é um processo centralizado que oferece soluções de aprendizagem com

² Fornecedores pessoa jurídica que tiveram movimento com a Coasul nos últimos 12 meses, segundo informações dos departamentos de Contabilidade e Tecnologia da Informação da cooperativa.

³ Clientes pessoa jurídica que tiveram movimento com a Coasul nos últimos 12 meses, segundo informações dos departamentos de Contabilidade e Tecnologia da Informação da cooperativa.

relevância estratégica para as competências essenciais da organização.”

No caso da Cooperativa COASUL, que tem suas principais atividades (comercialização de grãos e produção e comercialização de carnes) dependentes do mercado como regulador de preços, esta necessidade é fundamental e de vital importância para a continuidade do segmento. Ela precisa tornar-se excelente em processos industriais, gestão empresarial e agronegócio.

3.3. ANÁLISE DOS COMPETIDORES

Dentre os competidores abaixo relacionados destaca-se o Sistema “S”⁴ como líder de mercado e a empresa, CISS como novo entrante com alto potencial de concorrência.

Com relação aos produtos e serviços dos concorrentes inclusive preços, praticados no mercado não há grande variação, com exceção da Fundação Getulio Vargas - FGV por sua estrutura e reconhecimento de nível nacional e internacional o que possibilita entregar aos seus clientes cursos de maior qualidade e conceito.

Tabela 2: Concorrentes da UniCoasul

EMPRESA	LOCALIZACAO	PORTE
Fadep	Pato Branco	Média

⁴ O chamado Sistema "S" é formado por organizações criadas pelos setores produtivos (indústria, comércio, agricultura, transportes e cooperativas) com a finalidade de qualificar e promover o bem-estar social de seus trabalhadores. Fazem parte do sistema: SENAC, SESC, SENAR, SENAT, SEST, SEBRAE e SESCOOP (Fonte: <http://www.senai.br/br/ParaVoce/faq.aspx> consultado em 13/12/2012).

Unisep	Francisco Beltrão e Dois Vizinhos	Média
Quality	Pato Branco	Pequena
Macko	Cascavel	Média
CISS	Dois Vizinhos	Pequena
ESEI	Francisco Beltrão	Pequena
FGV/ISAE	Curitiba	Grande
M.Prado	Cascavel	Grande
Sistema S	Pato Branco	Grande

O ambiente de operações será caracterizado com uma sede localizada em São João, distribuindo seus cursos por toda a região por meio de instituições parceiras, e locais de apoio.

3.4. VANTAGENS COMPETITIVAS

Uma vantagem competitiva é algo que o seu negócio tem e que os outros competidores não têm, aumentando as chances de sucesso do seu negócio. Para GODIN (2003), a identificação e utilização desses elementos são indispensáveis para se lançar novos produtos ou ampliar seu domínio de mercado.

Algumas características da Universidade Coasul serão diferenciação competitiva no nicho escolhido:

- Relacionamento ativo, por fazer negócios e “conviver” com essas empresas e pessoas, o que estabelece mais proximidade e confiança;

- Conhecimentos construídos ao longo de mais de 4 décadas e aplicados empiricamente estarão à disposição dos clientes;
- A força da marca COASUL, reconhecida grandemente nos mercados onde atua;

Os principais concorrentes já possuem imagem consolidada no mercado. Além disso, o “Sistema S” e alguns outros competidores têm vínculos bastante estreitos com muitas empresas, o que lhes garante alto poder competitivo no mercado. Para equilibrar essas forças a favor da UC. Pretendemos utilizar o fato de compartilharmos com nosso público alvo um ambiente de negócios em outras áreas. Em outras palavras, o relacionamento já existente – de grande proximidade - entre a Coasul e os seus cooperados, funcionários, clientes e fornecedores será o principal canal de prospecção e o maior trunfo competitivo da UniCoasul frente às outras empresas do ramo.

4. PRODUTOS E SERVIÇOS

A UniCoasul ofertará cursos nas áreas de conhecimento que a Coasul domina e as que serão necessárias para o desenvolvimento da organização. Os cursos serão divididos em três grandes áreas (escolas): Agronegócio; Processos Industriais e Gestão Empresarial. Os primeiros cursos a serem ofertados estão listados no anexo 1.

A UniCoasul visa agregar valor aos produtos e serviços ofertados pela Coasul, além de desenvolver as pessoas envolvidas no processo e promover a gestão do conhecimento.

4.1. TRÊS ESCOLAS, UMA UNIVERSIDADE.

Para facilitar a sistematização do conhecimento existente na Coasul, optou-se por compreender a sua totalidade concentrada em três grandes áreas, que são:

Escola de Agronegócios: gerencia a geração e disseminação de conhecimentos sobre lavouras, cooperativismo, relacionamento com o cooperado, melhoria de produção agrícola e produtos e serviços voltados ao campo.

Escola de Gestão Empresarial: atua na área de processos e controles, bem como no planejamento empresarial. Tem como base auxiliar na fundamentação teórica e prática dos processos implantados e disseminar novos processos e controles.

Escola de Processos Industriais: tem como objeto o processo produtivo, estratégias e ações para produzir com qualidade, agilidade e menor custo. O foco principal é buscar novas práticas de produção e qualificar as pessoas para aplicarem tais práticas.

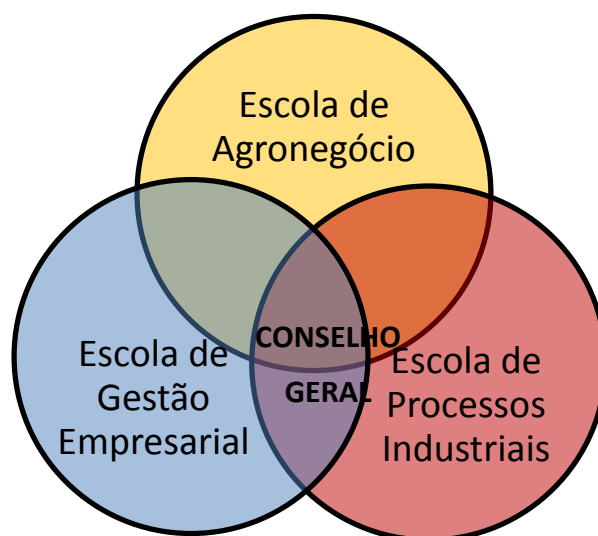
5. EQUIPE DE GESTÃO

O negócio será gerido por um conselho diretor composto por 2 diretores executivos da Coasul e 3 gestores das diferentes áreas de conhecimento (escolas) abrangidas pela Universidade Coasul, que formarão o Conselho Geral. Os 3 gestores de área possuem vasta experiência em educação nos segmentos em que atuarão. Para Mundin e Ricardo (2008,p.127), o envolvimento da alta direção da organização é condição fundamental para o sucesso do empreendimento de ações de educação.

Esse modelo de gestão garante a ligação da UniCoasul à estratégia da Cooperativa, por contar em seu Conselho Geral com membros da Diretoria da Coasul. Cada uma das áreas (escolas) é representada pelo seu gestor no Conselho Geral, para possibilitar discussões de maior abrangência e alinhar cada uma das Escolas entre si e com a estratégia da Coasul.

A estrutura organizacional da UniCoasul contará, portanto, com o Conselho Geral, e em torno dele, três Escolas, segmentadas por área de conhecimento. As áreas são organizadas como corpos separados por questões práticas de operação, mas sua atuação acontece de maneira integrada entre todas as áreas da cooperativa, já que a perspectiva do conhecimento que se pretende gerir é interdisciplinar, conforme mostrado na figura a seguir:

Figura 2: Escolas da UniCoasul



Fonte: Elaborada pelos autores.

As áreas que originam as Escolas abrangem de forma agrupada todo o conhecimento gerado e utilizado pela Coasul. As escolas de Agronegócio e Processos Industriais representam as duas grandes áreas de atuação da Coasul. A escola de Gestão Empresarial representa todas as áreas de apoio administrativo (RH, finanças, TI, etc.) às atividades da Cooperativa.

É previsto um quadro de recursos humanos com 2 diretores, 3 gestores de escolas, 2 auxiliares administrativos, monitores e instrutores conforme a demanda de cursos.

Os monitores serão recrutados dentro da empresa, sendo requisito ter cursado o módulo que será demonstrado e ter no mínimo 01 ano de experiência na área.

Os instrutores serão internos e externos. Será requisito dos instrutores internos ter cursado o módulo que será demonstrado e ter sido aprovado em teste específico para esta finalidade, ter curso em desenvolvimento de instrutores, ter no mínimo 02 anos de experiência na área. Os externos serão avaliados por indicações e custo da hora aula. Contudo, para se manterem no quadro terão que passar por avaliações atingindo uma pontuação mínima.

KRAEMER apud Peak (1997) destaca que, quanto à composição do corpo docente:

“a política de composição dos professores para ministrar estes cursos de treinamento é variável. Algumas universidades corporativas entendem que apenas professores universitários titulados podem ministrar aulas, outras utilizam executivos da empresa e/ou consultores externos como professores, e outras ainda se valem dos próprios profissionais da empresa que, submetidos a um treinamento e preparação pela instituição de ensino a qual estão vinculados em regime de parceria, obtiveram certificado de professor-adjunto ou equivalente.”

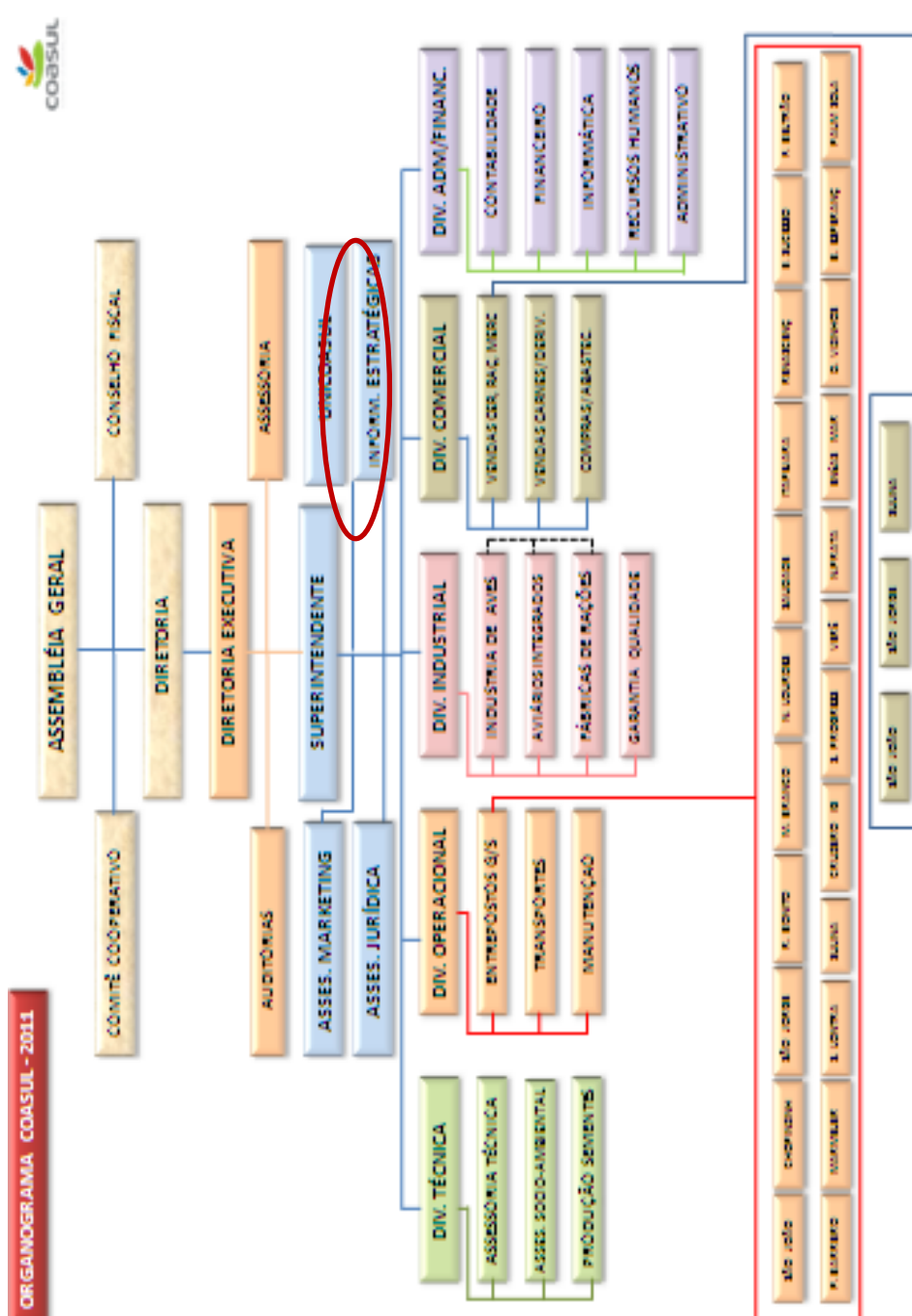
Estes profissionais das mais diversas áreas deverão contribuir para a realização das atividades educacionais, pois representarão a Coasul e constituirão importante papel no alcance das metas e objetivos organizacionais. RICARDO reforça que “[...] a existência de profissionais de distintas áreas pode promover uma percepção multidisciplinar da educação corporativa mais adequada à realidade do mundo globalizado.” (2009, p. 17).

A equipe de educadores será vista também como disseminadores das ideias, de novos conhecimentos e, principalmente, influenciando os colaboradores da Coasul a adotarem uma postura de evolução.

6. ESTRUTURA E OPERAÇÕES

Nesta seção será apresentada a estrutura operacional da UniCoasul. O organograma a seguir contempla a UC na estrutura da Coasul.

Figura 3: Organograma



Fonte: Elaborada pelos autores.

A Coasul disponibilizará um auditório na Unidade Industrial de Aves, e outro na sede administrativa, equipados com recursos de informática tais como dois vídeo/tele conferências, dois computadores, internet, som lousas, pincéis, painéis, etc.

Para o início das atividades a Unicoasul contará com um espaço físico cedido pela Coasul, composto por três salas. Duas serão utilizadas para a realização dos cursos e a outra para instalação da sede da UC. Foi considerada a aquisição de um veículo para uso da UC, além de cinco computadores, cinco mesas com cadeiras, dois armários, material de expediente e uma linha telefônica.

7. MARKETING E VENDAS

VAZ (2006) explica que a busca pela denominação dos elementos básicos do composto de marketing se deu pela primeira vez na década de 1960. A nomenclatura mais conhecida e utilizada foi citada por KOTLER (1998), que denominou o composto de marketing de “os 4 Ps” do marketing, a saber: Produto, que envolve a produção de bens e serviços que atendam aos desejos do público; Preço, que compreende as estratégias de valor de venda aplicadas ao produto; Praça, os locais onde o produto será vendido ou canais de distribuição; e Promoção, que compreende as ações de comunicação com o público-alvo.

7.1. PRODUTOS

Segundo KOTLER (2000), produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo. Podem ser tangíveis (físico, podem ser tocados) e intangíveis (são os serviços, não podem ser tocados), para organizações e para consumidores. Os produtos oferecidos pela UniCoasul são intangíveis e compreendem seus cursos ofertados, conforme descrito anteriormente na seção Produtos e Serviços. Para ofertá-los ao mercado visado, buscar posicioná-los como de alto padrão técnico, oriundo da *expertise* da Coasul em seus ramos de atuação, que são a base da construção desses cursos.

Para KOTLER (2000, p.321), posicionamento é “o ato de desenvolver a oferta e a imagem da organização para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvo”. Este mesmo autor (1992) reconhece que a estratégia de posicionamento pode fundamentar certas características do produto, como o nome, o preço e a embalagem. Ele afirma que essa relação com a apresentação dos produtos tem o propósito de manter uma posição destacada na mente do consumidor.

Neste sentido, todas as formas de apresentação da UniCoasul, bem como seus produtos, tentarão exprimir esse posicionamento de alto padrão técnico, apoiado na imagem de potência regional mantida pela Coasul há décadas.

Para representar a UniCoasul nas diversas situações e materiais visuais será adotada um logotipo a seguir, que lembra a marca da Coasul. Essa é também uma estratégia de associar o reconhecimento da Coasul aos produtos da UniCoasul.

Figura 4: Logomarca da UniCoasul



Fonte: Elaborada por Fernando Rafael Rizzo.

7.2. PREÇOS

Como política de preços, os cursos realizados para funcionários e cooperados da Coasul serão ofertados gratuitamente, tendo seu custeio provido pela própria Cooperativa e pelo Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - SESCOOP.

Os demais cursos serão negociados a preços na média do mercado, mas com facilidades de pagamento, como por exemplo para fornecedores poderem pagar com produtos ou clientes por meio de abatimentos totais/parciais por sua permanência (programa de fidelidade).

Essas opções são possíveis graças à proximidade já existente entre a Coasul e o público visado pela UC.

7.3. PRAÇA

Os cursos serão ofertados nos 20 municípios da área de ação da Coasul.

Em São João, os cursos serão realizados na sede da Universidade Corporativa e em auditórios cedidos pela Coasul. Também poderão ser locadas salas de terceiros quando necessário.

Os cursos em outros municípios serão realizados em salas locadas ou em espaços cedidos pela Coasul, quando possível.

7.4. PROMOÇÃO

Para prospectar alunos dentre os funcionários da Coasul, serão utilizados murais, cartazes comentários gerais sobre os cursos, café de boas vindas. Para os cooperados além desses já citados, também as reuniões de produtores consistirão em espaço para fomentar matrículas.

No caso dos clientes e fornecedores, serão utilizados folders e outros materiais facilmente manuseáveis para serem oferecidos pelos vendedores/atendentes, da COASUL devidamente capacitados no momento das negociações comerciais.

7.5. PROJEÇÃO DE VENDAS

Dentre os cursos ofertados inicialmente, terão foco principal os contemplados na Escola de Gestão Empresarial, os quais devem representar 50% das matrículas. São esperadas 88 turmas totalizando 2.656 alunos, nos cursos já no primeiro semestre de operação, contando em sua grande maioria com funcionários da Coasul.

Com a prospecção junto a fornecedores e clientes da Coasul, a perspectiva de crescimento das vendas e abertura de novos cursos/turmas é de 64% no segundo ano, em comparação ao primeiro.

7.6. PARCERIAS

Serão estabelecidas parcerias com o SESCOOP e instituições de ensino (por vezes concorrentes) para contratação de instrutores e cursos, quando não houver disponibilidade interna desses recursos. Também será de fundamental importância o apoio de várias entidades na área de ação da Coasul, como associações, prefeituras, sindicatos que podem auxiliar na divulgação de cursos.

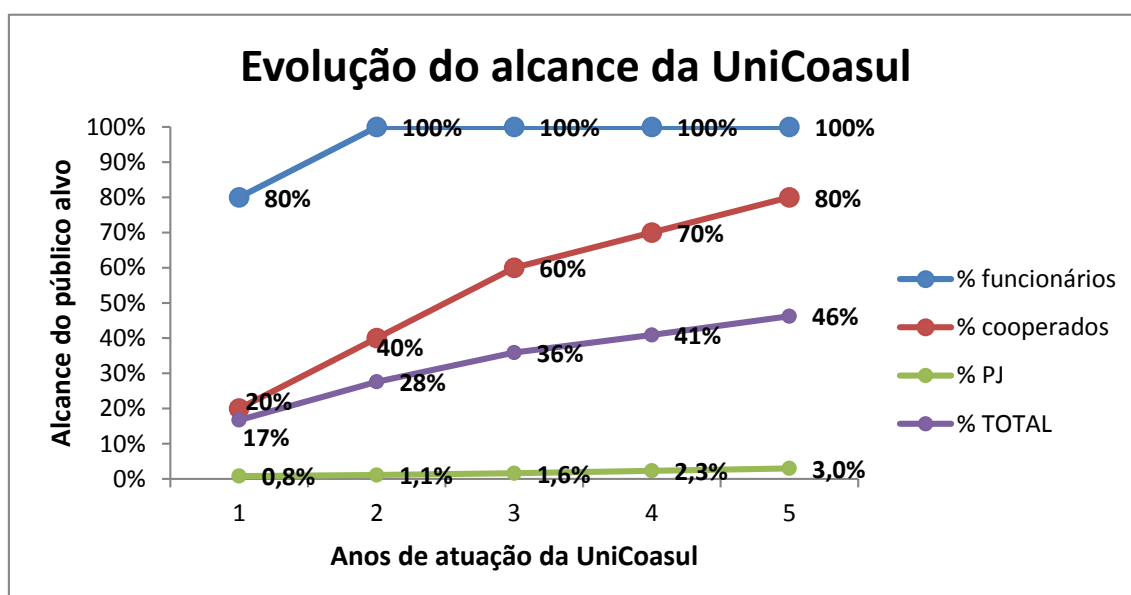
Além disso, parcerias internas com as áreas de RH, TI e Marketing serão fundamentais para o bom funcionamento da Universidade Corporativa.

8. ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO

A UniCoasul tem seu maior potencial de crescimento baseado na disseminação de seus serviços pela cadeia de valor da Coasul, ou seja, os seus clientes, fornecedores, funcionários, cooperados e demais *stakeholders*. Dessa forma, a estratégia de crescimento consiste principalmente em criar soluções e prospectar clientes envolvidos nessa cadeia de valor, utilizando-se do relacionamento pré-existente com a Coasul e customizando soluções sempre que necessário.

A conquista desse público será gradual, conforme demonstrado no gráfico 1.

Figura 5. Evolução do alcance da UniCoasul



Fonte: Elaborado pelos autores, com dados fornecidos pelos setores de Secretaria, Recursos Humanos e Contabilidade da Coasul sobre o crescimento do quadro social, funcionários, fornecedores e clientes.

A projeção de evolução do alcance da UniCoasul foi elaborada considerando os números atuais de cursos e treinamentos realizados pelos setores de Recursos Humanos (funcionários) e Promoção Sociocultural (cooperados) bem como o crescimento dos públicos ao longo do tempo. No ano de 2011 participaram de cursos/treinamentos 80% dos funcionários (1.200 pessoas). A previsão de aumento do quadro funcional da Coasul é de cerca de 18% (chegando aos 2.000 funcionários) nos próximos 2 anos, ficando estável até o final do período projetado. Também em 2011, 15% dos cooperados (800 pessoas) participaram de encontros de formação e

cursos ofertados pela Cooperativa. Prevê-se um crescimento do Quadro Social de 7% ao ano no período projetado.

A previsão é de que a UniCoasul alcance todos os funcionários da cooperativa já no final do segundo ano de atuação, um crescimento constante no atendimento aos cooperados e uma ênfase maior na conquista do público “Pessoa Jurídica” a partir do terceiro ano de funcionamento, como pode ser observado no gráfico anterior.

8.1. ANÁLISE SWOT

Consiste no estudo do cenário externo e da realidade interna de uma organização. Esse tipo de medida é de fundamental importância para se iniciar um projeto importante e, principalmente, para criar ações estratégicas em momentos de incerteza, porque nos permite conhecer os pontos fortes e fracos da organização e as oportunidades e ameaças do mercado.

FORÇAS: Abrangência da marca da COASUL em todo o país, convênio com SESCOOP, infraestrutura, equipe de gestores, instrutores e monitores internos, experiência de negócio dos profissionais, proximidade da Coasul com o público-alvo;

FRAQUEZAS: Falta de tecnologia EAD, localização geográfica fora dos grandes centros, instrutores distantes geograficamente, falta de experiência dos instrutores internos na área pedagógica;

OPORTUNIDADES: Potencial de crescimento no nicho escolhido, poucos concorrentes na região Sudoeste e Oeste do Paraná, possibilidade de parcerias com universidades e instituições reconhecidas pela excelência no país;

AMEAÇAS: Concorrentes de nível nacional, pouca infraestrutura tecnológica, má infraestrutura de transporte regional (estradas, aeroportos).

As ações necessárias para mitigar as fraquezas e as ameaças são: firmar convênios com outras instituições para minimizar os custos com instrutores que já estejam na região; realizar treinamentos de forma centralizada em conjunto com outras cooperativas; capacitar instrutores internos.

8.2. OBJETIVOS E METAS

EBOLI apud Mundin e Ricardo (2008) considera que os principais objetivos da educação corporativa devem ser permeados pelo desejo de difundir a ideia do capital intelectual como único fator de diferenciação e dirigidos no sentido de despertar os talentos humanos, a vocação para o aprendizado e o autodesenvolvimento, além de motivar e reter os melhores talentos, contribuindo para o aumento da felicidade pessoal, dentro de um clima organizacional saudável.

Desse modo, a UniCoasul parte das seguintes premissas:

Objetivos

- Alinhamento das iniciativas de treinamento com a estratégia da organização e de criação de vantagem competitiva, por meio de aprendizado permanente;
- Gerenciamento, do aprendizado e desenvolvimento dos funcionários da organização;
- Oferecer, a todos os funcionários, fornecedores, clientes e associados o conhecimento e as competências necessárias para que os objetivos estratégicos sejam alcançados;
- Educação continuada, necessidade de aprendizagem permanente;
- Capacidade de mensuração de resultados e retorno sobre investimentos realizados.

Metas Estratégicas

- Implantar gestão por competências para todos os níveis hierárquicos da empresa até dezembro de 2012;
- Projetar metas de melhoria para cada ano no planejamento estratégico aliado a gestão do conhecimento dos fornecedores, associados, clientes e comunidade até junho de 2013;
- Estimular o conhecimento com programa de apresentação de melhorias gerado em relação ao aprendizado interno, até março de 2014;
- Implantar plano de treinamentos por cargo até ano de 2013, baseado 70% na estratégia organizacional e 30% no desenvolvimento pessoal até março 2013;
- Desenvolver programa de ideias referente aos objetivos do planejamento estratégico, aliado aos problemas organizacionais para desenvolver as metas realizados em junho e dezembro de cada ano a partir de 2013;
- Implantar fóruns e debates com a alta gestão e áreas da empresa para determinação no plano de treinamentos anual até janeiro 2013;
- Implantar convênios com instituições parceiras até janeiro 2014;
- Atribuir, carga horária e quantidades de treinamento para a carreira de cada cargo e linha de acesso para outros cargos até junho 2014;
- Implantar indicadores para mensuração de resultados financeiros e retorno dos investimentos até agosto de 2013;

8.3. CRONOGRAMA

Tabela 3: Cronograma de implantação

META	PRAZO
Implantar gestão por competências	Dezembro/2012
Implantar fóruns e debates	Janeiro/2013
Projetar metas de melhoria para cada ano	Junho/2013
Mensuração de resultados financeiros	Agosto/2013
Ideias referente aos objetivos	Dezembro/2013
Implantar convênios com instituições	Janeiro/2014
Programa de apresentação de melhorias	Março/2014
Atribuir, carga horária e quantidades de treinamento	Junho/2014

Fonte: Elaborada pelos autores.

9. FINANÇAS

Por tratar-se de um negócio que não prima pelos resultados financeiros diretos, mas sim pelo desenvolvimento do capital humano da empresa, os indicadores financeiros de uma universidade corporativa devem ser adequados a essa realidade, tendo formas muito particulares de representar a evolução da UC. A maior parte dos programas realizados pela UniCoasul não geram receita direta, por serem dirigidos aos próprios cooperados ou funcionários da Coasul. Contudo, haverá cursos ofertados a clientes e fornecedores, que serão cobrados e comporão as receitas do negócio.

A seguir serão apresentadas as projeções econômicas e financeiras do negócio (balanço patrimonial, demonstrativo de resultados e fluxo de caixa) para os primeiros seis anos. Consideramos para os exercícios da análise financeira que as receitas ou ingressos foram oriundos de destinação de parte da folha de pagamento da Coasul, das mensalidades cobradas pelos cursos ofertados e dos valores repassados pelo SESCOOP – PR e que foram recebidas em cada período. As despesas e dispêndios incorridos foram reconhecidos e ou pagos em cada período, sendo compostas por salários e encargos, gastos com materiais de expediente e certificados, depreciações, água, luz, telefone, despesas com veículos, lanches, marketing e ainda despesas com instrutores. As taxas de depreciação são definidas pela vida útil dos bens.

Os valores das despesas e dispêndios foram atualizados pela taxa de inflação média projetada para os períodos. As receitas ou ingressos foram valorados pelo percentual de aumento projetado para os períodos.

9.1. FLUXO DE CAIXA

A seguir está demonstrada a projeção do fluxo de caixa para os seis primeiros anos da UniCoasul:

Tabela 4: Fluxo de Caixa

	n=0	n=1	n=2	n=3	n=4	n=5	n=6
Faturamento		598.000,00	639.860,00	684.650,20	732.575,71	783.856,01	1.015.447,45
Desp. Adm e Comerciais		(439.150,65)	(574.867,46)	(679.956,76)	(780.613,67)	(897.156,21)	(959.957,14)
(Depreciação)	-	(9.240,00)	(9.240,00)	(9.240,00)	(9.240,00)	(9.240,00)	(7.240,00)
LAJIR		149.609,35	55.752,54	-4.546,56	-57.277,96	-122.540,20	48.250,31
(Juros)		0	0	0	0	0	
LAIR		149.609,35	55.752,54	-4.546,56	-57.277,96	-122.540,20	48.250,31
Depreciação		9.240,00	9.240,00	9.240,00	9.240,00	9.240,00	7.240,00
Juros	-	0	0	0	0	0	
FCO		158.849,35	64.992,54	4.693,44	-48.037,96	-113.300,20	55.490,31
Investimentos	156.400,00						
Informatica e móveis	13.400,00						
Automóvel	23.000,00						
Prédios	120.000,00	0	0	0	0	0	
Baixa Imobil.	-	0	0	0	0	0	
FC Projeto		158.849,35	64.992,54	4.693,44	-48.037,96	-113.300,20	55.490,31
			TMA	3%			
Demonstração da TIR	R\$ 158.849,35	R\$ 89.356,03	R\$ 8.871,80	-R\$ 124.843,40	-R\$ 404.829,39	R\$ 272.595,60	
			TIR	-27%			
			VPL >>	R\$ 129.612,05			

Fonte: Elaborada pelos autores.

9.2. DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS (DRE)

Nesta seção são apresentados os demonstrativos de resultado anuais (DRE) projetados para os seis primeiros anos de funcionamento da UniCoasul.

Tabela 5: DRE primeiro ano.

DEMONSTRATIVO DO RESULTADO		
ANO X1		
COMPONENTES	ANO X1	
INGRESSO/RECEITA OPER. LIQUIDA	598.000,00	
Folha Coasul (1,5%)	378.000,00	
Sescoop	200.000,00	
Mensalidades	20.000,00	
SOBRA BRUTA	598.000,00	100,00
DISPÊNDIOS E DESP. OPERACIONAIS	429.910,65	71,89
Salários e encargos	272.640,00	45,59
Certificados e materiais de expediente	2.000,00	0,33
Depreciações	-9.240,00	-1,55
Água, luz e telefone	6.000,00	1,00
Despesas com Veículos	9.000,00	1,51
Coffee Break	8.855,93	1,48
Marketing	5.000,00	0,84
Instrutores	135.654,72	22,68
SOBRA LIQ. DO EXERCÍCIO	168.089,35	28,11

Fonte: Elaborada pelos autores

Tabela 6: DRE segundo ano.

DEMONSTRATIVO DO RESULTADO		
ANO X2		
COMPONENTES	ANO X2	
INGRESSO/RECEITA OPER. LIQUIDA	639.860,00	
Folha Coasul (1,5%)	404.460,00	
Sescoop	214.000,00	
Mensalidades	21.400,00	
SOBRA BRUTA	639.860,00	100,00
DISPÊNDIOS E DESP. OPERACIONAIS	565.627,46	88,40
Salários e encargos	291.724,80	45,59
Certificados e materiais de expediente	2.140,00	0,33
Depreciações	-9.240,00	-1,44
Água, luz e telefone	6.420,00	1,00
Despesas com Veículos	9.630,00	1,51
Coffee Break	15.576,53	2,43
Marketing	5.350,00	0,84
Instrutores	244.026,13	38,14
SOBRA LIQ. DO EXERCÍCIO	74.232,54	11,60

Fonte: Elaborada pelos autores

Tabela 7: DRE terceiro ano.

DEMONSTRATIVO DO RESULTADO		
ANO X3		
COMPONENTES	ANO X3	
INGRESSO/RECEITA OPER. LIQUIDA	684.650,20	
Folha Coasul (1,5%)	432.772,20	
Sescoop	228.980,00	
Mensalidades	22.898,00	
SOBRA BRUTA	684.650,20	100,00
DISPÊNDIOS E DESP. OPERACIONAIS	670.716,76	97,96
Salários e encargos	312.145,54	45,59
Certificados e materiais de expediente	2.289,80	0,33
Depreciações	-9.240,00	-1,35
Água, luz e telefone	6.869,40	1,00
Despesas com Veículos	10.304,10	1,51
Coffee Break	19.690,64	2,88
Marketing	5.724,50	0,84
Instrutores	322.932,79	47,17
SOBRA LIQ. DO EXERCÍCIO	13.933,44	2,04

Fonte: Elaborada pelos autores

Tabela 8: DRE quarto ano.

DEMONSTRATIVO DO RESULTADO		
ANO X4		
COMPONENTES	ANO X4	
INGRESSO/RECEITA OPER. LIQUIDA	732.575,71	
Folha Coasul (1,5%)	463.066,25	
Sescoop	245.008,60	
Mensalidades	24.500,86	
SOBRA BRUTA	732.575,71	100,00
DISPÊNDIOS E DESP. OPERACIONAIS	771.373,67	105,30
Salários e encargos	333.995,72	45,59
Certificados e materiais de expediente	2.450,09	0,33
Depreciações	-9.240,00	-1,26
Água, luz e telefone	7.350,26	1,00
Despesas com Veículos	11.025,39	1,51
Cofee Break	23.517,44	3,21
Marketing	6.125,22	0,84
Instrutores	396.149,57	54,08
SOBRA LIQ. DO EXERCÍCIO	-38.797,96	-5,30

Fonte: Elaborada pelos autores

Tabela 9: DRE quinto ano.

DEMONSTRATIVO DO RESULTADO		
ANO X5		
COMPONENTES	ANO X5	
INGRESSO/RECEITA OPER. LIQUIDA	783.856,01	
Folha Coasul (1,5%)	495.480,89	
Sescoop	262.159,20	
Mensalidades	26.215,92	
SOBRA BRUTA	783.856,01	100,00
DISPÊNDIOS E DESP. OPERACIONAIS	887.916,21	113,28
Salários e encargos	357.375,42	45,59
Certificados e materiais de expediente	2.621,59	0,33
Depreciações	-9.240,00	-1,18
Água, luz e telefone	7.864,78	1,00
Despesas com Veículos	11.797,16	1,51
Cofee Break	28.017,57	3,57
Marketing	6.553,98	0,84
Instrutores	482.925,70	61,61
SOBRA LIQ. DO EXERCÍCIO	-104.060,20	-13,28

Fonte: Elaborada pelos autores

Tabela 10: DRE sexto ano.

DEMONSTRATIVO DO RESULTADO		
ANO X6		
COMPONENTES	ANO X6	
INGRESSO/RECEITA OPER. LIQUIDA	1.015.447,45	
Folha Coasul (1,5%)	706.886,07	
Sescoop	280.510,35	
Mensalidades	28.051,03	
SOBRA BRUTA	1.015.447,45	100,00
DISPÊNDIOS E DESP. OPERACIONAIS	952.717,14	93,82
Salários e encargos	382.391,70	37,66
Certificados e materiais de expediente	2.805,10	0,28
Depreciações	-7.240,00	-0,71
Água, luz e telefone	8.415,31	0,83
Despesas com Veículos	12.622,97	1,24
Coffee Break	29.978,79	2,95
Marketing	7.012,76	0,69
Instrutores	516.730,50	50,89
SOBRA LIQ. DO EXERCÍCIO	62.730,31	6,18

Fonte: Elaborada pelos autores

9.3. BALANÇO PATRIMONIAL

Serão apresentadas nesta seção seis projeções contendo o balanço patrimonial, representando cada um dos seis primeiros anos de funcionamento da UniCoasul. Ao final do sexto período, pode-se observar o resultado acumulado de R\$ 176.127,48.

Tabela 11: Balanço Patrimonial do primeiro ano

Primeiro ano

UNICOASUL - UNIVERSIDADE CORPORATIVA COASUL

BALANÇO PATRIMONIAL

31.12.X1

ATIVO	31.12.X1	PASSIVO E PATRIMONIO LÍQUIDO	31.12.X1
CIRCULANTE	177.329,35	CIRCULANTE	36.400,00
DISPONIBILIDADES	177.329,35	CREDORES POR FUNCIONAMENTO	36.400,00
Caixa		Fornecedores	36.400,00
Bancos Conta Movimento	177.329,35		
		PATRIMÔNIO LÍQUIDO	288.089,35
		Capital Social	120.000,00
NÃO CIRCULANTE	147.160,00		
IMOBILIZADO	147.160,00		
Equipamentos Proces. de dados	9.000,00	RESERVAS ESTATUTÁRIAS	0,00
Moveis e Utensilios	4.400,00	Fundo de Reserva Legal	0,00
Veiculos	23.000,00		
Predios	120.000,00	SOBRAS/(PERDAS)	168.089,35
(-) Depreciacoes Acumuladas	(9.240,00)	Resultados Mensais	168.089,35
TOTAL DO ATIVO	324.489,35	TOTAL DO PASSIVO E PATRIMONIO LÍQUIDO	324.489,35

Fonte: Elaborada pelos autores.

Tabela 12: Balanço Patrimonial do segundo ano

Segundo ano

**UNICOASUL UNIVERSIDADE CORPORATIVA
BALANÇO PATRIMONIAL
31.12.X2**

A T I V O	31.12.X2	31.12.X1	P A S S I V O E PATRIMONIO LIQUIDO	31.12.X2	31.12.X1
CIRCULANTE	224.401,89	177.329,35	CIRCULANTE	-	36.400,00
DISPONIBILIDADES	224.401,89	177.329,35	CREDORES POR FUNCIONAMENTO	-	36.400,00
Bancos Conta Movimento	224.401,89	177.329,35	Fornecedores	-	36.400,00
			NÃO CIRCULANTE		
			PATRIMÔNIO LIQUIDO	362.321,89	288.089,35
			Capital Social	120.000,00	120.000,00
NÃO CIRCULANTE	137.920,00	147.160,00			
IMOBILIZADO	137.920,00	147.160,00			
Equipamentos Proces. de dados	9.000,00	9.000,00			
Móveis e Utensílios	4.400,00	4.400,00			
Veículos	23.000,00	23.000,00	RESERVAS ESTATUTÁRIAS	-	0,00
Prédios	120.000,00	120.000,00	Fundo de Reserva Legal		0,00
(-) Depreciações Acumuladas	(18.480,00)	(9.240,00)			
			SOBRAS/(PERDAS)	242.321,89	168.089,35
			Resultados Mensais	242.321,89	168.089,35
TOTAL DO ATIVO	362.321,89	324.489,35	TOTAL DO PASSIVO E PATRIMONIO LIQUIDO	362.321,89	324.489,35

Fonte: Elaborada pelos autores

Tabela 13: Balanço Patrimonial do terceiro ano

Terceiro ano

**UNICOASUL UNIVERSIDADE CORPORATIVA
BALANÇO PATRIMONIAL
31.12.X3**

A T I V O	31.12.X3	31.12.X2	P A S S I V O E PATRIMONIO LIQUIDO	31.12.X3	31.12.X2
CIRCULANTE	247.575,33	224.401,89	CIRCULANTE	-	-
DISPONIBILIDADES	247.575,33	224.401,89	CREDORES POR FUNCIONAMENTO	-	-
Bancos Conta Movimento	247.575,33	224.401,89	Fornecedores	-	-
			NÃO CIRCULANTE		
			PATRIMÔNIO LIQUIDO	376.255,33	362.321,89
			Capital Social	120.000,00	120.000,00
NÃO CIRCULANTE	128.680,00	137.920,00			
IMOBILIZADO	128.680,00	137.920,00			
Equipamentos Processamento de dados	9.000,00	9.000,00			
Moveis e Utensilios	4.400,00	4.400,00	RESERVAS ESTATUTÁRIAS	-	-
Veiculos	23.000,00	23.000,00	Fundo de Reserva Legal		
Predios	120.000,00	120.000,00			
(-) Depreciacoes Acumuladas	(27.720,00)	(18.480,00)			
			SOBRAS/(PERDAS)	256.255,33	242.321,89
			Resultados Mensais	256.255,33	242.321,89
TOTAL DO ATIVO	376.255,33	362.321,89	TOTAL DO PASSIVO E PATRIMONIO LIQUIDO	376.255,33	362.321,89

Fonte: Elaborada pelos autores

Tabela 14: Balanço Patrimonial do quarto ano

Quarto ano

**UNICOASUL UNIVERSIDADE CORPORATIVA
BALANÇO PATRIMONIAL
31.12.X4**

A T I V O	31.12.X4	31.12.X3	P A S S I V O E PATRIMONIO LIQUIDO	31.12.X4	31.12.X3
CIRCULANTE	218.017,36	247.575,33	CIRCULANTE	-	-
DISPONIBILIDADES	218.017,36	247.575,33	CREDORES POR FUNCIONAMENTO	-	-
Bancos Conta Movimento	218.017,36	247.575,33	Fornecedores		
			NÃO CIRCULANTE		
			PATRIMÔNIO LIQUIDO	337.457,36	376.255,33
			Capital Social	120.000,00	120.000,00
NÃO CIRCULANTE	119.440,00	128.680,00			
IMOBILIZADO	119.440,00	128.680,00			
Equipamentos Processamento de dados	9.000,00	9.000,00			
Moveis e Utensilios	4.400,00	4.400,00	RESERVAS ESTATUTÁRIAS	-	-
Veiculos	23.000,00	23.000,00	Fundo de Reserva Legal		
Predios	120.000,00	120.000,00			
(-) Depreciacoes Acumuladas	(36.960,00)	(27.720,00)			
			SOBRAS/(PERDAS)	217.457,36	256.255,33
			Resultados Mensais	217.457,36	256.255,33
TOTAL DO ATIVO	337.457,36	376.255,33	TOTAL DO PASSIVO E PATRIMONIO LIQUIDO	337.457,36	376.255,33

Fonte: Elaborada pelos autores

Tabela 15: Balanço Patrimonial do quinto ano

Quinto Ano

**UNICOASUL UNIVERSIDADE CORPORATIVA
BALANÇO PATRIMONIAL
31.12.X5**

A T I V O	31.12.X5	31.12.X4	P A S S I V O E PATRIMONIO LIQUIDO	31.12.X5	31.12.X4
CIRCULANTE	123.197,17	218.017,36	CIRCULANTE	-	-
DISPONIBILIDADES	123.197,17	218.017,36	CREDORES POR FUNCIONAMENTO	-	-
Bancos Conta Movimento	123.197,17	218.017,36	Fornecedores		
			NÃO CIRCULANTE		
			PATRIMÔNIO LIQUIDO	233.397,17	337.457,36
			Capital Social	120.000,00	120.000,00
NÃO CIRCULANTE	110.200,00	119.440,00			
IMOBILIZADO	110.200,00	119.440,00			
Equipamentos Processamento de dados	9.000,00	9.000,00			
Moveis e Utensilios	4.400,00	4.400,00			
Veiculos	23.000,00	23.000,00	RESERVAS ESTATUTÁRIAS	-	-
Predios	120.000,00	120.000,00	Fundo de Reserva Legal		
(-) Depreciacoes Acumuladas	(46.200,00)	(36.960,00)			
			SOBRAS/(PERDAS)	113.397,17	-
			Resultados Mensais	113.397,17	217.457,36
TOTAL DO ATIVO	233.397,17	337.457,36	TOTAL DO PASSIVO E PATRIMONIO LIQUIDO	233.397,17	337.457,36

Fonte: Elaborada pelos autores

Tabela 16: Balanço Patrimonial do sexto ano

Sexto ano

**UNICOASUL UNIVERSIDADE CORPORATIVA
BALANÇO PATRIMONIAL
31.12.X6**

A T I V O	31.12.X6	31.12.X5	P A S S I V O E PATRIMONIO LIQUIDO	31.12.X6	31.12.X5
CIRCULANTE	193.167,48	123.197,17	CIRCULANTE	-	-
DISPONIBILIDADES	193.167,48	123.197,17	CREDORES POR FUNCIONAMENTO	-	-
Bancos Conta Movimento	193.167,48	123.197,17	Fornecedores		
			Impostos e Contribuições a Recolher		
			NÃO CIRCULANTE		
			PATRIMÔNIO LIQUIDO	296.127,48	233.397,17
			Capital Social	120.000,00	120.000,00
NÃO CIRCULANTE	102.960,00	110.200,00			
IMOBILIZADO	102.960,00	110.200,00			
Equipamentos Processamento de dados	9.000,00	9.000,00			
Moveis e Utensilios	4.400,00	4.400,00			
Veiculos	23.000,00	23.000,00	RESERVAS ESTATUTÁRIAS	-	-
Predios	120.000,00	120.000,00	Fundo de Reserva Legal		
(-) Depreciacoes Acumuladas	(53.440,00)	(46.200,00)			
			SOBRAS/(PERDAS)	176.127,48	113.397,17
			Resultados Mensais	176.127,48	113.397,17
TOTAL DO ATIVO	296.127,48	233.397,17	TOTAL DO PASSIVO E PATRIMONIO LIQUIDO	296.127,48	233.397,17

Fonte: Elaborada pelos autores

9.4. ANÁLISE E CONSIDERAÇÕES SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS.

Os cálculos financeiros, por si só, não são indicadores adequados de viabilidade ao negócio proposto, pois uma Universidade Corporativa não visa retorno financeiro, e sim destina-se à geração e gestão do conhecimento na organização. De acordo com Mundim & Ricardo (2008):

No entanto, a dificuldade de análise do ROI das ações de treinamento e desenvolvimento é refletida na análise das estratégias de comunicação, não assegurando um estudo financeiro claro que comprove todos os benefícios quantitativos desta implementação. (Mundim & Ricardo, 2008)

Assim sendo, podem ser utilizados outros indicadores para atestar a viabilidade do negócio proposto, como os índices de substituição e de conhecimento gerado e mantido na empresa.

10.REFERÊNCIAS

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

GARVIN, D.A Building a learning organization. Harvard Business Review.Vol.71 Issue 4, p. 71-98. Jul-Aug 1993)

GODIN, Seth. **A Vaca roxa: como transformar sua empresa e ganhar o jogo fazendo o inusitado**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing. Análise, Planejamento, Implementação e controle**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1992.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 4ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing "A Edição do Novo Milênio**. 10ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)** - ISSN 1677-7387 Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração v. 3, n. 1, maio/2004 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm>.

MARTINS, Talita Mauad. **Ciclos e previsão cíclica dos preços das commodities: um modelo de indicador antecedente para a commodity açúcar**. Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE. Ribeirão Preto – SP, dezembro de 2010. http://www.fundace.org.br/artigos_racef/artigo01_02_2010.pdf.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MUNDIM, Ana Paula Freitas; RICARDO, Eleonora Jorge. **Educação Corporativa: Fundamentos e Práticas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

PACHECO, Luzia; SCOFANO, Anna Cherubina; BECKERT, Mara; SOUZA, Valéria de. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV 2005.

REIS, Ana Maria Veigas. **Desenvolvimento de equipes**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

RICARDO, Eleonora Jorge. **Educação corporativa e aprendizagem: as práticas pedagógicas na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

RICARDO, Eleonora Jorge. **Educação corporativa à distância**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

VAZ, Danielle. **Estratégias de marketing para o consumidor na base da pirâmide**. Dissertação de mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. FEA-USP, 2006.

11. ANEXOS

11.1. ANEXO 1 - LISTA DOS CURSOS OFERTADOS INICIALMENTE

ESCOLA DE GESTÃO EMPRESARIAL	
Segurança no trabalho	SIPAT, Normas Regulamentadoras, CIPA, Brigada de Emergência.
Comunicação	Apresentação pessoal, oratória, ortografia.
Comercial	Vendas, compras, gerenciamento de estoques, mercado externo e interno.
Desenvolvimento pessoal	Liderança, comportamental, formação de instrutores, técnicas de gerenciamento, relacionamento interpessoal
Contábil/financeiro	Fluxo de caixa, fechamentos contábeis, legislação.
Tecnologia	Sistemas integrados, pacote office, infraestrutura, comunicação.
Logística e transporte	Legislação, normas e procedimentos.
Gestão de pessoas	Legislação trabalhista, gerenciamento de pessoal, normas internas.
ESCOLA DE AGRONEGOCIOS	
Gestão agrícola no campo	Normas ambientais, novas tecnologias, técnicas de plantio e colheitas.

Gestão do agronegócio	Classificação de grãos, técnicas de armazenagem e secagem, diversificação de plantio, insumos agrícolas.
Cooperativismo	Formação de líderes, legislação e gestão de cooperativas.
ESCOLA DE PROCESSOS INDUSTRIAIS	
Processos Industriais	Gestão da produção, de indicadores, custos, operacionalização e manutenção de máquinas e equipamentos.
Garantia da Qualidade	ISO, MASP, PDCA, 5S, Boas práticas de fabricação.

Fonte: Elaborada pelos autores.

11.2. ANEXO 2 – APÊNDICE: AVALIAÇÃO DE RESULTADOS EM EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Vanessa Cavilhão Braghioli

vanessa@coasul.com.br

RESUMO

A educação corporativa possui um papel essencial no desenvolvimento das empresas dentro do cenário econômico atual. Corporações que assumiram o desafio de implantar universidades corporativas colhem os frutos desta nova forma de compreender as relações existentes entre empresa e clientes, sejam eles internos ou externos. A educação corporativa contribui ao desenvolvimento profissional dos empregados e auxilia a empresa na execução dos projetos em vista de alcançar sua missão. Este estudo visa mostrar a educação corporativa como uma ferramenta de desenvolvimento e aperfeiçoamento das empresas, e também, apresentar alguns indicadores que podem contribuir à avaliação dos processos executados e se estes processos sofreram melhorias a partir dos investimentos e estudos realizados pela universidade corporativa.

PALAVRAS CHAVE

Avaliação; Desenvolvimento; Educação; Indicadores; Resultados.

INTRODUÇÃO

O processo educativo vem tornando-se cada vez mais essencial na vida dos indivíduos. Embora a educação seja fundamental à vida de todos, pois por meio dela tomamos conhecimento do mundo à nossa volta e de todas as suas possibilidades, nos dias atuais ela possui uma importância cada vez maior, e à medida que surgem novos desafios, somos chamados a dar novas respostas.

A educação corporativa vem atuar em parceria à educação tradicional padrão – não entendida aqui como corrente pedagógica, mas sim se referindo aos níveis de ensino – para levar os indivíduos a desenvolver suas potencialidades e assim, serem capazes de apresentar novas respostas aos desafios postos no dia-a-dia.

Este estudo busca olhar a educação corporativa como uma ferramenta de melhoria dos processos empresariais, e apresentar brevemente alguns meios de avaliar os resultados destas ações.

A educação corporativa, muito mais que treinar indivíduos à execução de tarefas, objetiva um desenvolvimento e crescimento profissionais dos empregados, aliando as estratégias da empresa às necessidades de mercado, vinculando com isto clientes internos e externos na busca de uma visão de trabalho comum.

A mensuração de resultados em educação corporativa é um desafio grande a ser enfrentado pelas empresas que adotam este processo no seu cotidiano, porém existem muitos fatores que podem ser explorados e que contribuem à verificação do desenvolvimento e melhoramento dos processos aperfeiçoados pelo processo educativo.

A partir destes fatores, pode-se realizar a avaliação e assim, perceber as evoluções e melhorias vivenciadas, tanto nos processos como nos resultados obtidos ao final do período de observação.

1 O papel da educação corporativa

O processo educativo e formativo ocorre em todas as etapas da vida do ser humano, pois aprender é uma necessidade constante e presente na vida de todos os indivíduos. Desta forma, as empresas não podem deixar de lado essa importante característica, no seu dia-a-dia devem contribuir para que seus empregados possam se desenvolver intelectualmente, e assim, consigam também desenvolver de maneira mais eficiente as suas atividades profissionais.

Embora o processo educativo formal – aqui entendido como educação nos seus três níveis: básica, fundamental e superior – atue na formação dos indivíduos, para atender à demanda que as empresas possuem atualmente é necessário, com certeza, a utilização de meios que auxiliem na formação dos profissionais, pois no mercado econômico atual são inúmeras as áreas de atuação e aperfeiçoamento, que mesmo havendo intenção, não seria possível abranger pela educação formal.

Neste sentido, a organização deve, na maioria das vezes, tomar frente ao mercado e propor novos métodos de trabalho e ação.

A criação de uma organização inovadora requer que a empresa desenvolva uma visão voltada para a inovação. Esta visão deve ser transmitida pelas lideranças organizacionais e ser compartilhada por todos os níveis funcionais. O envolvimento e o comprometimento dos líderes e da alta gerência na organização é fundamental neste sentido, em que são os próprios gestores-chave que devem atuar como modelos de comportamentos inovadores. Estas lideranças devem transformar a visão em ações, representada nos sistemas e práticas que demonstram e reforçam o ambiente inovador, por meio da adoção de comportamentos onde o risco, a experimentação, o erro e os fracassos sejam aceitos nas práticas organizacionais. A capacidade que a organização tem de assumir riscos e aceitar eventuais fracassos é essencial, pois se torna excelente oportunidade para a aprendizagem e o desenvolvimento da capital intelectual individual e organizacional. (MUNDIM; RICARDO, 2009, p. 11)

Através deste posicionamento de Mundim e Ricardo, percebemos que a prática educativa organizacional deve ser algo pensado a partir de dentro da própria organização, pois a participação de todos os escalões de empregados torna-se fundamental ao sucesso do projeto de disseminação de conhecimentos.

A educação corporativa, em complementação à educação tradicional, deve utilizar de ferramentas que contribuam e conduzam à integração entre os vários clientes da organização, sejam eles internos ou externos, empregados ou fornecedores e clientes, para que assim, as suas ações possam ser traduzidas em resultados e rendimentos positivos àquilo que a empresa se propõe.

No futuro, a empresa bem-sucedida deverá compreender como as pessoas trabalham e de que forma as tecnologias de comunicação e informação (TCIs) poderão ajudá-las a desempenhar suas tarefas com mais eficácia. (MUNDIM; RICARDO, 2009, p. 5)

Nos dias atuais um meio importante de formação que encontramos disponível e que se tornou de fácil acesso são as tecnologias de informação e comunicação, que interligam as pessoas por meio de redes sociais e redes corporativas, contribuindo à troca de informações e ao enriquecimento dos processos produtivos como um todo. As empresas devem aprender como apoderar-se destas ferramentas de forma que

auxiliem à produção de novos conhecimentos e à disseminação dos conhecimentos já elaborados.

No processo de gestão estratégica do capital intelectual é fundamental que, antes de tudo, a organização defina quais são as suas competências essenciais, desenvolva sistemas de avaliação do capital intelectual existente na empresa e as torne parte do processo de mensuração do desempenho organizacional geral. (MUNDIM; RICARDO, 2009, p. 7)

Com o desenvolvimento de estratégias organizacionais voltadas para o desenvolvimento completo, em todas as áreas de atuação, a educação corporativa vem auxiliar no planejamento de ações e projetos que visem a obtenção de melhores resultados e contribuam ao desenvolvimento pessoal e intelectual dos empregados, e ainda, que alinhem as ações dos clientes internos e externos a estes objetivos.

Diante disso, podemos destacar como objetivos principais da educação corporativa, o auxílio ao desenvolvimento empresarial, a formação dos empregados como um todo, a interação entre clientes internos e externos e troca de experiências entre estes, e mais ainda, o crescimento e obtenção de resultados positivos.

Frente a todas estas exposições, percebemos que a educação corporativa vem contribuir, principalmente, ao desenvolvimento profissional dos empregados e com isso, ao desenvolvimento das corporações.

A gestão estratégica do capital intelectual, por meio do compartilhamento, disseminação e desenvolvimento do conhecimento organizacional, fornece o instrumental necessário para apoiar o processo decisório e fomentar o desenvolvimento de novas soluções para o mercado. (MUNDIM; RICARDO, 2009, p. 7)

As empresas são desafiadas a gerir o conhecimento de forma que o desempenho operacional e tático venham a ser melhorados e gerem novas formas de compreender o processo produtivo e de mercado.

Um dos principais desafios de uma empresa na sociedade do conhecimento é gerir seu capital intelectual de forma estratégica, visando otimizar seu desempenho organizacional por meio do mapeamento, de sistematização e

de hierarquização do conhecimento de seus funcionários, colaboradores, clientes, parceiros e fornecedores. (MUNDIM; RICARDO, 2009, p. 7)

Percebemos ainda, que os desafios se encontram também no modo de sistematizar os conhecimentos já existentes entre os empregados e como isso influencia no processo de dinamização do conhecimento.

Um dos principais desafios na gestão do capital intelectual é a transformação do conhecimento contido nos indivíduos, em suas formas tácita e explícita, em conhecimento organizacional de maneira a promover o processo de aprendizagem organizacional, pois as competências essenciais de uma organização tendem a aumentar na medida em que são utilizadas e compartilhadas. (CAVALCANTI et al. apud MUNDIM; RICARDO, 2009, p. 8)

Frente a isso, vemos que a educação corporativa vem contribuir ao desenvolvimento da empresa, auxiliando de forma direta no desenvolvimento profissional dos empregados, e ainda, auxiliando na interação entre os vários clientes da organização, fazendo dessa forma, que os objetivos da empresa sejam incorporados também pelos vários segmentos onde ela está presente.

Todo este processo, leva ao desenvolvimento corporativo e pessoal/profissional dos envolvidos, gerando desta forma mais qualidade de serviços e processos.

Quando as pessoas em toda a organização começam a compartilhar um amplo senso de propósito, elas se unem, têm um senso de continuidade e identidade organizacional. O líder deverá promover o compartilhamento desta visão entre os funcionários desde cedo, visando fomentar a estratégia de longo prazo e o direcionamento para a aprendizagem. (MUNDIM; RICARDO, 2009, p. 15)

Percebendo todos estes processos, que visam contribuir ao desenvolvimento organizacional, surgem as questões referentes aos meios de avaliação e mensuração de tais resultados. Estes resultados, por se tratarem de competências e ações subjetivas, tornam-se difíceis de medir numericamente, mas há a possibilidade de avaliar através da diferenciação de comportamentos, melhorias de processos e ganho em resultados.

2 A mensuração de resultados

Frente ao processo de desenvolvimento e implantação da educação corporativa, uma das maiores dificuldades enfrentadas pelos gestores é a definição de indicadores que servirão para avaliar os resultados deste processo.

Esse é o maior desafio da educação corporativa – ser efetiva ao estabelecer estratégias, programas e indicadores que realmente contribuam para tornar a empresa competitiva. Para tanto, é imprescindível que ela saiba responder à pergunta: que ações posso propor e executar para o alcance dos objetivos de minha empresa? (MUNDIM; RICARDO, 2009, p. 109)

Este fator torna ainda mais difícil a tarefa educativa, pois num ambiente corporativo, a avaliação tradicional, centrada na exposição escrita ou oral dos conteúdos, nem sempre da conta de averiguar se realmente o conhecimento foi adquirido, faz-se necessário a aplicação prática para demonstrar as mudanças e crescimentos obtidos.

As experiências atuais de educação corporativa retratam que os indicadores padrão – número de dias treinados por empregado, número de treinados, média de custos x número de empregados e cursos oferecidos – não respondem às verdadeiras necessidades de compreensão dos processos de aprendizagem corporativa.

Como podemos ver em Mundim e Ricardo (2009, p. 131),

É imperativo que se estabeleçam indicadores de mensuração que estejam estreitamente vinculados aos resultados do negócio, tais como: melhor qualidade dos produtos, maior participação no mercado, lançamento de novos produtos etc. Ou seja, é crucial que seja avaliado e mensurado o impacto dos produtos e serviços do programa de educação corporativa nos resultados do negócio.

Diante do desafio de apontar indicadores confiáveis para avaliar a educação corporativa, devemos nos apoiar em experiências já existentes e que possam contribuir ao trabalho a ser realizado diariamente.

Costacurta aponta alguns indicadores que poderiam servir de ferramentas para avaliar o processo de desenvolvimento educacional corporativo.

Indicadores vinculados globais: Resultados globais da empresa; Avaliação média das competências; Demanda por trabalho na empresa; Grau de motivação dos líderes; Grau de satisfação dos clientes; Índice de mobilidade vertical (promoções internas); Market-share; Rentabilidade; Saída de talentos; Turnover.

Indicadores vinculados/processuais: Processo; Composição da receita da Universidade (interna/externa); Número de horas de treinamento por colaborador; Número de participantes externos (clientes/fornecedores); Percentual de consultores internos/externos.

Qualidade: Avaliação das atividades (reação); Citações positivas na imprensa; Convite para palestras externas; Índice de participação de convidados internos/externos; Número de alunos assíduos (coeficiente de fidelização/evasão); Número de organizações interessadas em visitas; Percentual do público-alvo interno local.

Desempenho: Custo-hora de treinamento x média do mercado; Índice comparativo de treinamento *per capita*.

Resultados financeiros: Geração de caixa (pelos resultados de programas que trazem receitas); Número de projetos apresentados/implantados.

Frente a isso, vemos que a quantidade de indicadores a serem utilizados e o tipo de indicadores, pode variar conforme o nível onde a instituição se encontra, bem como, de acordo com o nível de aprofundamento e de participação da Universidade Corporativa dentro do processo de desenvolvimento, treinamento e educação dos empregados e clientes.

A avaliação dos resultados deve estar pautada nos objetivos da empresa, levando em consideração que todas as ações devem contribuir à melhoria de processos e resultados para que desta forma, possam ser alinhadas competências e ações em prol dos objetivos finais.

A educação corporativa oferecida pela instituição deve servir à missão, ao negócio, aos objetivos e às estratégias organizacionais, de forma pró-ativa. Dessa forma, a abordagem de avaliação de desempenho das universidades corporativas e, de uma maneira geral, toda a atividade de educação corporativa, deve pautar-se por essas diretivas. Suas avaliações, métricas e

índices de desempenho devem basear-se: no entendimento claro dos objetivos institucionais; no conhecimento sobre as competências institucionais disponíveis; no conhecimento sobre as falhas e novas necessidades de competências críticas; e realizando os treinamentos necessários. Ao término dos mesmos, com as equipes já atuando em seus locais de trabalho, é necessário medir e entender o porquê da melhora (ou não) do desempenho profissional e o cumprimento (ou não) das estratégias e objetivos institucionais. (TARAPANOFF; AGUIAR, p. 2)

Com tudo isso, percebemos que as análises de resultado em educação corporativa, acima de tudo, devem pautar no alcance de melhorias nos processos empresariais, no alcance de resultados melhores e/ou mais positivos na realização das atividades cotidianas, e por fim, na melhoria de desenvolvimento dos processos por parte dos empregados, onde estes passam a desenvolver e apostar em novas formas de agir frente aos desafios postos no dia-a-dia.

CONCLUSÃO

Através dos estudos realizados percebemos que a educação corporativa é essencial ao desenvolvimento e aperfeiçoamento das corporações frente aos desafios do mercado atual. Empresas que se preparam, investem e buscam desenvolver o seu quadro de empregados e clientes internos, certamente tem melhores condições de competir com outras empresas dentro de seu ramo de trabalho.

A educação corporativa, como ferramenta de aperfeiçoamento profissional, não somente desenvolve melhores e novas competências nos empregados e gestores, como também, pode ser instrumento para criar vínculos com os diferentes clientes que a empresa possui. Por meio de atividades conjuntas, cria a interação necessária entre clientes internos e externos para que todos venham a trabalhar em prol da realização da missão e visão propostas.

Diante de tudo isso, notamos a importância que a educação corporativa possui e a contribuição que esta traz às empresas, porém vemos ainda ser necessário aperfeiçoar as técnicas de avaliação e mensuração destes resultados.

Embora existam vários pontos de avaliação possíveis, os meios para utilizar-se deles ainda são de certa forma confusos e subjetivos, por se tratarem, parte destes, de avaliações pessoais e ligadas ao desenvolvimento individual dos empregados. É necessário um grande amadurecimento por parte da empresa que adota a universidade corporativa, para que a análise dos resultados seja feita de forma transparente e reflita verdadeiramente a real situação, seja ela positiva ou não.

Enfim, percebemos que a universidade corporativa é um grande passo das empresas que assumem este compromisso, e ainda mais, que auxiliam de maneira ímpar ao desenvolvimento e crescimento tanto dos empregados como também, da comunidade como um todo. Os resultados obtidos deste processo, mesmo difíceis de mensuração, auxiliam à melhoria constante e ao aperfeiçoamento das relações de trabalho e de produção empresarial.

REFERÊNCIAS

COSTACURTA, Luiz Augusto. **Universidade corporativa – Mea culpa**. Disponível em: http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artla58_UC_Meaculpa.htm. Acesso em 15 de agosto de 2012.

MACEDO, Ricardo Baiocchi de. **Universidades corporativas**: proposição de um modelo conceitual. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Brasília, 2001.

MUNDIM, Ana Paula F.; RICARDO, Eleonora J. (Orgs.). **Educação Corporativa**: Fundamentos e práticas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

SCHRÖEDER, Christine da Silva. **Critérios e indicadores de desempenho para sistemas de treinamento corporativo virtual**: um modelo para medir resultados. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

TARAPANOFF, Kira; AGUIAR, Afrânio Carvalho. **Avaliação em educação corporativa**. Disponível em: <http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/public/-arquivo/arq1229429401.pdf>. Acesso em 15 de agosto de 2012.

WIKIPÉDIA, Universidade Corporativa. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/-Universidade_corporativa. Acesso em: 18 de agosto de 2012.