



FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

JULIANA FERREIRA ZABATIERI GARCIA

**PLANO DE NEGÓCIOS DE RECURSOS HUMANOS DA
EMPRESA TECHFIVE**

Projeto da Universidade Corporativa TechFive

TURMA 36 PAULISTA
SÃO PAULO - SP
JULHO/2014

JULIANA FERREIRA ZABATIERI GARCIA

**PLANO DE NEGÓCIOS DE RECURSOS HUMANOS DA
EMPRESA TECHFIVE**

Projeto da Universidade Corporativa TechFive

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

Professor Orientador: Jorge Ramón D'Acosta Rivera

Turma 36 Paulista

SÃO PAULO - SP
JULHO/2014

O Trabalho de Conclusão de Curso

PLANO DE NEGÓCIOS DE RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA TECHFIVE

Projeto da Universidade Corporativa TechFive

elaborado por JULIANA FERREIRA ZABATIERI GARCIA e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para o Curso de Pós-Graduação em Administração de Empresas *latu sensu*, Nível de Especialização.

Data da aprovação: 30 de julho de 2014.

Coordenador Acadêmico

Prof. Orientador Jorge Ramón D'Acosta Rivera

A aluna JULIANA FERREIRA ZABATIERI GARCIA, abaixo-assinado, do Curso de Pós-Graduação em Administração de Empresas *latu sensu*, Nível de Especialização, realizado nas dependências da instituição Fundação Getúlio Vargas, unidade Paulista, no período de março de 2013 a julho de 2014, declara que o conteúdo de seu Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: “Plano de Negócios de Recursos Humanos da empresa TechFive: Projeto da Universidade Corporativa TechFive”, é autêntico e original.

São Paulo, 30 de julho de 2014.

Juliana Ferreira Zabatieri Garcia

RESUMO

A celeridade das mudanças e a acirrada competitividade no universo dos negócios atualmente tem feito com que muitas organizações invistam no treinamento de seus colaboradores de forma alinhada às estratégias internas da corporação. Nesse contexto, o presente trabalho, desenvolvido pelo Departamento de Recursos Humanos da TechFive, vem apresentar o projeto da Universidade Corporativa TechFive, que tem a finalidade de elaborar e aplicar programas de educação corporativa conectados às estratégias da organização, visando à preparação de seus colaboradores para o alcance de objetivos em relação à companhia e ao seu próprio desenvolvimento profissional.

Palavras-Chave: Universidade corporativa. Educação corporativa. Treinamento. Desenvolvimento profissional.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1. Descrição do caso – o cenário.....	08
1.2. A Empresa.....	08

CAPÍTULO 2 – DESENVOLVIMENTO E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

2.1. Objetivos da Empresa.....	11
2.1.1. Primeiro Quadrimestre.....	11
2.1.2. Segundo Quadrimestre.....	12
2.2. Estratégia da Empresa.....	12
2.2.1. Primeiro Quadrimestre.....	12
2.2.2. Segundo Quadrimestre.....	13
2.3. Controles implantados.....	13
2.4. Práticas adotadas.....	14
2.5. Resultados Financeiros.....	17
2.6. Problemas encontrados.....	19
2.7. Análise da concorrência.....	20
2.8. Exame crítico dos quadrimestres.....	23

CAPÍTULO 3 – PLANO DE NEGÓCIOS DE RECURSOS HUMANOS: A UNIVERSIDADE CORPORATIVA TECHFIVE

3.1. Introdução.....	26
3.2. As universidades corporativas.....	26
3.2.1. Histórico.....	26
3.2.2. Definição.....	27
3.2.3. Missão, Objetivos e Princípios.....	27
3.2.4. As diferenças entre a universidade corporativa e a área de treinamento e a sua relação com as universidades tradicionais.....	28
3.2.5. Tipos de universidades corporativas.....	29
3.2.6. Estrutura das universidades corporativas.....	30
3.2.7. Problemas a serem enfrentados e cuidados a serem tomados.....	30
3.3. A Universidade Corporativa TechFive.....	31
3.3.1. Objetivos, Princípios e Missão da Universidade Corporativa TechFive.....	31
3.3.2. Primeira Etapa: levantamento e análise das necessidades de treinamento.....	32
3.3.3. Segunda Etapa: desenvolvimento e implantação da Universidade Corporativa TechFive.....	32
3.3.4. Perspectiva da estrutura da Universidade Corporativa TechFive.....	33
3.3.5. Resultados esperados.....	35
3.4. Conclusão.....	35
3.5. Referências.....	37

APÊNDICE

APÊNDICE A. Tabelas de estudo da demanda de vendas.....	38
APÊNDICE B. Decisões em relação aos produtos.....	40
APÊNDICE B.1. Celular.....	40

APÊNDICE B.2. Smartphones.....	41
APÊNDICE B.3. Tablets.....	43
APÊNDICE C. Decisões da empresa.....	45
APÊNDICE D. DREs – Demonstrativos de Resultados.....	46

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1. Descrição do caso – o cenário

O presente caso faz parte da disciplina de Jogos de Negócios do curso de Pós Graduação em Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas – FGV – T36.

O mercado atuante é o de telefonia, com usuários comuns (telefonia pessoal) e empresas (ambiente corporativo). Cada empresa fabrica e comercializa três produtos: telefones celulares, smartphones e tablets.

- Telefone celular: está consolidado no mercado e possui demanda estável.
- Smartphone: crescimento recente, atraente ao ambiente corporativo, mercado em expansão com expectativa de forte crescimento.
- Tablet: pouco tempo de mercado, alta expectativa de crescimento de demanda.

Os competidores têm igual porte e dimensão, sendo que 8 empresas competem entre si. Cada uma dispõe de R\$ 5 milhões de capital e atuação de 4 anos no mercado. Além disso, existem dois tipos de clientes: habitual – fiel à marca, e volúvel – analisa alternativas de mercado e é exigente. Há a tendência dos 30% dos habituais virarem volúveis de acordo com a variação dos preços, produtos em falta, qualidade e *design*.

Os fornecedores são representados por empresas fabricantes de chips, cartões de memória, cabos USB, HDMI, periféricos. Há fácil acesso, sem oscilações de preços. Também existe baixa possibilidade de novos entrantes.

O mercado sofre influência sazonal pela época do ano, preços praticados, volume, qualidade e gastos de promoção. A propaganda pode, dentro de certos limites, expandir a demanda total dos produtos, assim como a Inovação Tecnológica e *Design*. O mercado é disputado e não existem limitações de preços.

Cada período simulado corresponde a 1 mês de atividade da empresa, sendo que haverá 10 períodos, 2 de testes e 8 para competição. O primeiro período corresponde ao mês de janeiro do Ano 1. A equipe estabelece os critérios pelos quais será avaliada: Valor da Ação, Retorno sobre o Patrimônio Líquido, Receita de Vendas e Lucro Total.

1.2. A Empresa

A empresa possui 900 unidades fabris de capacidade instalada, considerada adequada e o investimento é de R\$ 4,5 milhões.

No ano 0 (dezembro de 2013), o lucro total foi de R\$ 718.804,80, 14,4% de retorno sobre o capital, sendo que R\$ 500.000,00 foram distribuídos como dividendos aos acionistas.

A demanda de celulares tem caído nos últimos 4 anos, uma queda de aproximadamente 37%, sendo agosto o mês com maior saída.

Os smartphones tiveram um aumento de demanda nos últimos 4 anos, em torno de 28,5%. O mês de agosto também é o mês com maior demanda.

Os tablets demonstraram uma grande alavancagem no período de 4 anos, partindo de 0 para 168 vendas do primeiro ao último mês, praticamente dobrando a demanda a cada ano.

A depreciação contábil ocorre à taxa de 0,8% ao mês (aproximadamente 10% a.a), correspondendo à R\$ 36.000,00, sendo contabilizada no final de cada mês. Cabe destacar que o reinvestimento em máquinas compensa a perda da capacidade fabril.

Cada ampliação da capacidade fabril custa R\$ 5.000,00 por unidade, sendo disponibilizada apenas no mês seguinte. Assim, o custo representa os R\$ 36.000,00 do reinvestimento + R\$ 5.000,00 X unidades acrescidas. No entanto, a ampliação é limitada mensalmente a 25% da capacidade instalada.

A compra da capacidade instalada adicional constitui investimento na empresa e tem depreciação mensal de 0,8% ao mês. Por sua vez, a redução da capacidade fabril só é possível através da depreciação (ausência de investimento), já que não é possível a venda da capacidade fabril.

O aluguel de máquinas pode ser feito em até 20% da capacidade fabril ao custo de R\$ 165,00 /UF (Unidade Fabril). Já o uso da capacidade fabril, de acordo com o produto, é de: 1 celular - 0,2 unidades fabris, 1 smartphone - 0,8 unidades fabris, e 1 tablet - 0,3 unidades fabris.

Atualmente, a empresa possui 300 trabalhadores, que trabalham 160 horas/mês, com salário médio de R\$ 800,00 mensais, sendo que o custo destes funcionários é equivalente ao dobro do salário. O custo médio por hora de trabalho é de R\$ 10,00 ($800 \times 2 / 160$). Os salários e benefícios não podem ser reduzidos e os trabalhadores podem ser contratados ou dispensados no começo de cada mês, sem custos adicionais de admissão ou dispensa, sob a condição de que o acréscimo ou diminuição não ultrapasse 10% da força de trabalho do mês anterior.

A produção do celular consome 10h de trabalho produtivo, a do smartphone, 33h de trabalho e a do tablet, 50h de trabalho. A hora extra possui um custo adicional de R\$ 3,00 (já inclusos os encargos) e não pode exceder 32 h/mês, ou seja, 20% do total mensal de um trabalhador.

O custo de matéria-prima de cada equipamento é de R\$ 195,00 para o celular, R\$ 566,00 para os smartphones e R\$ 475,00 para os tablets.

O estoque dos produtos acabados é contabilizado pelos valores dos custos unitários padrão (custo do salário e encargos somado ao de matéria-prima). Assim, o de celulares é de R\$ 295,00, o de smartphones é de R\$ 896,00 e o de tablets, R\$ 975,00. O custo de armazenagem de estoque de produtos é de R\$ 65,00 por mês, independente do produto.

O empréstimo bancário máximo permitido por mês é igual a 50% do patrimônio líquido do mês anterior, podendo ser renovado (decrecido ou aumentado) nos meses consecutivos. A taxa de juros cobrada depende do grau de endividamento da empresa em relação ao seu patrimônio líquido, sendo que os juros são cobrados no próprio mês do empréstimo. A taxa varia de 3,45% (não havendo endividamento) a 4,5%. O crédito rotativo é disponibilizado automaticamente para a empresa que apresentar saldo de caixa negativo, com taxa de juros de 6% ao mês, que serão cobrados no mês seguinte.

Caso a empresa queira aplicar os fundos excedentes em fundos de investimento, o valor deve ser registrado mensalmente na folha de decisões. A aplicação máxima por mês é igual ao valor do patrimônio líquido do mês anterior e o rendimento é de 3% ao mês creditados dentro do próprio mês de aplicação.

A distribuição de dividendos (pagos em espécie no mês declarado) se limitará ao valor dos lucros acumulados disponíveis. Os lucros acumulados no final do ano que não tenham sido distribuídos como participação nos lucros ou como dividendos serão automaticamente incorporados ao capital da empresa.

Quanto ao valor das ações, nossa empresa possui, em poder do público, 500.000 ações, sendo que, em dezembro, o preço das ações era de R\$19,52 cada.

Nos dois primeiros meses (janeiro e fevereiro/2014) todas as informações serão gratuitamente fornecidas. A partir de março, serão pagas.

Nossa empresa chama-se TechFive, representada pela seguinte logomarca:



A logomarca representa a tecnologia de ponta que apresentamos no mercado e os cinco sócios fundadores.

Os sócios fundadores são: Bárbara Queiroz, que ocupava o cargo de Diretora de RH, Eduardo Sab – Diretor de Marketing e Vendas, Juliana Garcia – Diretora de Operação, Laiz Sales – Diretora Financeira e Luis Liu – Diretor de Projetos. Devido à oportunidade de mercado, Bárbara Queiroz deixou a sociedade da TechFive, sendo que Juliana Garcia passou a ocupar o cargo de Diretora de RH e Luis Liu assumiu a Diretoria de Operação.

O *core business* da empresa está focado na geração de lucro líquido e faturamento, privilegiando os investimentos na produção e desenvolvimento tecnológico de tablets.

2. CAPÍTULO 2 – DESENVOLVIMENTO E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

2.1. Objetivos da Empresa

2.1.1. Primeiro Quadrimestre

No primeiro quadrimestre optamos pelos seguintes pesos para os objetivos abaixo:

Objetivos	Peso
Preço da Ação	1
Retorno sobre o Patrimônio Líquido	3
Receita de Vendas	3
Lucro Total	3

A princípio focamos o crescimento da TechFive nos 3 objetivos: Retorno sobre o Patrimônio Líquido, Receita de Vendas e Lucro Total, distribuindo os pesos por igual para esses três.

Primeiramente, priorizamos a Receita de Vendas, pois o objetivo era procurar atender a demanda total pelos nossos produtos no mercado com o melhor preço que o cliente gostaria de pagar, para, desta maneira, maximizar as nossas vendas e ter um dos melhores *Market Share* para todos os nossos 3 produtos.

O segundo objetivo foi atingir o melhor lucro total, procurando aumentar nossas vendas e reduzir nossos custos fixos.

Em terceiro lugar, com o aumento do Lucro, focamos no Retorno Sobre o Patrimônio Líquido, já que este tem uma relação entre o patrimônio líquido do mês anterior e o lucro líquido obtido no mês vigente.

Por último, demos o menor peso para o Preço da Ação, pois a pontuação delas são relativas e a instabilidade das vendas afeta fortemente as ações da empresa, podendo ter melhor ou pior pontuação, além de levar em conta a classificação dos nossos concorrentes.

Além desses objetivos, procuramos controlar os nossos custos fixos, através do controle da remuneração e benefícios dos funcionários, e da contração de mão de obra nos meses com maior produção e o inverso. Focamos sempre evitar custos com mão de obra ociosa, preferindo manter produto em estoque ao invés de mão de obra parada. A redução do pagamento de dividendos aos sócios também faz parte dos controles de custos da empresa, o que diminui a atratividade das ações da companhia.

Compreendemos que para ser competitivo, é necessário conhecer o mercado e a concorrência. Desta maneira, selecionamos algumas pesquisas de mercado, não optando por todas, justamente para evitar custos em excesso.

Os investimentos em marketing também foram levados em conta no controle de custos, direcionando-os em relação à necessidade de cada produto. Assim, procuramos focar os custos em propaganda para o celular e em tecnologia para os smartphones e tablets, já que esses fatores são levados mais em conta no momento da compra pelos clientes. Ou seja, concentrar os investimentos em marketing de forma focada nos produtos foi uma das estratégias utilizadas pela empresa na redução de custos.

2.1.2. Segundo Quadrimestre

Após uma revisão dos nossos objetivos no 1ª quadrimestre, no 2ª optamos pelos seguintes pesos para os objetivos abaixo:

Objetivos	Peso
Preço da Ação	2
Retorno sobre o Patrimônio Líquido	2
Receita de Vendas	3
Lucro Total	3

Buscamos nesse segundo quadrimestre um equilíbrio maior nos nossos objetivos, pois o cenário do mercado poderia se alterar, já que o macro ambiente estava passando por diversas mudanças, com a previsão da escassez de água e energia que vinha sendo anunciada no 1ª quadrimestre, além do aumento do custo das matérias-primas, devido à instabilidade na política internacional, principalmente em relação à Rússia e Ucrânia.

Após essas análises do macro ambiente e do micro ambiente, aumentamos o peso do “Preço da Ação”, pois ainda que haja uma instabilidade no mercado, a tendência das nossas ações durante os meses era de aumento. Para aumentar o peso da ação, foi necessário reduzir o peso do “Retorno sobre o Patrimônio Líquido”. Optamos pela redução deste, pois vimos que, no 1ª quadrimestre, não foi o objetivo que nos trouxe melhor pontuação. Além disso, como havia uma tendência do aumento das matérias-primas e a possível escassez de energia, o nosso lucro líquido seria prejudicado, uma vez que influencia o retorno sobre o patrimônio líquido.

Em relação aos outros objetivos, mantivemos os mesmos pesos, focando e seguindo o objetivo de melhorar cada vez mais as nossas vendas e o lucro. Além de continuarmos com os mesmos objetivos em relação ao controle de custos.

2.2. Estratégia da Empresa

2.2.1. Primeiro Quadrimestre

Dentre as estratégias adotadas pela empresa para atingir os objetivos definidos, primeiramente, foi aplicado o cálculo da estimativa de demanda e crescimento do mercado de celular, smartphone e tablet, baseado nos meses dos anos anteriores. O objetivo de tal medida foi evitar os altos custos com armazenagem ou perda de vendas e, consequentemente, faturamento, além de custos desnecessários, como mão de obra ociosa. Assim, poderíamos maximizar o lucro da empresa e melhorar a pontuação do Retorno sobre o Patrimônio Líquido e do Lucro Total.

Outra forma de maximização das vendas foi a definição dos preços dos nossos produtos baseada nos valores dos nossos correntes, evitando ser a mais cara ou a mais barata, além do investimento sempre um pouco acima da média com a propaganda, inovação e design. O equilíbrio desses fatores contribui para o sucesso dos produtos no mercado.

Outrossim, uma das estratégias mais significativas da TechFive foi o término do investimento no segmento de celulares, pois, com o crescimento do mercado de smartphones

e tablets, as unidades fabris não conseguiram atingir a meta de produção, o que levaria à falta de produtos nas prateleiras. O investimento em novas unidades fabris é muito alto, inviabilizando financeiramente, a nosso ver, o projeto de expansão de unidades fabris. Assim, o foco do investimento foi direcionado sobre os produtos que trazem maior margem de lucro, o que exigiu o aluguel de máquinas. O celular, apesar do grande volume de vendas, possui baixa margem de lucro, o que não é o foco da empresa.

Além disso, durante a análise da estatística de demanda, notamos que a mesma é flutuante, sendo alta em alguns meses, como em julho e agosto. Deste modo, procuramos produzir um estoque nos períodos de baixa demanda, com o intuito de atender uma demanda maior nesses meses, pois, conforme as análises feitas pela equipe financeira e de projetos, verificamos que o custo de estoque continua sendo mais vantajoso do que o investimento em novas unidades fabris, apesar do investimento em novas unidades não serem despesas para a empresa.

2.2.2. Segundo Quadrimestre

Umas das maiores mudanças da estratégia da TechFive em relação ao primeiro quadrimestre foi a retomada da produção e venda de celulares no mês de junho, diante do aumento do preço dos insumos do tablet, o que gerou, consequentemente, o aumento de custo de sua produção. Assim, a lucratividade do tablet, que era a maior dentre os três até então, diminuiu, tornando-se semelhante ao do celular. Outro fator determinante para o retorno do investimento em celular foi a mão de obra ociosa gerada pela diminuição da produção, em razão do estoque alto de smartphones e tablets no mês de maio. Assim, com o intuito de ocupar a mão de obra e as unidades fabris paradas, estes foram direcionados para a produção do celular. No entanto, o foco de investimentos continuou com os smartphones e tablets.

Outrossim, as nossas estimativas de vendas e estoque nos primeiros meses do segundo quadrimestre foram diferentes do real. Tendo em vista a ausência de investimentos em novas unidades fabris, a empresa planejou produzir estoque para atender os meses de alta demanda. No entanto, no mês de maio, tal medida gerou uma quantidade de estoque maior do que a esperada, tendo em vista a demanda mais baixa do que a estimada e, nos meses seguintes, não foi possível produzir estoque, já que as vendas foram acima da previsão da demanda. Com isso, a TechFive não tinha estoque de produtos suficiente para atender o mercado nos últimos meses, que são os de maior demanda. Desta forma, diante do problema de capacidade de produção, foi necessário aumentar os preços dos produtos para melhorar a receita e diminuir a demanda por eles, a fim de reduzir as vendas perdidas. Esta foi uma estratégia seguida nos três últimos meses do segundo quadrimestre, em que aumentamos aos poucos os preços dos nossos produtos, para não gerar um impacto negativo aos nossos clientes, tentando, de alguma forma, controlar as vendas perdidas e ao mesmo tempo aumentar a nossa receita com o aumento dos preços.

2.3. Controles Implantados

Os controles da TechFive baseiam-se em três pontos principais: análise da demanda de vendas do mercado, dimensionamento de custos e estimativa de faturamento e lucro.

Toda decisão tomada pela empresa é realizada, primeiramente, a partir da análise das vendas ocorridas nos quatro anos anteriores. Para pautar essa decisão, criou-se uma planilha de controle apontando mensalmente a venda de cada produto. A partir desses dados, traçamos

a média de vendas no mês em questão para pautar a decisão de quantas peças de determinado produto serão produzidas.

Essa ferramenta simples é de extrema importância para entender a demanda de vendas do mercado e então definir a produção do mês.

Mensalmente calcula-se a porcentagem de acréscimo ou decréscimo da demanda referente ao mês anterior, aplicando tal porcentagem sobre a demanda do mês antecedente, que é apresentado a partir das vendas realizadas e perdidas. A tabela do controle e estimativa da demanda encontra-se anexa a este trabalho.

Concomitante, faz-se a análise da sazonalidade de vendas durante os quatro anos de dados. São levados em conta meses com datas comemorativas e meses de baixa de vendas para definição da demanda e peças a serem produzidas. Conforme os meses do ano atual seguem, também é verificado se a demanda estimada foi a real alcançada, qual a margem de erro e por quais motivos isso ocorreu. Todos esses dados baseiam a tomada de decisão para o próximo mês.

Vale ressaltar que as decisões tomadas pela empresa baseiam-se na análise da demanda, mas não se limita a esta. De acordo com a estratégia adotada no mês, este número é alterado, como por exemplo, nos meses em que decidimos fazer estoque de produtos ou produzir menos para evitar custos extras com locação de máquinas e contratação de funcionários.

Realizada a análise da demanda de vendas, a qual é o ponto de partida para tomada de decisão da empresa, inicia-se o dimensionamento de todos os custos envolvidos na produção dos produtos. Assim, são feitos os seguintes controles: custo de produção, utilização de unidade fabril, aluguel de máquinas, custo com mão de obra e horas extras, custo com mão de obra ociosa. Tais controles não apresentam somente os custos envolvidos na produção, mas também determinam as unidades fabris e mão de obra necessárias para produção dos produtos determinados pela demanda.

Para dimensionar antecipadamente o faturamento, o lucro, os custos de produtos vendidos e os custos com estoque de mercadoria, a direção financeira adotou a política de estimar que a cada mês serão vendidos 85% dos produtos disponíveis na empresa. Sendo assim, o Fluxo de Caixa / DRE deverá apresentar lucros mesmo que o faturamento seja 15% abaixo da possibilidade total de vendas. Esta foi uma estratégia encontrada para que as decisões sejam tomadas com o máximo de cautela possível.

A tomada de decisão também se baseia na análise da concorrência, analisando fielmente os preços adotados pelos concorrentes, a fim de equiparar os preços dos produtos com os objetivos propostos. Não somente os preços, mas os investimentos em tecnologia, promoção e *design* também são observados, pois a estratégia foi sempre manter tais investimentos acima da média para ganhar mercado e aumentar o faturamento e lucratividade.

2.4. Práticas Adotadas

As práticas adotadas pela empresa sempre tentaram seguir a linha de geração de lucro. A empresa preza pelo faturamento e ganho de mercado, porém sua principal diretriz é a geração de lucro. Mensalmente foram tomadas certas ações para que esta diretriz fosse alcançada, as quais serão brevemente listadas mensalmente.

Mês 1 – Janeiro:

O primeiro mês foi de extrema dificuldade para implantar ações de sucesso, devido aos poucos recursos de gestão existentes. A primeira análise realizada foi de demanda,

conforme as vendas de janeiro dos quatro anos anteriores. Além da demanda apontada neste estudo, a empresa decidiu produzir 20% a mais, a fim de que não houvesse tanta perda de unidade fabril sem produção. Mesmo com esta decisão, foram utilizadas 815 das 900 unidades fabris disponíveis, gerando um alto custo de mão de obra ociosa, o qual a empresa não previu por falta de experiência.

Com o objetivo de analisar o andamento do mercado, o único preço alterado foi o de celulares, abaixo R\$2,00 por unidade para obter maior venda neste produto, que é fortemente influenciado por preço e não por investimentos tecnológicos. Além do que, reduzimos o investimento em propaganda e a redução de preço para que não houvesse perda de vendas.

Acreditamos que, devido à maior margem de lucro em smartphones e tablets, estes mereciam maiores investimentos em propaganda e inovação tecnológica.

As vendas dos três produtos respondem de diferentes maneiras aos investimentos realizados. Certamente, o investimento em tecnologia e *design* não surtirá tanto efeito nas vendas de celulares, pois estes são aparelhos simples que tem por ponto principal o preço baixo. Os aparelhos celulares têm suas vendas totalmente relacionadas ao preço (verificado também no *market share* de cada empresa conforme preços ofertados), e o investimento em propaganda também surte efeito nas suas vendas, para que sejam divulgadas promoções e condições financeiras que atraiam compradores.

Smartphones e tablets são aparelhos que carecem de investimentos tecnológicos e *design*, os diferenciais dos aparelhos no mercado se dão por estes investimentos. Tecnologia de ponta e *design* diferenciados, atrativos e modernos são chamarizes para atrair as vendas. Os tablets são mais fortemente influenciados por estes investimentos do que os smartphones, uma vez que são produtos mais caros, e o público procura inovações e tecnologias. Os smartphones sofrem grande influência nas suas vendas com esses investimentos, porém suas vendas também sofrem influências pelo preço dos produtos, uma vez que há muito mais variedade de smartphones no mercado do que de tablets. Os smartphones são aparelhos que foram lançados no mercado antes dos tablets, o que justifica a maior variedade deste produto com boas qualidades, assim as vendas também sofrem influência de preço, já os tablets são produtos mais recentes, nos quais a tecnologia e o *design* são fortes diferenciais de vendas.

Mês 2 – Fevereiro:

A análise da demanda demonstrou que o mês fevereiro é um mês de queda de vendas. Neste mês também houve grande geração de estoque de smartphones. Sendo assim, a empresa decidiu produzir uma quantidade menor do que a do mês de janeiro, utilizando somente 713 unidades fabris e reduzindo o quadro de mão de obra para 270 pessoas.

Com o intuito de ganhar mercado, foi feito novamente um forte investimento em propaganda e tecnologia de smartphones e tablets, além da redução de preço de todos os produtos para prevenir o custo com estoque de produtos.

Mês 3 – Março:

O mês de março foi marcado pela baixa produção da empresa devido à falta de Unidade Fabril instalada, estimando a locação em 107 UFs.

Devido a um equívoco no entendimento das ações que seriam tomadas pelo sindicato, a empresa manteve o aumento de 5% no salário dos funcionários dado no mês anterior, o que acarretou em greve de funcionários e grande perda de produção.

Para este mês, continuamos optando pelo investimento um pouco acima da média na tecnologia e propaganda de smartphones e tablets. Devido a estes investimentos e visando o aumento do lucro, aumentamos os preços do smartphone e do tablet.

Mês 4 – Abril:

O mês de abril foi pautado por um estudo aprofundado nas ações que poderiam reverter em lucro para a empresa. A primeira decisão foi abolir a produção de celulares da linha de produção, pois este produto possui baixa margem de lucro.

Com esta ação, liberamos unidades fabris e mão de obra para a produção de smartphones e tablets, produtos com margem de lucro maior.

Para alcançar lucro, investimos em propaganda, inovação tecnológica e design e aumentamos o preço dos produtos procurando ficar entre o terceiro e o quarto produto mais caro do mercado, a fim de não perdermos parcela de mercado.

Para não correr riscos com greve de trabalhadores, acatamos a decisão do sindicato de aumentar o salário dos trabalhadores para R\$855,00 e bonificá-los com mais R\$30,00.

Por estimar que nosso produto seria bem aceito no mercado, dado os investimentos e o preço competitivo, decidimos produzir além da demanda, sendo 20% a mais de smartphone e 25% a mais de tablets.

Em resumo, as ações adotadas foram pautadas pela análise da demanda, geração de lucro (tal como a exclusão do celular da linha de vendas) e controle de custos. Nesta linha, optou-se pelo não investimento em novas unidades fabris, pois apesar de se tratar de investimento, estes valores saem do caixa. Optamos por locar máquinas e focar nos produtos com maior margem de lucro.

Mês 5 – Maio:

Apesar da produção acima da demanda no mês anterior, ela foi extremamente precisa, ou seja, não houve nem estoque, nem vendas perdidas. Com base nessa situação, a empresa optou por manter a produção somente de smartphones e tablets, produzindo acima da demanda de mercado apontada pelos estudos realizados. Foram produzidos 22% a mais da demanda de smartphones e 26% a mais da demanda de tablets, pois este é o produto com a margem de lucro mais alta. Para cumprir com essa produção, foram locadas 178 unidades fabris e pagas 11.185 horas extras para funcionários.

A fim de que os produtos produzidos fossem vendidos, os investimentos em tecnologia, propaganda e *design* foram realizados acima da média de mercado.

No mês anterior, nosso preço de smartphone foi o 6º preço do mercado (do mais caro para o mais barato entre 8 concorrentes), portanto, optou-se por aumentá-lo, de R\$1.092,00 para R\$1.098,00, porém, como o preço do tablet tinha sido o 4º do mercado, optou-se por mantê-lo. Tanto as escolhas da baixa alteração de preço do smartphone quanto a manutenção do preço do tablet foram feitas, pois decidiu-se por fabricar acima da demanda do mercado, e o aumento considerável do preço poderia gerar mais estoque do que o esperado.

Mês 6 – Junho:

O resultado do mês anterior foi substancialmente fora do esperado pela empresa, resultando no estoque de 300 smartphones e 174 tablets. Assim, após o estudo da demanda do mês de junho, que apresentou ligeira queda de smartphones e ligeiro crescimento de tablets, a produção descontou os aparelhos que haviam ficado no estoque.

Mesmo com o fracasso de vendas no mês anterior, o qual não justificou a produção além da demanda, optou-se por produzir além da demanda do mês de junho por dois motivos, o primeiro para que não haja custos adicionais com mão de obra ociosa e o segundo para produção de estoque, uma vez que o próximo mês (julho) é um mês de alta de vendas.

A fabricação de estoque para o próximo mês era necessária, pois estava sendo anunciado um futuro racionamento de energia, que implicaria na redução de unidades fabris disponíveis para produção, tanto próprias quanto locadas.

Dado o resultado ruim do mês anterior e a necessidade de se evitar custos com mão de obra ociosa, optou-se pelo retorno de produção de celulares.

Para esta decisão utilizou-se o critério de produzir 20% a mais da demanda de smartphones e 10% a mais da demanda de tablets, este último menor, pois o custo de produção sofreu um aumento, passando de R\$475,00 para R\$900,00 por unidade produzida. As unidades fabris restantes foram utilizadas para produção de celulares.

Aumentamos o preço do smartphone, pois este estava abaixo da média do mercado e o intuito foi aumentar a lucratividade, e aumentamos o preço do tablet, pois os custos aumentaram e esperava-se que todo o mercado também faria este aumento.

Os investimentos com propaganda, *design* e tecnologia foram mais uma vez acima da média do mês anterior.

Mês 7 – Julho:

O mês de julho é um mês de crescimento de vendas de todos os produtos, portanto a decisão de produção partiu dessa premissa e análise de quanto se dava esse aumento. Como era esperado, apesar de ter sido além do previsto, o mês anterior gerou estoque de produtos, que foram descontados da conta de produção a ser realizada.

Tentando obter um equilíbrio da produção necessária para atendimento da demanda e fabricação de estoque, pois agosto é outro mês de crescimento, optou-se por produzir 6,5% a mais de celulares, 6% a mais de smartphones e apenas 2% a mais de tablets, dado o custo alto de matéria prima.

Neste mês entrou em prática o racionamento de energia, assim as empresas só podiam utilizar 85% das suas capacidades fabris e locações. Como havíamos obtido estoque considerável, optamos por utilizar todas as unidades fabris próprias e não locar, para não ter custos com locação e evitar mais um mês com custos altos de estocagem.

Todos os investimentos (propaganda, *design* e tecnologia) foram acima da média do mês anterior, principalmente em tecnologia e *design*.

Para acompanhar a demanda de preços do mercado, justificar os investimentos realizados e visando o aumento de vendas do mês, os preços sofreram aumento, smartphones para R\$1.339,39 e tablets para R\$1.799,99. O preço do celular foi adequado à realidade do mercado, pois neste mês tivemos acesso aos preços praticados, uma vez que o preço do mês anterior foi estabelecido sem conhecimento de 2 meses anteriores.

Mês 8 – Agosto:

Apesar de um dos intuitos do mês anterior ter sido acumular um pouco de estoque, isso só ocorreu com tablets, sendo que celular e smartphone tiveram vendas perdidas. Assim, tivemos um grande problema nesse mês, pois não tínhamos capacidade própria ou locada para atendimento da demanda do mercado.

Assim, partimos inicialmente da decisão dos preços e lucro por produto para então decidir a produção de cada produto. Com esse resultado a produção concentrou-se em smartphones e tablets.

A fim de evitar vendas perdidas, pois produzimos abaixo da demanda de mercado, aumentamos o preço do celular para R\$389,99, smartphone para R\$ 1.359,99 e mantivemos o preço do tablet.

2.5. Resultados Financeiros

Mês 1 – Janeiro:

Dada a falta de experiência e dificuldade de gestão inicial, o primeiro mês fechou com lucro líquido do exercício negativo em R\$ 887,11. Este resultado deu-se pelo baixo faturamento do mês, devido ao grande estoque de produtos e a 6ª colocação do ranking.

A perda de vendas, não somente representa um baixo faturamento, mas gera custos com o estoque (R\$65,00 por unidade). A falta de utilização de toda a mão de obra, sem que houvesse redução da mesma, também acarretou em custos com mão de obra ociosa. A tudo isso se soma o fato dos preços originais terem sido mantidos, exceto pela pequena redução do celular, gerando assim baixa margem de lucro.

Mês 2 – Fevereiro:

Em fevereiro a produção foi bem próxima da demanda do mercado, sendo que a empresa teve estoque somente de tablets. Essa situação reduziu bruscamente os custos com estoque e mão de obra ociosa, sendo que esta última praticamente inexistente. O faturamento foi bem próximo do estimado pela empresa e o lucro líquido foi positivo em R\$ 10.884,51. Todas essas ações corretas fizeram a empresa se estabelecer em primeiro lugar nesse mês.

Mês 3 – Março:

Março foi um mês de queda para a empresa, devido à greve dos funcionários. A falta de atendimento à solicitação do sindicato gerou consequências ruins financeiramente para a TechFive neste mês, e redução de colocação para o 5º lugar.

A greve acarretou em baixa produção, baixo faturamento, altíssimo custo com mão de obra ociosa e custos com horas extras para tentar compensar alguns dias perdidos. Toda essa situação acarretou num prejuízo de R\$ 24.641,85 neste mês

Mês 4 – Abril:

Em compensação ao mês anterior, abril foi um mês de acerto nas decisões, melhoria do fluxo de caixa e retomada ao primeiro lugar do ranking.

Todos os produtos produzidos foram vendidos, e não houve nenhuma venda perdida. Isto fez com que a empresa tivesse um faturamento excelente dentro do esperado.

Como o celular foi eliminado da produção, os produtos vendidos possuem maior margem de lucro, o que juntamente com custos bem dimensionados gerou um lucro líquido do exercício na ordem de R\$ 108.884,63.

Devido à necessidade de contratação de unidades fabris para atendimento da demanda, houve custos com locação de máquinas e pagamento de horas extras para os funcionários.

Mês 5 – Maio:

Maio foi um mês de resultados ruins para a empresa, caindo para último lugar no jogo. Apesar de no mês anterior termos conseguido vender todos os produtos de fabricação extra demanda, este mês foi marcado por um grande volume de estoque, baixo faturamento e lucratividade e alto custo de estocagem. Assim, o lucro líquido do exercício foi negativo (-R\$20.494,99) contribuindo para a queda sensível do resultado da empresa.

Outro ponto importante é que a falta de venda de celulares, neste mês prejudicou o faturamento da empresa, fazendo com que essa atitude fosse revista no próximo mês.

Mês 6 – Junho:

Mês de certa recuperação no resultado da empresa, passando para o 4º lugar do ranking. Apesar do grande volume de estoque de produtos neste mês, o faturamento e lucratividade tiveram bons resultados, isso por conta do aumento do preço de smartphones e tablets, venda média de produtos e retorno de venda de celulares.

Por não haver necessidade, este foi um mês em que não houve custo com hora extra e locação de máquinas, o que ajudou na redução dos custos. Sendo assim, o lucro líquido do exercício foi consideravelmente positivo: R\$114.280,52.

Mês 7 – Julho:

Este foi um mês pautado pela estabilização do resultado do mês anterior, mantendo-se em 4ª posição. O custo com estoque foi baixo, pois somente um produto teve estoque (tablet), entretanto houve muitas vendas perdidas que não foram esperadas. A fabricação não foi realizada no máximo possível, pois não foram locadas unidades fabris, o que acarretou nas vendas perdidas. Assim, o faturamento poderia ter sido maior do que o realizado, o que justifica a posição da empresa nesse exercício.

Apesar da falta de faturamento, o lucro do exercício foi positivo (R\$194.032,03) devido ao aumento do preço e custos menores do que o faturamento.

Mês 8 – Agosto:

Infelizmente o último mês do jogo foi um mês complicado para a empresa, dada a capacidade fabril reduzida e pouco estoque para cobrir a demanda do mercado. Assim, permanecemos no 8º lugar do mês.

Apesar dos esforços para aumentar os preços dos produtos, devido à baixa quantidade de produtos à venda no mercado, o aumento não foi suficiente para acompanhar o aumento dos preços dos demais concorrentes e a estratégia não foi realizada com sucesso.

Houve muita venda perdida de todos os produtos, em especial dos celulares, os quais optamos por reduzir a produção, devido sua margem de lucro, o faturamento foi bem abaixo do que poderia ter sido realizado.

O lucro líquido do mês foi positivo (R\$173.040,03), entretanto o faturamento foi bem aquém do que poderia ter sido realizado, caso tivéssemos definido os preços mais adequados para a situação.

Os investimentos nos produtos (tecnologia, propaganda e *design*) foram acima da média do mês anterior, o que também justificariam um aumento de preço superior do que o realizado.

2.6. Problemas encontrados

A capacidade fabril é um dos obstáculos a serem superados pela empresa, já que a capacidade inicial, de 900 máquinas, não atende à produção necessária para suprir os meses de alta demanda, como os de março, junho, julho e agosto. A aquisição de novas máquinas possui um custo muito elevado, o que prejudicaria o caixa da empresa. Assim, a solução encontrada foi alocar máquinas e produzir estoque para atender os consumidores nos meses de aumento da demanda, conforme relatado anteriormente.

Outra grande dificuldade encontrada foi a greve realizada pelos trabalhadores no mês de março. Apesar da divulgação, em fevereiro, das reivindicações da classe e da ameaça de paralisação, a empresa decidiu aguardar o posicionamento judicial sobre o movimento grevista. No entanto, os trabalhadores decidiram realizar a paralisação e, com isso, a empresa perdeu produtividade, além de um grande volume de vendas de todos os seus produtos, da participação de mercado e, também, teve um alto custo de mão de obra ociosa, no valor de R\$ 62.370,00 e em pagamento de horas extras, equivalente a R\$ 26.085,00, o que prejudicou em demasia o fluxo de caixa e o lucro líquido do exercício, que ficou negativo.

Já no segundo quadrimestre, acontecimentos externos afetaram significativamente o planejamento da empresa. A crise internacional complicou a produção de tablets, que era o foco de atuação da TechFive, levando a um aumento do custo de insumo de R\$ 475,00 para R\$ 900,00 no mês de junho, o que se manteve até o mês de agosto. Inicialmente, tal fato gerou insegurança na definição do preço do produto, já que não era possível prever a decisão da concorrência em relação ao preço, bem como o comportamento dos consumidores no que tange à alta inevitável do preço do produto. Com os resultados do mês de junho, houve maior facilidade em relação à definição do preço do tablet nos meses seguintes, já que a empresa possuía as informações referentes às decisões dos concorrentes em relação a esse produto.

No mês de julho, o Governo anunciou o racionamento de energia, determinando que as indústrias racionassem 15% de seu consumo para que não faltasse luz nos lares brasileiros. Assim, as empresas não puderam utilizar mais do que 85% de sua capacidade fabril. O aluguel de 20% de máquinas de terceiros não foi proibido, no entanto, teve que se limitar aos 85% permitidos. O mesmo se repetiu no mês de agosto. Tal limitação afetou o planejamento da produção em demasia, já que, tanto o mês de julho quanto o de agosto foram meses de alta demanda e a falta de capacidade fabril disponível para atender essa necessidade e a ausência de estoque prejudicaram os resultados da empresa, uma vez que a TechFive permaneceu com a mesma quantidade de unidades fabris desde o início da competição, optando por não investir no aumento de sua capacidade. A previsão da empresa era produzir estoque nos meses antecedentes a julho e agosto com o intuito de atender a demanda desses meses. No entanto, o estoque no mês de junho foi menor do que o planejado, o que, somado à limitação da capacidade fabril nos meses de racionamento de energia, prejudicou os resultados da empresa, especialmente no mês de agosto, o de maior demanda.

Por fim, a estimativa da demanda também representa um grande desafio para a empresa. O fato de possuímos a estatística dos últimos 4 anos, mês a mês, dos três produtos (celular, smartphone e tablet) representa um grande indicador para o planejamento da produção, pois, através dela, projetamos a produção do mês em questão e também a produção de estoque para atender os meses de alta demanda. Por meio desta estatística, podemos avaliar e estimar a possível demanda do ano atual. No entanto, esta estimativa nem sempre se confirma, podendo gerar estoque indesejado ou falta de produtos nas prateleiras, o que leva, consequentemente, à perda de participação de mercado.

2.7. Análise da concorrência

Mês 1 – Janeiro

No mês de janeiro, a TechFive conquistou a quarta maior parcela de mercado na venda de smartphones, entre as oito companhias analisadas. No entanto, obteve baixa participação de mercado nas vendas de celulares e tablets, conquistando a sétima e oitava posição, respectivamente.

No caso do celular, observa-se que o preço do produto foi o fator determinante para o mau desempenho nas vendas. Assim, a TechFive ofereceu ao mercado celulares com o segundo maior preço (R\$ 338,00), perdendo, assim, parcela significativa de mercado, embora tenha vendido 1.443 aparelhos. Também investiu o mínimo em promoção, propaganda e inovação tecnológica. A estratégia de baixo investimento em inovação, por ser o celular um aparelho que naturalmente já está ultrapassado, não influenciou tanto no desempenho de vendas quanto a decisão de investir pouco em promoção e propaganda, já que esta é a estratégia que causa maior impacto nas vendas desse tipo de produto, que possui características semelhantes às aquelas oferecidas por todos os concorrentes.

Em relação aos smartphones, o preço também teve significativa participação no desempenho de vendas. No entanto, como a empresa ofereceu ao mercado um preço competitivo, sendo o sexto mais baixo, conseguiu conquistar a quarta maior parcela de mercado. O investimento em promoção, propaganda e inovação tecnológica esteve dentro da média do mercado, garantindo, assim, o satisfatório resultado.

Já no caso dos tablets, embora a TechFive tenha fornecido ao mercado aparelhos com o sétimo menor preço, a parcela de mercado conquistada foi a menor entre todas as companhias. O fator de maior influência foi a insuficiente quantia de aparelhos no estoque, havendo, assim, 42 vendas perdidas. Além disso, nota-se que o preço não foi o fator preponderante no bom desempenho de vendas, já que a empresa E4 –Paulista-36 ofereceu tablets pelo preço mais alto, no entanto, conquistou a segunda maior parcela de mercado. Assim como as empresas E2-Berrini-18 e E3-Berrini-18, que lançaram seus produtos com o segundo maior preço, no entanto, obtiveram a quarta e terceira maior participação de mercado, respectivamente. Nestes termos, conclui-se que o investimento em promoção, propaganda e principalmente inovação tecnológica foram o grande diferencial da estratégia. No caso da TechFive, embora tivesse um preço extremamente competitivo, além da falta de produtos em estoque, o baixo investimento nesses itens fizeram diferença no desempenho perante os concorrentes.

Mês 2 – Fevereiro

No mês de fevereiro, a parcela de mercado conquistada nas vendas de celulares obteve uma melhora, passando de sétima para a quinta melhor participação, tendo em vista o oferecimento de um preço um pouco mais competitivo, que continuou sendo o fator preponderante no bom desempenho de vendas. No entanto, se tivesse investido um pouco mais em promoção e propaganda (continuou com o investimento mínimo), poderia ter alcançado melhores resultados.

Por sua vez, houve uma perda de participação no caso dos smartphones, provavelmente em razão do investimento insuficiente em promoção e propaganda, que ficou um pouco aquém da média do mercado.

Já no caso do tablet, a melhora do resultado foi significativa, já que a empresa conquistou a terceira maior parcela de mercado, em contrapartida à última colocação no mês anterior. Continuou com o preço competitivo (o sexto menor), no entanto, não houve falta de produtos no estoque, havendo, inclusive, sobra, conforme previamente planejado pela empresa, e o investimento em promoção, propaganda e inovação tecnológica foi acima da média dos concorrentes, o que garantiu o melhor desempenho.

Mês 3 – Março

O mês de março foi atípico para a companhia, tendo em vista a greve deflagrada pelos trabalhadores, que prejudicou em demasia o volume de produção e, conseqüentemente, o desempenho nas vendas, bem como gerou altos custos à empresa, com mão de obra ociosa e pagamento de horas extras.

No entanto, em relação à concorrência, a TechFive procurou investir em promoção, propaganda e inovação tecnológica de acordo com o mercado, estando um pouco acima da média dos concorrentes, e procurou oferecer preços competitivos aos seus produtos, a fim de aumentar as vendas, ficando com o sexto mais baixo no que tange ao smartphone e ao tablet.

Mês 4 – Abril

No mês de abril, a estratégia da empresa em relação à concorrência continuou a mesma, ou seja, efetuou investimentos em promoção, propaganda e inovação tecnológica acima das empresas concorrentes e ofereceu preços competitivos aos consumidores. Além

disso, deixou de investir na produção e venda de celulares, dirigindo seu foco nos produtos mais inovadores, como os smartphones e tablets. Assim, a companhia vendeu todo o estoque e não houve vendas perdidas.

Mês 5 – Maio

No mês de maio, a TechFive alcançou resultados muito ruins em comparação à concorrência, atingindo o oitavo lugar no ranking. A empresa continuou a não fabricar celulares e concentrou sua produção nos smartphones e tablets. Com as informações adquiridas no mês anterior, observou-se que a empresa ofereceu ao mercado smartphones com o sétimo menor preço do mercado e investiu em promoção, propaganda e inovação tecnológica cifras acima da média do mercado. O mesmo ocorreu com os tablets, cujos investimentos também ficaram acima da média, inclusive em design e o preço fixado foi o quinto menor do mercado. No entanto, mesmo permanecendo com a mesma estratégia, a venda dos produtos foi menor do que a esperada, encerrando o mês com 300 smartphones e 174 tablets em estoque, o que gerou custo extra e menor receita de vendas do que a estimada. O lucro líquido do exercício foi de R\$ 20.494,99 negativo. Durante a reunião dos executivos, questionou-se muito a real causa das baixas vendas. Sabe-se que o estoque fazia parte do planejamento do mês e, portanto, este custo já era previsto. No entanto, ele foi maior do que o planejado. Praticamente o dobro. Isso pode ter sido causado por uma queda natural da demanda naquele mês. No entanto, isso afetaria todas as empresas concorrentes. O fato da TechFive ter ficado na última colocação do ranking, nos leva a crer que pode ter havido uma perda na participação de mercado. No entanto, não foi possível concluir tal afirmação, já que não possuíamos essa informação, que não foi comprada pela empresa no mês anterior.

Mês 6 – Junho

No mês de junho, tendo em vista o resultado ruim do mês anterior, a TechFive decidiu retornar a produção de celulares. Em relação à concorrência, permaneceu com a mesma estratégia, ou seja, procurou oferecer preços competitivos e investir em promoção, propaganda, inovação tecnológica e design acima da média do mercado. Em relação ao celular, como ficou afastada do mercado durante os três meses anteriores, a empresa teve dificuldade em definir o preço de venda, já que não possuía as informações da concorrência daqueles meses. Assim, ficou com o sétimo menor preço do mercado. Em relação ao smartphone e tablete, alcançou o quarto e o sexto menores preços do mercado, respectivamente. Não houve vendas perdidas neste mês, no entanto, houve estoque de 491 produtos, o que já fazia parte do planejamento do mês. O lucro do exercício foi de R\$ 114.280,52, levando a empresa ao quarto lugar no ranking.

Mês 7 – Julho

No mês de julho, a TechFive, mais uma vez, procurou manter sua estratégia diante dos concorrentes. Ofereceu preços competitivos ao mercado, com o sexto mais baixo em celulares, o quinto mais baixo em smartphones e o quarto mais baixo em tablets. Apesar do investimento em inovação tecnológica no caso dos tablets ter sido acima da média, o investimento em propaganda e promoção não obteve o mesmo desempenho, sendo exatamente igual à média do investimento dos concorrentes. Talvez essa seja a explicação para os 46 tablets não vendidos que permaneceram em estoque. Quanto aos celulares e smartphones, houve 224 e 38 vendas perdidas, respectivamente. No entanto, a possível perda de vendas já era prevista no planejamento do mês, tendo em vista a dificuldade da produção de produtos diante do racionamento de energia. A empresa permaneceu no quarto lugar do ranking.

Mês 8 – Agosto

Os resultados no mês de agosto foram, mais uma vez, muito ruins para a TechFive, que terminou o mês no oitavo lugar do ranking. A dificuldade na capacidade de produção, tendo em vista o número reduzido de unidades fabris frente à alta demanda, foi o fator principal do baixo desempenho no mês. Como a empresa sabia previamente que não conseguiria atender toda a demanda, decidiu focar a produção em tablets e, principalmente, smartphones, que são os produtos de maior visibilidade e maior margem de lucro. Assim, reduziu a produção de celulares. No entanto, tal medida refletiu-se no desempenho da venda deste produto, já que houve perda de venda de 1.697 celulares, alcançando, assim, a sexta parcela de mercado. Quanto ao preço, este foi o sexto mais baixo do mercado, o que demonstra que a estratégia em relação ao preço não foi acertada, uma vez que a baixa quantidade de aparelhos celulares oferecidos ao mercado neste mês permitiria que elevássemos o preço com o intuito de aumentar a margem de lucro e a receita. No entanto, o preço fixado foi bem abaixo da média da concorrência.

Já o desempenho das vendas de smartphones e tablets não foi tão ruim, uma vez que a TechFive alcançou a terceira e a quarta parcelas de mercado, respectivamente, mas perdeu 85 vendas de smartphones e 86 de tablets. Ademais, a fixação de preços foi outro fator que levou ao ruim resultado do mês. Quanto ao smartphone, o preço estabelecido foi o quinto menor do mercado e, no caso do tablet, foi o preço mais baixo oferecido. Tal fato auxilia as vendas dos produtos, no entanto, prejudica enormemente a receita.

2.8. Exame crítico dos quadrimestres

No primeiro mês, de janeiro, a empresa cometeu algumas falhas de planejamento. Houve um excesso de produção de smartphones, o que gerou custo com estocagem além do previsto, e insuficiente fabricação de tablets, levando à perda de vendas e participação no mercado. Além disso, a dificuldade em definir o preço de alguns produtos prejudicou as vendas, quando muito alto, ou gerou baixa margem de lucro, quando muito baixo. Podemos acrescentar a isso o baixo investimento em promoção, propaganda e inovação tecnológica, em comparação aos concorrentes.

Já nos meses subsequentes do quadrimestre, a empresa investiu no controle de dados através da utilização de planilhas e indicadores mais eficientes, o que possibilitou uma enorme melhora nos resultados. O controle do fluxo de caixa, das estimativas de custos, investimentos e o planejamento da produção foram totalmente informatizados, o que facilitou o alcance dos objetivos da companhia. Outro fator determinante para os bons resultados, foi a análise minuciosa da estatística de demanda dos últimos 4 anos para cada produto. Isso possibilitou o melhor planejamento da produção, evitando o desperdício e possibilitando o controle dos custos e a produção de estoque quando desejada.

A decisão de finalizar a produção e venda de celulares também foi uma prática adotada com o intuito de atender à estratégia de modernização da empresa, com foco em produtos mais atuais e sofisticados, como os smartphones e, principalmente os *tablets*. Esta medida também visou à liberação da capacidade fabril para a produção dos outros produtos, que possuem margem de lucro maior, o que possibilitou atender o foco em lucratividade, porém diminuiu a receita de vendas.

Por fim, com exceção dos meses de janeiro e março, em que a empresa obteve prejuízo, nos meses de fevereiro e abril a companhia atingiu os resultados esperados, inclusive, além do estimado, conquistando o primeiro lugar no ranking do mercado nos meses

de fevereiro e abril. Isso se deveu ao empenho de seus executivos, ao controle e precisão análise dos dados e tomadas de decisões acertadas.

Por sua vez, no segundo quadrimestre, houve a mudança de objetivos das empresas concorrentes, ocasionando uma alteração no cenário do jogo. Além disso, a disputa entre os concorrentes tornou-se mais acirrada, já que todos adquiriram mais experiência e maturidade. Neste quadrimestre, a opção de não investir no aumento da capacidade fabril, tomada no quadrimestre anterior, refletiu-se negativamente no desempenho da empresa, especialmente no último mês. O racionamento de energia elétrica iniciado no mês de julho, especialmente, foi o fator preponderante na dificuldade de planejamento da produção. E justamente afetou os meses de maior demanda, os dois últimos. O aumento do preço dos insumos do tablet, ocorrido em junho, também fez com que a TechFive mudasse a sua estratégia, que antes era dirigida para este produto, que oferecia a maior margem de lucro e receita. Assim, a produção de celulares, que foi interrompida em abril, retornou em junho, para compensar a perda de lucratividade com a venda de tablets e o excesso de mão de obra e unidades fabris ociosas, em razão do excesso de estoque do mês anterior. Esse excesso de estoque ocorreu devido a uma queda da demanda maior do que a estimada para o mês de maio, o que gerou um alto custo para empresa, que já tinha planejado produzir o estoque naquele mês, com a intenção de atender a alta demanda nos meses subsequentes, no entanto, o estoque acabou sendo maior do que o previsto. Tal fato demonstra a dificuldade em se estimar a demanda, o que é essencial para o planejamento da produção e causa reflexos diretos nos custos com estoque, perda de vendas e, consequentemente, no resultado da empresa.

Além da baixa capacidade fabril e da dificuldade de estimativa da demanda, outro fator que dificultou o bom desempenho da empresa em alguns momentos foi a definição dos preços dos produtos. Esta medida é de fundamental importância para as vendas, assim como para a receita e a lucratividade, além de estar intimamente relacionada aos investimentos em propaganda, inovação tecnológica e *design*. Quando se decide aumentar o preço dos produtos com a intenção de adquirir maior receita e margem de lucro, é necessário aumentar o investimento em propaganda e inovação tecnológica, para incentivar as vendas. Para se definir um preço acertado, também é necessário fazer uma boa estimativa dos preços dos concorrentes, que tem que ser levados em conta no momento da decisão. Quando a empresa consegue definir um preço adequado, que gere boas vendas e boa receita para empresa, o resultado é extremamente positivo.

Podemos concluir que a TechFive alcançou um razoável desempenho na competição, atingindo excelentes resultados em alguns meses e outros muito ruins, não mantendo uma constância nos resultados. Provavelmente, a decisão que mais prejudicou o bom desenvolvimento da empresa como um todo foi o não investimento em novas unidades fabris, o que não trouxe prejuízo no início, mas se refletiu negativamente nos meses finais de maior demanda e que possuem maior peso na somatória dos pontos que determinam o ranking final. Fatores externos, tais como o racionamento de energia e o aumento de insumos do tablet também dificultaram o planejamento da produção, bem como forçaram a mudança da estratégia. Também a greve dos funcionários ocorrida em março gerou o péssimo resultado daquele mês, ocasionando redução da produção, devido à falta de trabalhadores, o grande volume de vendas perdidas e o alto custo com mão de obra ociosa e pagamento de horas extras. Além disso, a dificuldade de previsão da demanda também prejudicou a empresa em alguns meses, não tanto em relação às vendas perdidas, pois estas já eram previstas quando ocorreram, principalmente no último mês, mas sim em relação à produção de estoque. Em alguns momentos, decidiu-se pela produção de estoque a fim de atender os meses subsequentes de alta demanda. No entanto, nem sempre o objetivo foi alcançado satisfatoriamente, já que houve mês em que o estoque foi maior do que o previsto, gerando alto custo, ou foi menor do que o planejado, diante da demanda maior do que a estimada.

Deste modo, nota-se que, apesar dos esforços e dedicação de seus executivos no alcance de bons resultados, a empresa necessita reavaliar a sua estratégia diante dos objetivos definidos, desenvolver a capacidade de previsão de demanda e definição acertada de preço dos produtos, e refinar a atuação das áreas de vendas, marketing, planejamento e produção, através do investimento em capacitação e da apresentação de novas propostas de trabalho e inovação.

CAPÍTULO 3 – PLANO DE NEGÓCIOS DE RECURSOS HUMANOS: A UNIVERSIDADE CORPORATIVA TECHFIVE

3.1. Introdução

Este trabalho tem por objetivo apresentar um projeto de implantação da Universidade Corporativa na empresa TechFive.

A área de Recursos Humanos da TechFive tem continuamente atuado no reconhecimento de que os mais importantes ativos da empresa são as pessoas. Deste modo, o comprometimento da companhia com o desenvolvimento de seus colaboradores representa uma vantagem competitiva sustentável para a empresa.

O desenvolvimento e a implantação de processos educacionais na organização é o fator-chave para a valorização do nosso capital intelectual, contribuindo, assim, para a formação e retenção de nossos profissionais que garantirão o crescimento e perpetuação da empresa no mercado. Assim, a universidade corporativa representa uma resposta organizacional aos desafios dos profissionais responsáveis pelo negócio. Buscará oferecer a todos os níveis de funcionários o conhecimento, as qualificações e as competências necessárias para atingir os objetivos estratégicos da TechFive.

A Universidade Corporativa TechFive terá, como missão, promover a gestão do conhecimento e o desenvolvimento do capital intelectual da empresa, através do processo de aprendizagem contínua. Terá, ainda, por objetivo, a aprendizagem organizacional voltada para a promoção de competências para o atendimento das necessidades de clientes e consumidores e, sobretudo, à estratégia da organização.

Após a implantação de sua universidade corporativa, a TechFive, além de atingir o objetivo de alinhar o ensino organizacional às estratégias da empresa, conseguirá, também, implantar um sistema de educação permanente, que é um dos focos da área de Recursos Humanos, reduzir os custos com treinamentos, e mostrar ao mercado uma imagem de companhia atualizada e inovadora.

3.2. As universidades corporativas

A educação corporativa representa o instrumento de formação de colaboradores capazes de refletir criticamente sobre a realidade da organização, podendo construí-la e alterá-la continuamente a favor da competitividade e do alcance dos objetivos estratégicos da companhia. Ela permite o alcance do alto desempenho da empresa, na busca incessável de bons resultados.

Eboli (2004), uma das principais especialistas sobre o assunto no Brasil, explica que a educação corporativa pode ser o principal instrumento de fortalecimento, consolidação, integração e disseminação da cultura empresarial. E neste contexto, a universidade corporativa é uma ferramenta excepcional, já que ela motiva funcionários, repassa conhecimento, dissemina a cultura da empresa e também possibilita a economia de gastos em relação aos treinamentos convencionais. Estas universidades garantem e alinham os esforços de todos os treinamentos, padronizando-os e, ainda, permitem a comparação dos resultados entre eles.

3.2.1. Histórico

As universidades corporativas vem sendo discutidas desde o surgimento da Crotonville Management Development Institute, da General Eletric, nos Estados Unidos, em 1955. No entanto, o verdadeiro impulso de interesse na criação de uma Universidade Corporativa, como complemento estratégico do gerenciamento do aprendizado e desenvolvimento dos funcionários de uma organização, ocorreu na década de 80.

Nos Estados Unidos, hoje, são uma febre, sendo que, em 1988, havia 400 empresas investindo em seus próprios centros de estudo. Dez anos depois, já eram 2.000 companhias com universidades corporativas. Podemos destacar os setores de automobilismo, tecnologia, saúde, serviços financeiros, telecomunicações e varejo como destaque na criação das universidades corporativas.

No Brasil, o conceito de universidade corporativa começou no início da década de 90. Assim, é um movimento recente e encontra-se em progressivo crescimento nos últimos anos. A partir do ano 2.000, houve um expressivo aumento das experiências de universidade corporativa no país. Hoje são mais de 100 organizações brasileiras ou multinacionais, na esfera pública ou privada, que já implementaram sistemas educacionais baseados nos princípios e práticas de universidade corporativa. As experiências pioneiras no Brasil são das empresas Accor Brasil, Algar, Amil, Brahma, BankBoston, Elma Chips, Ford, McDonald's e Motorola.

3.2.2. Definição

Existem diversas definições sobre universidade corporativa, conforme veremos a seguir.

Meister (1999) define universidade corporativa como sendo “Um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”. (MEISTER, 1999, p. 35) Assim, o conhecimento não se restringe apenas aos funcionários, devendo envolver também outros stakeholders.

Por sua vez, Eboli (2004) define universidade corporativa, ressaltando a importância do processo de aprendizagem ativo e contínuo:

Um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências, cuja missão consiste em formar e desenvolver talentos na gestão do negócio, promovendo a gestão do conhecimento organizacional, por meio de um processo de aprendizagem ativo e contínuo. (EBOLI, 2004, p. 48)

Allen (2002) também define universidade corporativa como “uma entidade educacional que funciona como uma ferramenta estratégica desenhada para ajudar a organização-mãe a atingir sua missão, por intermédio da condução de atividades que cultivem a sabedoria, o conhecimento e a aprendizagem individual e organizacional. O autor ressalta que o propósito geral de uma universidade corporativa é apoiar a missão da organização.

3.2.3. Missão, Objetivos e Princípios

Segundo observou Meister (1999), as universidades corporativas de maior sucesso, independente de sua estrutura, ramo de atividade ou país em que atuam, possuem em comum a mesma missão, que não muda os valores organizacionais. Assim, as universidades corporativas que estão à frente precisam cumprir as metas de serviço, assim como satisfazer e atender as expectativas das organizações, com o intuito de se manterem competitivas no mercado.

Podemos dizer que a missão da universidade corporativa é formar e desenvolver os talentos humanos na gerência dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento

organizacional, incluindo a geração, a assimilação, a difusão e a aplicação deste conhecimento.

Além disso, podemos dizer que as universidades corporativas têm, como principal objetivo, o desenvolvimento e instalação das competências profissionais, técnicas e gerenciais consideradas essenciais para a viabilização das estratégias da empresa. (CARVALHO; CRUZ, 2001, p. 33). Para definir essas competências, é fundamental que a empresa identifique qual é a sua competência empresarial, ou seja, aquela competência que realmente constituirá seu diferencial competitivo e será responsável pelo seu sucesso.

Outrossim, é de suma importância que a universidade corporativa se preocupe também com o seu caráter motivacional, não atendendo somente aos fatores externos de satisfação em relação ao processo de aprendizagem dentro da empresa, mas sim encontrar e adotar recursos organizacionais e educacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas, mas sim incentivá-las.

Dar aos gestores a oportunidade de ensinar e acelerar o fluxo do conhecimento também é um dos objetivos da universidade corporativa, a chamada replicagem de conhecimento. A conscientização e a participação dos líderes no processo educacional são de crucial importância para o bom desenvolvimento e o alcance das metas de cada universidade.

Conforme afirmou Menezes (2014), embora as universidades corporativas sejam diferentes em alguns aspectos superficiais, elas baseiam-se em princípios que são semelhantes, como:

- Promover oportunidades de aprendizagem que auxiliem a empresa a atingir seus objetivos de negócios mais críticos.
- Desenvolver programas em que a cidadania, o contexto e as competências estejam presentes.
- Estimular o envolvimento de líderes e gerentes na aprendizagem, a fim de que eles possam também ser responsáveis pelo processo.
- Obter vantagem competitiva e promover a entrada em novos mercados.

É importante observar que a universidade corporativa não é um objetivo organizacional em si. Cada organização possui uma missão e desenvolve estratégias para cumprir esta missão. Assim, a universidade corporativa é apenas um instrumento para ajudar a organização a atingir seus objetivos. E o sucesso da universidade corporativa depende do equilíbrio da busca pelo alcance das metas estratégicas e o atendimento das expectativas dos clientes internos.

3.2.4. As diferenças entre a universidade corporativa e a área de treinamento e a sua relação com as universidades tradicionais.

Muitas definições de universidade corporativa a relacionam à estratégia da empresa. E, realmente, o que torna uma universidade corporativa de fato corporativa é a sua ligação com a estratégia.

Em ambientes de negócios em que é essencial a prática de uma gestão competitiva, bem como há constante necessidade de inovação, celeridade, flexibilidade, competitividade e diferenciação frente aos concorrentes, o conhecimento necessário pelos profissionais também muda de forma acelerada. Assim, é indispensável o desenvolvimento de ferramentas de geração, disseminação, aplicação e comprovação do conhecimento cada vez mais direcionadas no negócio e na estratégia de cada organização.

As áreas de treinamento das empresas, ligadas ao Departamento de Recursos Humanos, possuem dificuldade em atender esta demanda, já que configuram suas ações de forma reativa, tendo suas ações voltadas ao desenvolvimento de habilidades e para o público

interno. Possuem, assim, pouca inovação em relação às formas de difusão e gerenciamento do conhecimento. Diante desta lacuna, as universidades corporativas foram surgindo intensivamente nos últimos anos.

Deste modo, as universidades corporativas diferem das áreas de treinamento e desenvolvimento (T&D) das organizações em alguns aspectos importantes, como:

- São proativas, dirigindo suas ações totalmente ao ambiente de negócio de cada organização;
- Executam o desenvolvimento de competências essenciais, assim como oferecem conhecimento de forma inovadora;
- Direcionam suas ações à difusão do conhecimento, em qualquer momento e em qualquer lugar;
- Desenvolvem e gerenciam ferramentas que propiciam, de forma intensa, a captação do conhecimento existente na organização, através de seus profissionais, clientes, fornecedores e comunidade, promovendo a sua adequada disseminação para fácil utilização sempre que necessário;
- Seu público alvo é amplo, não se limitando ao público interno, já que o conhecimento é desenvolvido e utilizado por toda a gama de profissionais que envolve cada organização;
- Acompanham a utilização prática do conhecimento que foi dissipado, ou seja, observam a transformação do conhecimento em vantagem competitiva, gerando capital intelectual para as organizações. (MENEZES, 2014).

Por sua vez, em relação às universidades tradicionais, o objetivo das universidades corporativas não é substituí-las ou disputar espaço com as mesmas. Na verdade, elas são complementares, uma vez que a universidade tradicional fornece toda a formação conceitual e metodológica aos profissionais, enquanto que a universidade corporativa propicia a formação focada no ambiente de negócios, possibilitam o aprimoramento das competências essenciais ou críticas de cada empresa, através dos caminhos de capacitação.

Muitas alianças entre as universidades corporativas e as tradicionais foram realizadas com sucesso, com o objetivo de formação da rede de trabalho da corporação, propiciando a capacitação e o aumento da empregabilidade dos profissionais.

Assim, as universidades corporativas representam a filosofia de aprendizagem da organização, que tem como meta oferecer, a todos os níveis de funcionários, o conhecimento, as qualificações e as competências necessárias para atingir os objetivos estratégicos da empresa. Por sua vez, para o treinamento tradicional, o processo de aprendizagem tem começo e fim, já que, depois de certo tempo de treinamento, a incumbência está completa. Assim, o aluno forma-se e para de aprender. No caso da universidade corporativa, esta se responsabiliza pelo aprendizado das novas qualificações e competências durante toda a vida profissional. (CARVALHO; CRUZ, 2001).

3.2.5. Tipos de universidades corporativas.

Allen (2002) identifica quatro níveis de atividades em que as universidades corporativas estão engajadas: somente treinamento, treinamento mais desenvolvimento gerencial e/ou executivo, oferta de cursos com créditos acadêmicos e oferta de cursos que levam efetivamente ao grau acadêmico.

No primeiro caso, as universidades corporativas são simplesmente departamentos de treinamento, existindo para oferecer apenas treinamento aos empregados.

No segundo nível, as universidades corporativas oferecem treinamento e cursos de desenvolvimento para gerentes e executivos. Enquanto o treinamento objetiva desenvolver as

habilidades necessárias para uma tarefa específica, o curso gerencial visa a educação destinada a modificar aspectos no comportamento dos executivos.

Já no terceiro nível, as universidades corporativas oferecem cursos que poderiam conceder equivalência em disciplinas universitárias tradicionais por meio de parcerias, já que apenas as universidades tradicionais podem conceder créditos.

Por último, no quarto nível, as universidades corporativas oferecem programas em nível de Bacharelado ou Mestrado. Neste caso, ela deve receber credenciamento dos órgãos públicos competentes. No Brasil, o órgão abalizado é a CAPES, do Ministério da Educação. Allen observa que são poucas as universidades corporativas, no mundo, que se encontram neste último nível.

3.2.6. Estrutura das universidades corporativas

As universidades corporativas podem estar estruturadas em um campus virtual, como no caso da Universidade AmBev e da Universidade de Negócios do Grupo Algar, ou em um campus físico. Neste último caso, a Universidade do Grupo Accor Brasil, por exemplo, possui 2.400 m² de área construída num prédio de dois andares, com uma arquitetura inovadora, planejada para a realização de cursos, seminários e palestras, na cidade de Campinas. Já o campus virtual tem possibilitado a proliferação de universidades corporativas no mundo dos negócios, graças ao uso extensivo de tecnologias de comunicação da informação, do desenvolvimento de tecnologia específica para o ensino à distância e de softwares gerenciais de treinamento. No entanto, sendo virtual ou não, é necessário que a universidade corporativa possua uma estrutura básica bem organizada e definida, que dê suporte ao pleno funcionamento de suas atividades.

A metodologia de ensino utilizada, muitas vezes, compõe-se de aulas práticas, com estudo de casos internos e trabalhos em grupos, como também podem ser constituídas por seminários, palestras e desenvolvimento de projetos.

A internet, intranet e a utilização de mídias como o dvd e o cd são os recursos didáticos mais utilizados pelas universidades corporativas. O material impresso é normalmente utilizado em cursos presenciais.

Quanto aos instrutores e consultores, muitas vezes são contratados profissionais externos, que se responsabilizarão pela condução dos cursos e treinamentos, que devem estar alinhados com a filosofia e peculiaridades de cada empresa. No entanto, ressalta-se a importância de instrutores e consultores internos nos processos de treinamento, sendo de crucial importância o envolvimento dos líderes com o aprendizado interno, como diretores, gerentes e supervisores, já que poderão repassar seus conhecimentos e experiências aos demais colaboradores. Também serve como elemento motivador para ambos.

3.2.7. Problemas a serem enfrentados e cuidados a serem tomados.

Desenvolver uma universidade corporativa demanda tempo, investimento e organização. É necessário criar um ambiente que repasse o conhecimento da empresa e que também possibilite o crescimento do aluno/colaborador. Conforme ressaltou Devai (2014), “Não podemos ser ingênuos ao ponto de pensar que um trabalhador vai dedicar algumas horas da sua semana para estudar simplesmente porque isso é o melhor para a empresa. Todos desejam ter seu trabalho reconhecido para, com isso, conseguir ascender na sua profissão. E a universidade precisa servir como inspiração para este pensamento”.

A maneira de incentivo sugerida por Devai (2014) é configurar a universidade corporativa como uma instituição de ensino regular, como uma faculdade ou universidade. É necessária a criação de séries, classes, provas e regulamentos. É conveniente que os alunos

conheçam as metas a serem alcançadas e as regras a serem cumpridas. É adequado o reconhecimento do esforço e dos bons resultados a cada nova etapa vencida. Seria simpático também a realização da entrega de certificados ou uma comemoração que simbolize uma formatura. Também é uma boa ideia a presença de executivos superiores.

Em relação ao atual cenário brasileiro, muito trabalho ainda precisa ser feito. A estruturação é imprescindível, já que, sem uma organização prévia da própria corporação, nenhuma universidade corporativa irá trazer os resultados esperados.

Além disso, o mercado de trabalho passa por um momento complicado, uma vez que as empresas optam por ter um quadro de funcionários mais enxuto e, assim, os colaboradores precisam desempenhar diversas funções, não tendo tempo para refletir. Alguns cuidados também devem ser tomados na execução da universidade corporativa, como o comprometimento da alta administração da organização, a existência de recursos financeiros mínimos para a implementação, um eficaz e contínuo sistema de comunicação e de divulgação, estimular o envolvimento das pessoas e a constante adaptação da universidade à realidade da empresa. A permanente atualização dos cursos também é essencial.

3.3. A Universidade Corporativa TechFive

3.3.1. Objetivos, Princípios e Missão da Universidade Corporativa TechFive

O Departamento de Recursos Humanos da TechFive sempre teve, como prioridade de suas ações, o estímulo do desenvolvimento e do sucesso dos colaboradores internos da organização, para que os mesmos possam ascender profissionalmente e contribuir de forma efetiva no crescimento da empresa.

Em razão deste enfoque de atuação, o Departamento de Recursos Humanos desenvolveu e tem o propósito de implantar o projeto da Universidade Corporativa TechFive, que tem a finalidade de elaborar e aplicar programas de educação corporativa alinhados às estratégias da organização, visando à preparação de seus colaboradores para o alcance de objetivos em relação à companhia e ao seu próprio desenvolvimento profissional.

Vale ressaltar que a Universidade Corporativa TechFive vem ao encontro dos princípios que alicerçam o desenvolvimento e aperfeiçoamento de seus colaboradores, quais sejam:

- **Meritocracia:** permite a mobilidade funcional e promoções, visando maximizar o potencial e a habilidade de cada colaborador, em benefício da organização e do próprio profissional.
- **Perpetuidade:** proporcionar o crescimento pessoal, profissional e organizacional, através da criação e desenvolvimento de programas de treinamento que possuam diferenciais, unificando os valores, os sonhos, os objetivos da companhia, a eficiência e o bem-estar de todos.
- **Resultados:** foco no incremento da motivação e da produtividade, bem como a redução de custos.
- **Treinamento Contínuo:** capacitação eficaz e contínua destinada a assegurar a atualização dos conhecimentos práticos e teóricos dos colaboradores para o pleno desempenho de suas atribuições.

Assim, a missão da Universidade Corporativa TechFive é capacitar os talentos da companhia para aproveitarem as oportunidades e crescerem com a TechFive.

Os programas serão destinados a todos os colaboradores internos da organização, podendo, também, ser oferecidos para alguns stakeholders, tais como fornecedores e clientes.

3.3.2. Primeira Etapa: levantamento e análise das necessidades de treinamento

A primeira etapa do projeto de implantação da Universidade Corporativa TechFive será realizada por colaboradores do Departamento de Recursos Humanos, por uma consultoria especializada em treinamento corporativo e pelos líderes da empresa.

O escopo do trabalho será identificar as competências necessárias para se alcançar os objetivos da companhia e que precisam ser desenvolvidas. Para isso, será fundamental a combinação da utilização de modelos de estratégia corporativa e de treinamento.

O essencial nesta fase do trabalho será o levantamento, em cada área estratégica da organização, das metas a serem atingidas, tanto corporativas quanto de aprendizagem, do público-alvo em cada departamento, dos conhecimentos e habilidades que devem ser focados, dos instrumentos necessários para se alcançar o sucesso de forma consistente e dos recursos necessários para alavancar as capacidades da organização e para alocar os recursos humanos e financeiros, por exemplo. Ou seja, será prioritária a identificação do alcance e influência do programa de treinamento (se restringirá aos colaboradores internos ou contemplará também stakeholders), das metas e aspirações de cada área envolvida no projeto e da performance desejada dos colaboradores, que servirá para definir as competências principais de cada área.

Após efetuado este levantamento de informações, as mesmas serão analisadas e serão definidas quais as competências necessárias para se alcançar os objetivos de cada área. A comparação da performance desejada e da performance atual, levará à identificação dos gaps a serem desenvolvidos pelos treinamentos. Os programas serão centralizados nestas lacunas, com conteúdos precisos, concisos e focados.

3.3.3. Segunda Etapa: desenvolvimento e implantação da Universidade Corporativa TechFive

É nesta segunda etapa do projeto que se dará o desenvolvimento da Universidade Corporativa TechFive e sua implantação. Para isso, será formada uma força de trabalho, composta pelo diretor e gerente do Departamento de Recursos Humanos, gerentes de cada área da companhia, especialistas em treinamento corporativo, designers gráficos, consultores externos e patrocinadores, cujas atuações serão assim definidas:

PARTICIPANTES	ATUAÇÃO
RH (diretor e gerente)	Gerenciar o desenvolvimento e implantação do projeto e, ao gerente, caberá liderar a força de trabalho.
Gerentes de cada área da organização	Definição dos cursos, conteúdos e revisão do material didático.
Consultores Externos	Auxílio técnico no desenvolvimento e implantação do projeto.
Especialistas em treinamento corporativo	Elaboração do conteúdo dos cursos, material didático, desenho do e-learning, preparação dos instrutores, preparação das salas de aula.
Designers Gráficos	Elaboração de slides, pôsteres, material didático, visual e de divulgação.
Patrocinadores	Garantir recursos e pessoas para o projeto.
Informática	Construção do Campus Virtual

Tabela: Composição e atuação da força de trabalho na segunda etapa, de desenvolvimento e implantação do projeto.

O próximo passo, com base nas competências a serem desenvolvidas e nos objetivos da universidade, serão definidos a estrutura dos programas de treinamento, os cursos a serem ministrados, os conteúdos, que serão desenvolvidos pelos gerentes de cada área e especialistas de conteúdo, e os materiais didáticos, visuais e de divulgação, criados por designers e revisados pela força tarefa e por especialistas. Concomitantemente, será elaborado o campus virtual, através da atuação dos profissionais da área de tecnologia da informação e especialistas na área de e-learning, bem como serão preparadas as salas de aulas físicas, para a realização de palestras, workshops e trabalhos em grupo.

Após a fase de desenvolvimento do projeto ter sido concluída, iniciar-se-á a etapa de implantação, com a realização do teste de funcionamento dos programas e cursos, o chamado *dry run*. Neste estágio, será possível detectar possíveis falhas do sistema, mitigá-las, bem como avaliar se os programas desenvolvidos atingirão seus objetivos de forma eficaz. Após toda a avaliação e revisão necessárias, a Universidade Corporativa TechFive será inaugurada.

Cabe ressaltar que, após o início das atividades da universidade, será imprescindível a constante avaliação, medição de resultados, correção de falhas e atualização dos cursos, para que a mesma possa continuamente cumprir com sua missão e alcançar seus objetivos.

3.3.4. Perspectiva da estrutura da Universidade Corporativa TechFive

Durante as primeiras etapas de desenvolvimento do projeto serão definidas as necessidades e competências a serem atendidas e aprimoradas pela Universidade Corporativa TechFive. E, a partir desta definição, serão moldados todos os programas de educação da universidade e, conseqüentemente, toda a estrutura de ensino, conforme as necessidades constatadas.

No entanto, a previsão é que a Universidade Corporativa TechFive realize suas atividades predominantemente em um campus virtual, onde os cursos serão desenvolvidos no modelo e-learning, aproveitando as tecnologias da internet e intranet. As aulas poderão ser

conduzidas em salas de aula virtuais, podendo haver interação em tempo real entre o aluno, tutores e outros alunos. O conteúdo dos cursos também poderá estar disponível em uma base de dados *on line*, na qual o aluno poderá acessá-la a qualquer momento. Instrumentos multimídias, como cds e dvds também poderão ser utilizados. Também serão criadas salas de aulas físicas para o desenvolvimento de alguns cursos, onde palestras, workshops e dinâmicas de grupo irão ocorrer. Assim, um determinado espaço físico dentro da empresa já está destinado a se transformar nestas salas de aula.

Em relação aos cursos, a estrutura, à princípio, será desenvolvida da seguinte forma:

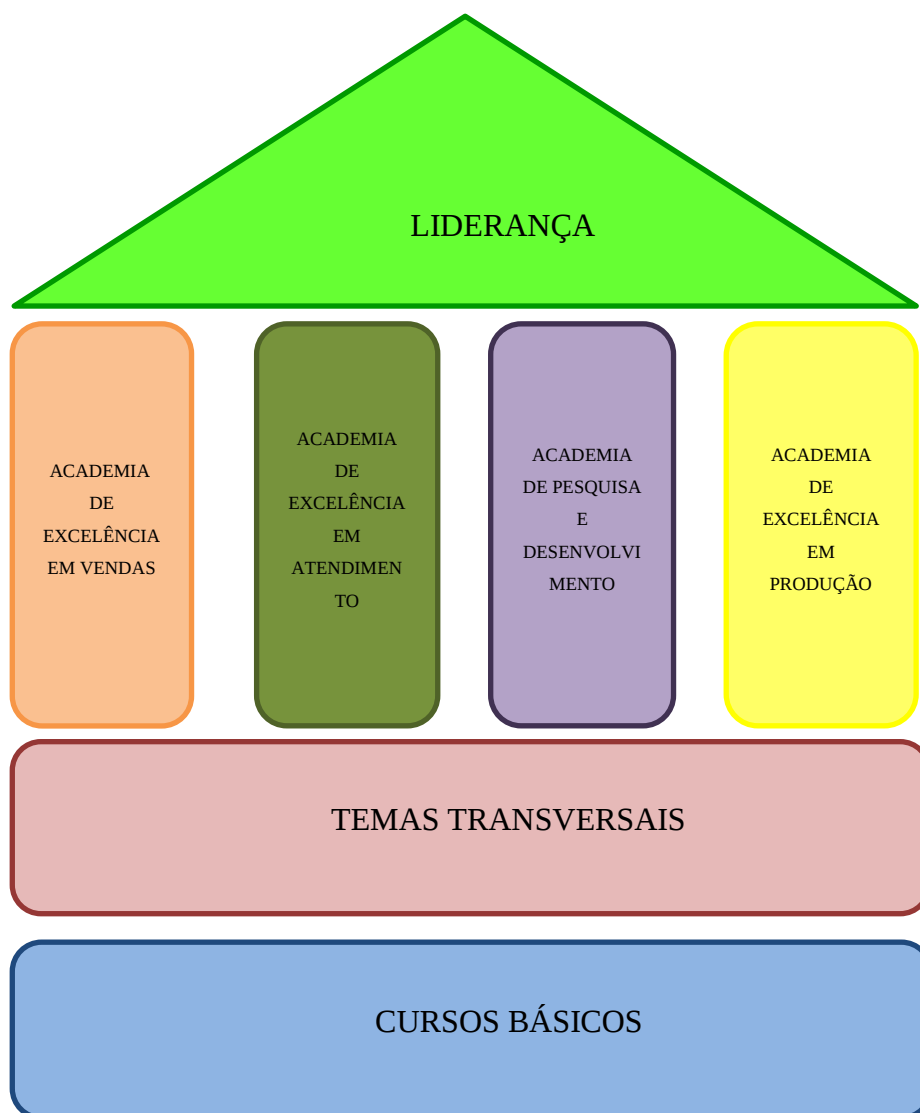


Figura: Estrutura dos cursos da Universidade Corporativa TechFive.

Os cursos básicos serão obrigatórios a todos os alunos da universidade e terão, como conteúdo, a cultura, os valores, a missão, a estrutura e os objetivos da organização. São importantes para promover a conexão dos colaboradores com a TechFive.

Os cursos com temas transversais tratarão de assuntos específicos, como gerenciamento, marketing, finanças, informática, entretanto, poderão ser feitos por qualquer colaborador que tenha o interesse de ampliar seus conhecimentos, aprimorar seus talentos e assim, poderão aplicá-los concretamente em sua área de trabalho.

Por sua vez, serão ministrados cursos técnicos destinados a áreas específicas da organização, cujas necessidades de investimento em educação foram constatadas no início da execução do projeto. Conforme algumas deficiências da organização e necessidades de aprimoramento já conhecidas pela liderança, é possível prever que alguns desses programas serão destinados às áreas de vendas, atendimento (clientes e fornecedores), pesquisa e desenvolvimento e produção. Outras áreas da empresa poderão ser atendidas, conforme constatada a necessidade. Parcerias com universidades tradicionais também poderão ser efetivadas no desenvolvimento destes cursos.

Por fim, os cursos de liderança serão destinados aos líderes e gerentes da TechFive, com o objetivo de aprimorar o potencial destes líderes, estimulando o compartilhamento de experiências, a atualização de conhecimentos.

3.3.5. Resultados esperados

A Universidade Corporativa TechFive terá como foco ministrar programas de educação corporativa alinhados às estratégias da empresa, objetivando a melhoria da performance de seus colaboradores, a fim de que a TechFive possa atingir as metas almejadas.

Assim, com a implantação da universidade corporativa, será possível desenvolver as competências e habilidades dos colaboradores, em todos os níveis de atuação, descobrir e motivar talentos, melhorar a performance dos profissionais e replicar conhecimento, através da atuação dos líderes como instrutores. Estes poderão transmitir o seu conhecimento e experiência àqueles que sobem os degraus hierárquicos, podendo, assim, melhorar o desempenho e a satisfação no emprego.

A inovação, primordial na área de atuação tecnológica da TechFive, também é uma meta a ser alcançada, que será possível, principalmente, com o ensino destinado à Área de Pesquisa e Desenvolvimento, que permitirá a atualização e o incremento do conhecimento dos profissionais técnicos.

Pretende-se, também, aumentar os resultados das vendas com os cursos técnicos destinados às Áreas de Vendas e Atendimento, bem como será possível investir na otimização da produção, na qualidade dos produtos e na redução de custos com os programas de educação destinados à Área de Produção, em que será possível implementar controles de qualidade eficientes e se evitar desperdícios.

Espera-se também o aumento da conexão dos colaboradores com a organização, na medida em que adquirirão informações a respeito da cultura, dos valores, da missão, da estrutura e dos objetivos da TechFive.

Outro ponto a ser considerado é que, com a interação entre os alunos durante os cursos, será possível estabelecer novas redes de comunicação e desenvolvimento de relações, o que só vem a somar à empresa.

Assim, com o funcionamento da Universidade Corporativa TechFive, a perspectiva é de que a empresa possa colocar em prática as suas estratégias de forma eficaz, podendo, assim, atingir as metas almejadas, bem como será possível obter o desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores, que prestarão seus serviços com maior motivação.

3.4. Conclusão

As práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoal que vigoraram nas últimas décadas mostraram que, embora tenham sido feitos altos investimentos na capacitação e no desenvolvimento da força de trabalho, a maioria dos programas tradicionais de Treinamento e

Desenvolvimento (T&D) continua desvinculada das verdadeiras necessidades estratégicas e da solução dos problemas que afligem as organizações. Assim, a universidade corporativa vem com o propósito de resolver este desafio, entre outros. Deste modo, busca unir a função treinamento com os objetivos e estratégias organizacionais.

A Universidade Corporativa TechFive será o instrumento chave para a solução de diversos problemas que foram detectados no decorrer de suas atividades no último ano. A falta de capacidade fabril para atender os meses de alta demanda, as falhas de planejamento da produção e a insuficiente capacidade para enfrentar os desafios externos que surgiram, tais como o aumento do preço do insumo e o racionamento de energia, serão mitigados com a absorção de conhecimento e desenvolvimento das habilidades e competências dos colaboradores da área de Operação. Assim como também serão atendidos os profissionais das áreas de Marketing, Vendas e Atendimento, sendo que, através do treinamento focado destes profissionais, será possível desenvolver melhores ferramentas de estimativa de demanda, outra grande deficiência da empresa, bem como será possível aperfeiçoar o planejamento e as técnicas de vendas, entre outros grandes benefícios. O alcance de todos os colaboradores, de todos os níveis, assim como a estratégia do ensino continuado serão um grande motor motivacional e de desenvolvimento profissional de todos os membros da companhia.

Deste modo, diante das deficiências já detectadas e da necessidade de mudanças nas estratégias da empresa, o Departamento de Recursos Humanos da TechFive lança o projeto da Universidade Corporativa TechFive, com o intuito de participar efetivamente e contribuir relevantemente com os novos rumos da organização.

3.5. Referências

ALLEN, Mark. *What is a Corporate University and Why Should an Organization Have One?*. In: ALLEN, Mark. *The Corporate University Handbook*. New York: AMACOM – American Management Association, 2002.

CARVALHO, Renata Pinheiro; CRUZ, Dulce Márcia. *Universidade Corporativa: uma nova estratégia para a aprendizagem organizacional*. Disponível em: <<http://www.abenge.org.br/CobengeAnteriores/2001/trabalhos/IUE012.pdf>>. Acesso em: 7 jun. 2014.

DEVAI, Ricardo. *Universidade Corporativa e o futuro dos treinamentos*. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/9085/universidade-corporativa-e-o-futuro-dos-treinamentos.html>>. Acesso em: 7 jun. 2014.

EBOLI, Marisa. *Educação Corporativa no Brasil – Mitos e Verdades*. São Paulo: Editora Gente, 2004.

MEISTER, Jeanne C. *Educação Corporativa*. São Paulo: Makron Books, 1999.

MENEZES, Simone Guimarães. *Universidade Corporativa: Uma Educação Estratégica*. Disponível em: <http://abt-br.org.br/index.php?option=com_content&task=view&id=309>. Acesso em: 7 jun. 2014.

APÊNDICE

APÊNDICE A - Tabelas de estudo da demanda de vendas

DEMANDA MÉDIA CELULARES									
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	jan para dez
Ano 3	2610	2360	3840	3645	3065	3180	3700	4515	34%
Tendências		-11%	39%	-5%	-19%	4%	14%	18%	
Ano 2	3170	2700	3500	3260	2570	2635	2795	3405	-80%
Tendências	-26%	-17%	23%	-7%	-27%	2%	6%	18%	
Ano 1	1350	1575	2450	2690	2275	2190	3025	3735	42%
Tendências	-30%	14%	36%	9%	-18%	-4%	28%	19%	
Ano 0	1795	1765	2560	2270	2070	1970	2250	2860	6%
Tendências	-29%	-2%	31%	-13%	-10%	-5%	12%	21%	
Ano ATUAL	671	1495	1614	2032	0	0	0	0	
Tendências	-28%	-4%	32%	-4%	-18%	-1%	15%	19%	

Tabela 1. Demanda mensal de venda de celulares.

DEMANDA MÉDIA SMARTPHONES									
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	jan para dez
Ano 3	342	339	528	516	483	450	579	675	45%
Tendências		-1%	36%	-2%	-7%	-7%	22%	14%	
Ano 2	531	504	621	606	492	465	570	651	-37%
Tendências	-16%	-5%	19%	-2%	-23%	-6%	18%	12%	
Ano 1	288	327	567	654	555	552	744	939	56%
Tendências	-34%	12%	42%	13%	-18%	-1%	26%	21%	
Ano 0	528	480	735	714	591	561	726	879	24%
Tendências	-23%	-10%	35%	-3%	-21%	-5%	23%	17%	
Ano ATUAL	787	405	771	886	944	899	1100	1278	
Tendências	-25%	-1%	33%	1%	-17%	-5%	22%	16%	

Tabela 2. Demanda mensal de venda de smartphones.

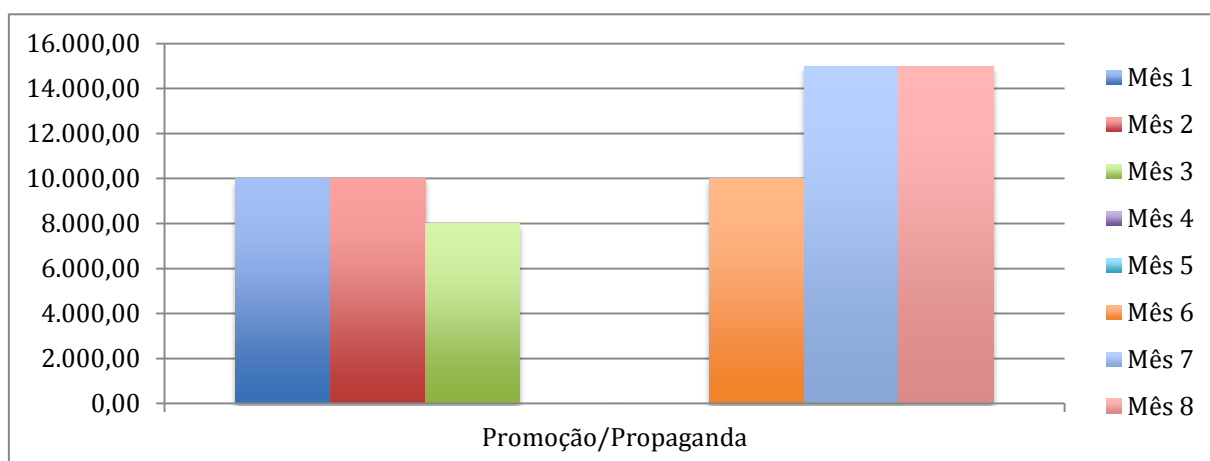
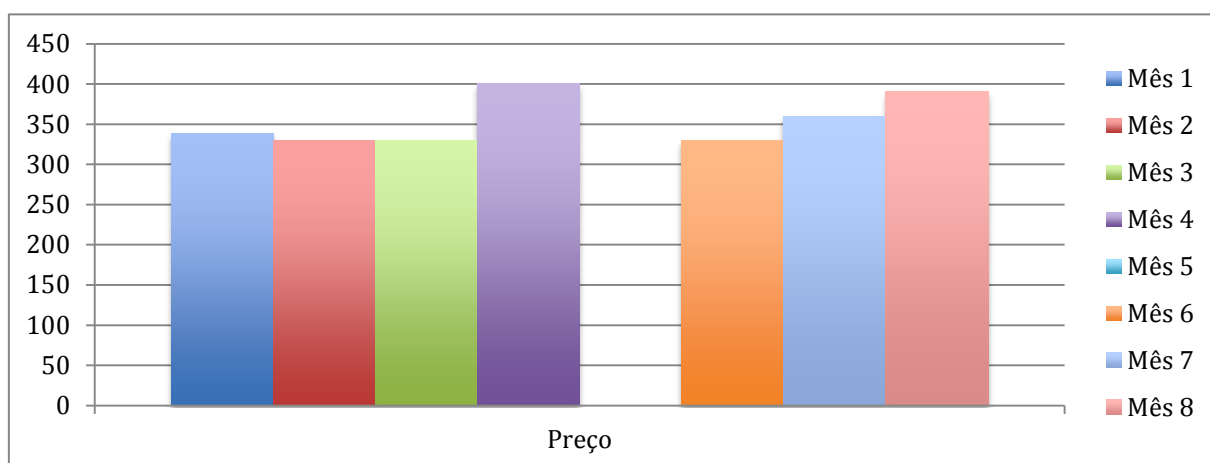
DEMANDA MÉDIA TABLETS									
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	jan para dez
Ano 3	0	0	0	0	8	8	16	24	100%
Tendências					100%	0%	50%	33%	
Ano 2	36	36	52	52	48	48	56	80	25%
Tendências	-11%	0%	31%	0%	-8%	0%	14%	30%	
Ano 1	40	48	88	96	84	92	124	156	67%
Tendências	-20%	17%	45%	8%	-14%	9%	26%	21%	
Ano 0	104	92	152	148	120	132	168	208	38%
Tendências	-15%	-13%	39%	-3%	-23%	9%	21%	19%	
Ano ATUAL	170	296	303	349	413	438	527	650	
Tendências	-15%	1%	39%	2%	-15%	6%	21%	23%	

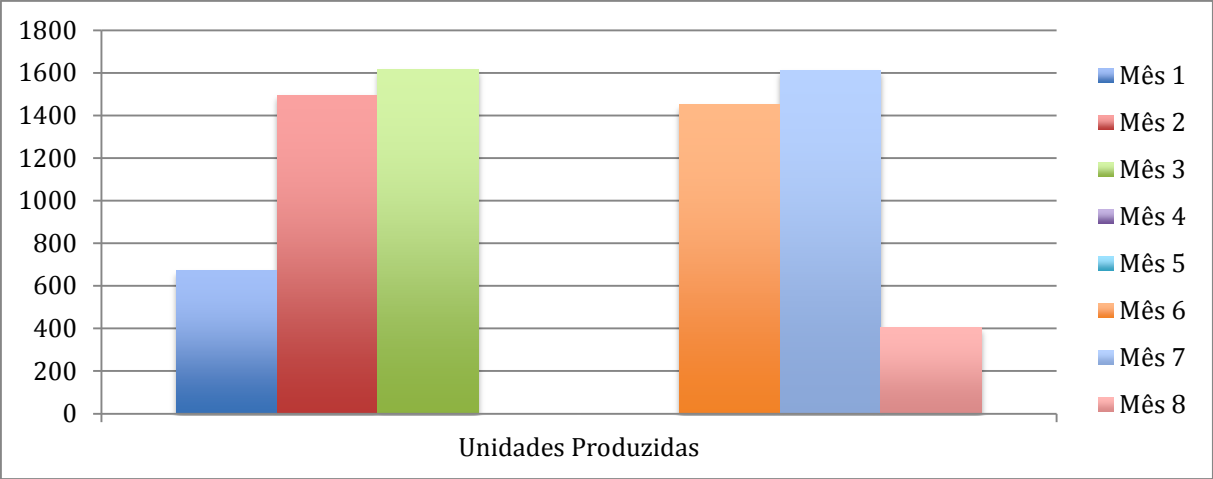
Tabela 3. Demanda mensal de venda de tablets.

APÊNDICE B - Decisões em relação aos produtos

APÊNDICE B.1. - Celular

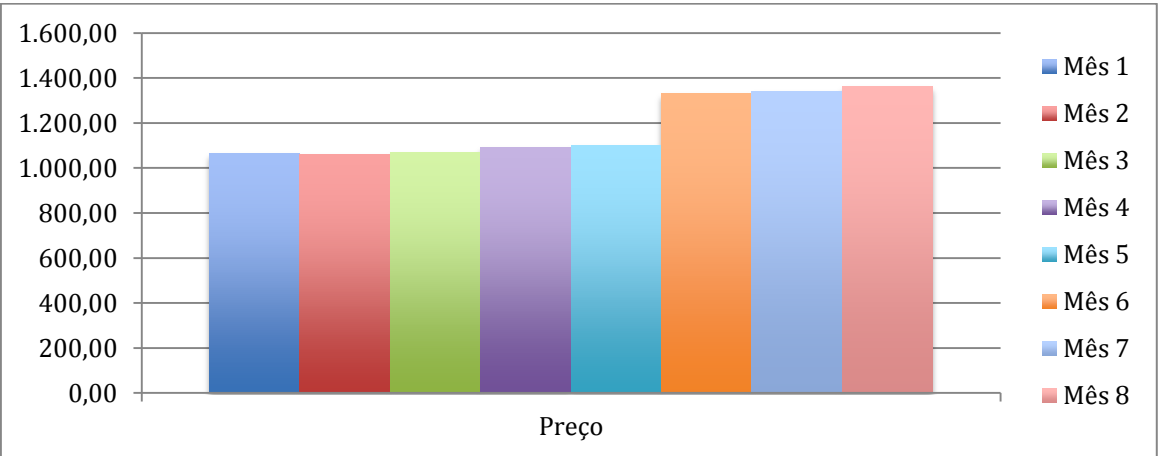
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8
Preço	338,00	329,00	329,00	400,00	0,00	329,99	359,99	389,99
Promoção/ Propaganda	10.000,00	10.000,00	8.000,00	0,00	0,00	10.000,00	15.000,00	15.000,00
Inovação Tecnológica	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Unidades Produzidas	671,00	1.495,00	1.614,00	0,00	0,00	1.450,00	1.609,00	402,00

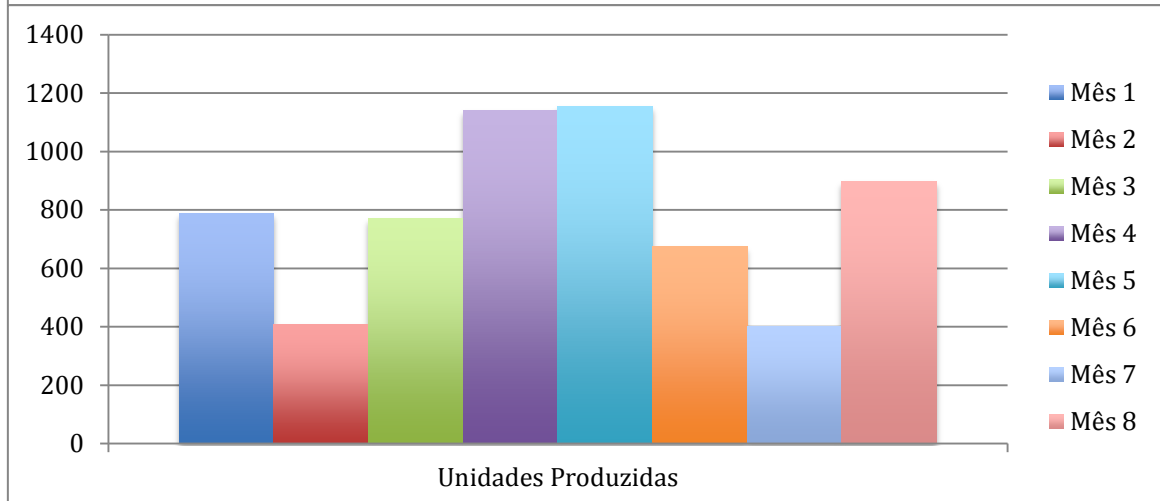
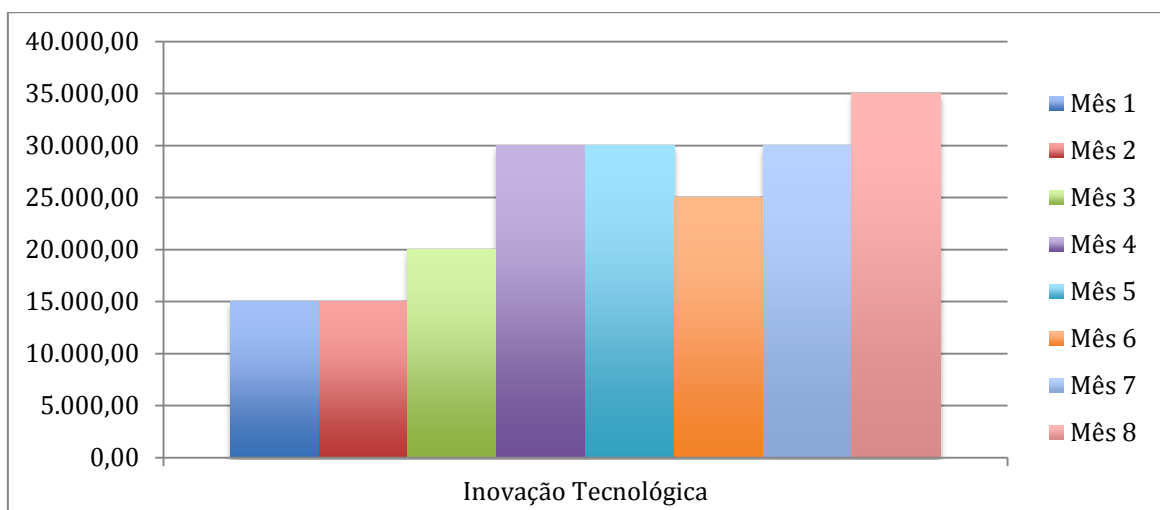
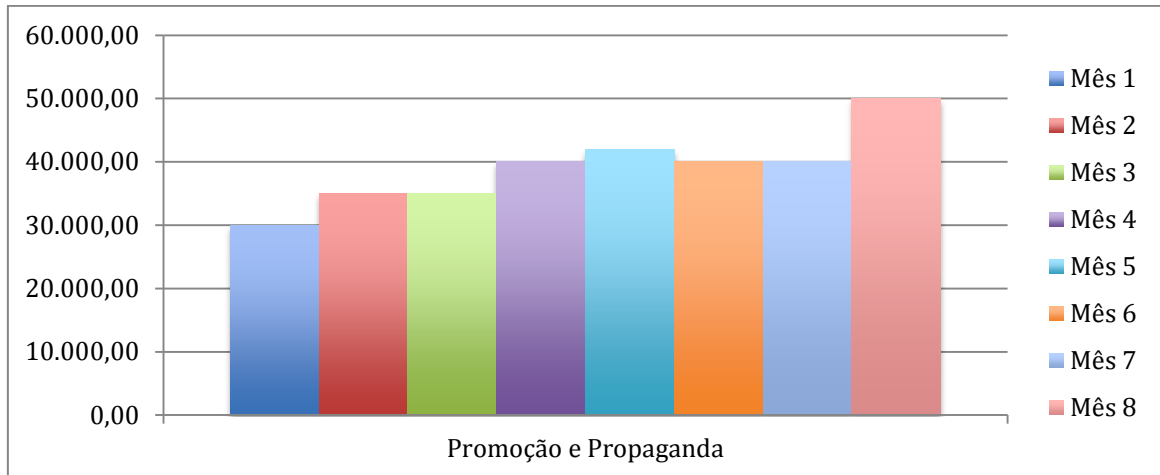




APÊNDICE B.2. - Smartphones

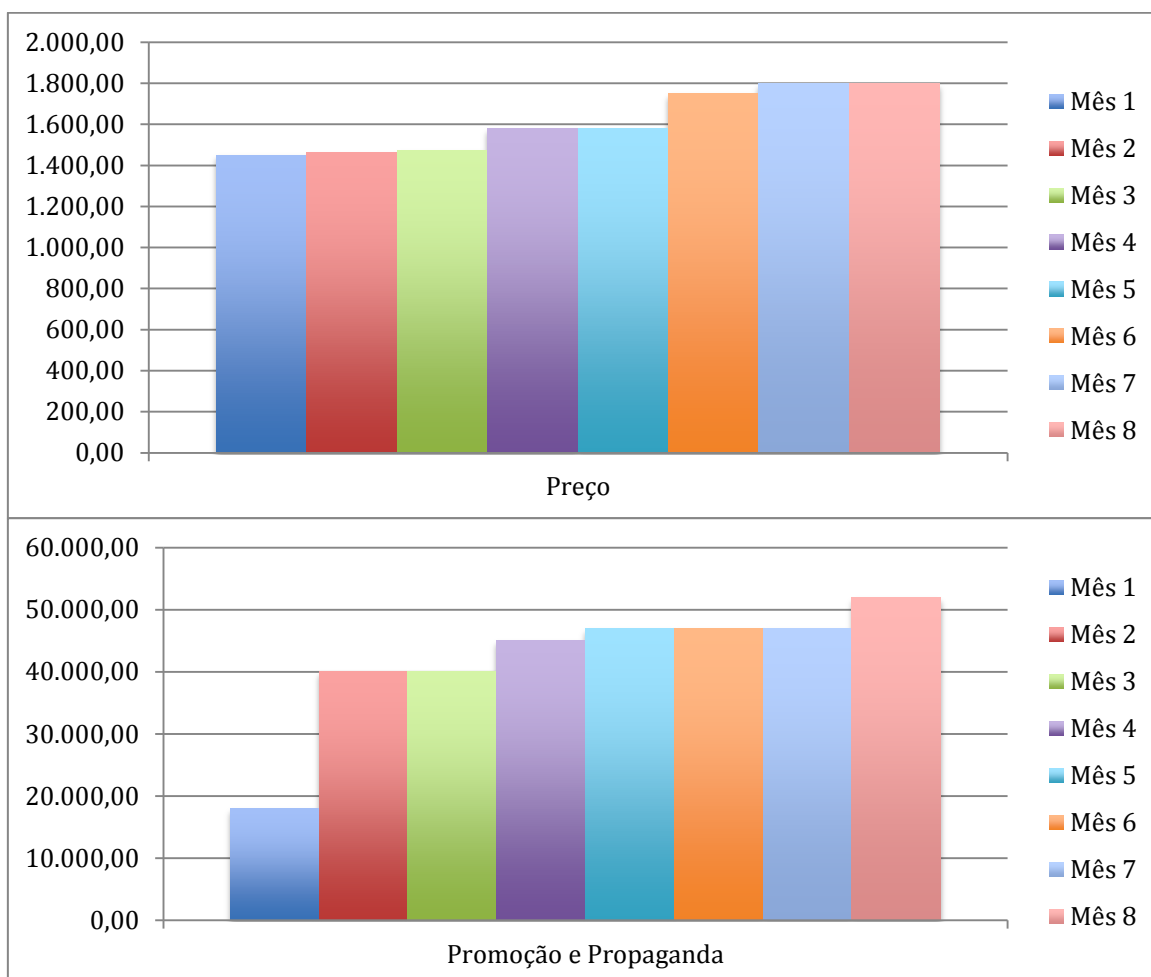
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8
Preço	1.062,00	1.060,00	1.069,50	1.092,00	1.098,00	1.329,99	1.339,99	1.359,99
Promoção/ Propaganda	30.000,00	35.000,00	35.000,00	40.000,00	42.000,00	40.000,00	40.000,00	50.000,00
Inovação Tecnológica	15.000,00	15.000,00	20.000,00	30.000,00	30.000,00	25.000,00	30.000,00	35.000,00
Unidades Produzidas	787,00	406,00	771,00	1.140,00	1.152,00	675,00	401,00	897,00

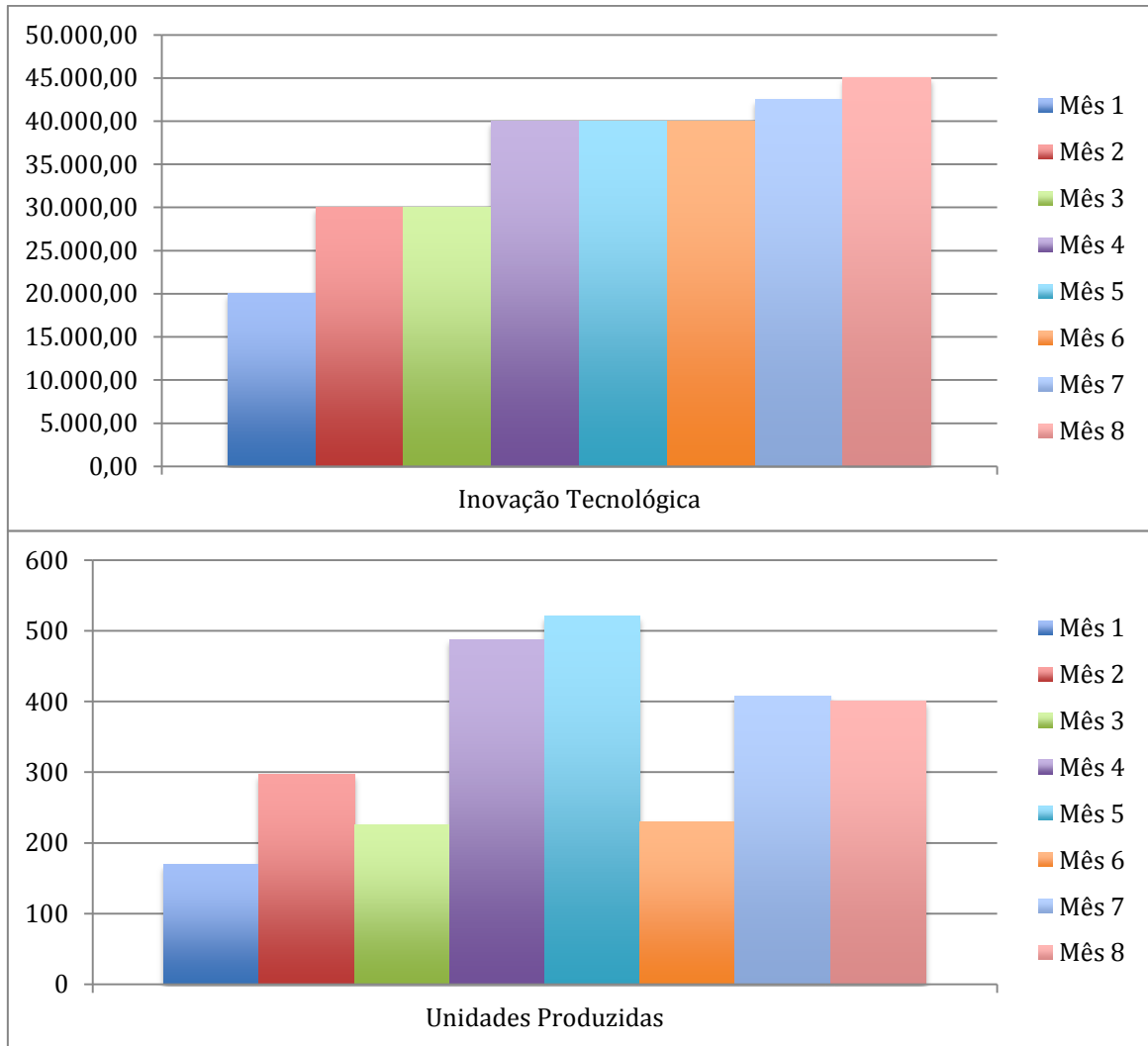




APÊNDICE B.3. - Tablets

	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8
Preço	1.450,00	1.460,00	1.470,00	1.579,00	1.579,00	1.749,99	1.799,99	1.799,99
Promoção/ Propaganda	18.000,00	40.000,00	40.000,00	45.000,00	47.000,00	47.000,00	47.000,00	52.000,00
Inovação Tecnológica	20.000,00	30.000,00	30.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	42.500,00	45.000,00
Unidades Produzidas	170,00	297,00	226,00	488,00	521,00	230,00	408,00	400,00





APÊNDICE C - Decisões da empresa

	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8
Núm. de Trabalhadores	270,00	270,00	300,00	327,00	335,00	302,00	302,00	302,00
Salário Médio Mensal	840,00	840,00	840,00	855,00	855,00	855,00	855,00	855,00
Benefícios aos Trabalhadores	0,00	0,00	0,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Participação dos Traba. nos Lucros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Capacidade Fabril	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Empréstimo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aplicação	250.000,00	200.000,00	300.000,00	200.000,00	200.000,00	150.000,00	250.000,00	300.000,00
Dividendos	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
Investimento em Design	65.000,00	55.000,00	55.000,00	70.000,00	70.000,00	65.000,00	70.000,00	73.000,00

APÊNDICE D - DREs – Demonstrativos de Resultados

	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8
DRE								
(+) Receita de Vendas:	1.352.318,00	1.470.112,00	1.706.034,50	2.015.432,00	1.483.409,00	1.887.396,62	2.370.991,37	2.179.482,55
(-) Custo de Produtos Vendidos:	1.235.020,00	1.130.035,61	1.234.851,89	1.410.987,50	1.539.413,60	1.132.633,88	1.420.466,36	1.791.754,38
LUCRO BRUTO:	222.282,39	235.260,11	295.047,00	476.018,40	350.775,12	466.930,26	579.236,99	595.501,37
(-) Promoção e Propaganda:	58.000,00	85.000,00	83.000,00	85.000,00	89.000,00	97.000,00	102.000,00	117.000,00
(-) Inovação Tecnológica:	35.000,00	45.000,00	50.000,00	70.000,00	70.000,00	65.000,00	72.500,00	80.000,00
(-) Design:	65.000,00	55.000,00	55.000,00	70.000,00	70.000,00	65.000,00	70.000,00	73.000,00
(-) Despesas Adicionais:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Mão de obra Ociosa:	21.199,50	21,00	62.370,00	0,00	0,00	480,94	0,00	0,00
(-) Custo com Hora Extra:	0,00	0,00	26.085,15	31.613,63	33.556,61	0,00	4.498,37	16.996,33
(-) Aluguel de Máquinas:	0,00	0,00	8.233,50	26.136,00	29.353,50	0,00	0,00	25.245,00
(-) Estocagem:	15.470,00	5.070,00	0,00	0,00	30.810,00	31.915,00	2.990,00	0,00
(-) Depreciação:	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00
(-) Informações e Pesquisas:	0,00	0,00	8.000,00	8.500,00	8.500,00	12.500,00	12.500,00	0,00
(-) Benefícios Trabalhadores:	0,00	0,00	0,00	9.780,00	10.050,00	9.060,00	9.060,00	9.060,00
LUCRO OPER.:	-8.387,11	9.169,11	-33.641,65	138.988,78	-26.494,99	149.974,32	269.688,62	238.200,04
(+) Receita Financeira:	7.500,00	6.000,00	9.000,00	6.000,00	6.000,00	4.500,00	7.500,00	9.000,00
(-) Despesa Financeira:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
LUCRO ANTES DO IMPOSTO:	-887,11	15.169,11	-24.641,65	144.988,78	-20.494,99	154.474,32	277.188,62	247.200,04
(-) Imposto de Renda:	0,00	4.284,60	0,00	36.104,14	0,00	40.193,80	83.156,59	74.160,01
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO:	-887,11	10.884,51	-24.641,65	108.884,64	-20.494,99	114.280,52	194.032,03	173.040,03
CONTA LUCROS/PREJUÍZOS ACUMULADOS								
Resultados Anteriores Acumulados:	0,00	-887,11	0,00	-24.641,65	0,00	-20.494,99	0,00	94.032,03
(+) Lucro Líquido do Exercício:	-887,11	10.884,51	-24.641,65	108.884,64	-20.494,99	114.280,52	194.032,03	173.040,03
(-) Participação nos Lucros:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Dividendos Distribuídos:	0,00	9.997,40	0,00	84.242,99	0,00	93.785,53	100.000,00	100.000,00
Resultado Acumulado Atual:	-887,11	0,00	-24.641,65	0,00	-20.494,99	0,00	94.032,03	167.072,06