

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE ELETRÔNICA
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E
COMUNICAÇÃO MBA**

ARTHUR EMÍLIO REQUI DE MELLO

**COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL E GESTÃO DO
CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO DE EMPRESA DO SETOR
DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC),
SOBRE CONTRIBUIÇÕES DE CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO
PARA O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO**

MONOGRAFIA PARA ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA

2016

ARTHUR EMÍLIO REQUI DE MELLO

**COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL E GESTÃO DO
CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO DE EMPRESA DO SETOR
DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC),
SOBRE CONTRIBUIÇÕES DE CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO
PARA O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador(a): Prof.(a) Heloísa de Puppi e Silva

CURITIBA

2016



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campus Curitiba
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação / Departamento
Acadêmico de Eletrônica
Especialização em Gestão de Tecnologia da Informação e
Comunicação MBA



TERMO DE APROVAÇÃO

(A SER FORNECIDA PELA SECRETARIA DO CURSO)

COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO DE EMPRESA DO SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC), SOBRE CONTRIBUIÇÕES DE CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO PARA O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

por

ARTHUR EMÍLIO REQUI DE MELLO

Este(a) Monografia foi apresentado(a) em 5 de Dezembro de 2016 como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação. O(a) candidato(a) foi arguido(a) pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Heloísa de Puppi e Silva
Prof.(a) Orientador(a)

Alexandre Jorge Miziara
Membro titular

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar aqui a minha gratidão profunda por mais uma etapa importante vencida em minha vida.

Agradeço à minha orientadora Prof.(a) Heloísa de Puppi e Silva, pela sabedoria com que me guiou nesta trajetória, bem como à coordenação do curso e secretaria da instituição.

Gostaria de deixar registrado também, o meu reconhecimento à minha família e à minha namorada Patrícia de Fátima Cetnarowski (Patty), pois acredito que sem o apoio destes seria muito difícil vencer esse desafio.

Enfim, a todos os que por algum motivo contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

DE MELLO, Arthur E. R. **Competitividade Empresarial e Gestão do Conhecimento**: Um Estudo de Caso de Empresa do Setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), Sobre Contribuições de Capacitação e Treinamento para o Alinhamento Estratégico. 2016. 86 páginas. Monografia (Especialização em Gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2016.

A competitividade tem se mostrado cada vez mais intensa entre as empresas em âmbito mundial. Os avanços rápidos da tecnologia têm proporcionado cada vez mais opções para melhorias na comunicação, controle de dados e informações para geração de conhecimento e aprendizagem, o que é estratégico para as organizações. Aliar os recursos de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) com capacitação e treinamento possibilita ganhos em relação à sustentabilidade do negócio, em aspectos que podem diferenciar as empresas de forma positiva diante da concorrência. Estabelecer a relação entre estratégia competitiva e gestão do conhecimento por meio de uma proposta de capacitação e treinamento em uma empresa de TI. Através da construção e manutenção do conhecimento, auxiliar a empresa a reduzir custos com suporte, logística de componentes eletrônicos e processos jurídicos, reduzir reclamações de clientes, bem como aplicar tempo e esforços de equipes em atividades que proporcionem melhorias contínuas.

Palavras-chave: Capacitação. Treinamento. Estratégia. Competitividade. Aprendizagem.

ABSTRACT

DE MELLO, Arthur E. R. **Business Competitiveness and Knowledge Management: A Study Case of a Company from the Information and Communications Technology (ICT) Sector, About the Contribution of Capacity Building and Training to Strategic Alignment.** 2016. 86 pages. Monograph (Specialization in Information Technology and Communication Management) - Federal Technology University - Parana. Curitiba, 2016.

Competitiveness has become increasingly intense among companies worldwide. Rapid advances in technology have increasingly provided options for improved communication, data control, and information for knowledge generation and learning, which is strategic for organizations. Aligning Information and Communication Technology (ICT) resources with capacity building and training enables gains in relation to business sustainability, in aspects that can differentiate companies in a positive way in front of the competition. Establishing the relationship between competitive strategy and knowledge management through a proposal of capacity building and training in an IT company. By building and maintaining knowledge, it may help the company to reduce costs with support, electronic component logistics and legal processes, and reducing customer complaints, and applying teams' time and effort to activities that provide continuous improvement.

Keywords: Capacity. Training. Strategy. Competitiveness. Learning.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – As Cinco Forças de Porter	21
Figura 2 – Análise SWOT (Matriz).....	26
Figura 3 – 5W2H	30
Figura 4 – Agregando valor para transformar dados em expertise.....	36
Figura 5 – Representação gráfica do conceito de Curva de Aprendizagem	37
Figura 6 – Os setores de TIC.....	40
Figura 7 – Página inicial do Portal de Serviços	55
Figura 8 – Índices de reclamações contra a Marca X	57
Figura 9 – Relação atual entre as áreas diretamente ligadas	59
Figura 10 – Cadeia das principais atividades envolvidas atualmente.....	61
Figura 11 – Página inicial do Portal do Saber	68
Figura 12 – Prototipação do menu acordeão na página do histórico de falhas.....	71
Figura 13 – Prototipação do campo de busca na página do histórico de falhas	71
Figura 14 – Atividades futuras entre as áreas diretamente ligadas em serviços.....	73
Figura 15 – Cadeia de etapas das principais atividades envolvidas futuramente	75

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Relação entre vantagem competitiva e capacidade de inovar	34
Gráfico 2 – Preço médio de PCs no Mercado Brasileiro	50
Gráfico 3 – Preço médio de Tablets e Smartphones no Mercado Brasileiro	50
Gráfico 4 – Crédito para Pessoa Física	51
Gráfico 5 – Renda disponível da Classe C x Parcela mínima do PC	52
Gráfico 6 – Autorizadas que aderiram aos treinamentos	62
Gráfico 7 – Autorizadas que não aderiram aos treinamentos	62

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Usos e Fontes	17
Quadro 2 – Visão, Missão e Princípios	42
Quadro 3 – Receita bruta de vendas dos segmentos	44
Quadro 4 – Receita líquida de vendas dos segmentos	44
Quadro 5 – Posição no mercado de PCs	46
Quadro 6 – Ranking de Fabricantes no Brasil.....	47
Quadro 7 – Ranking no Mercado de Varejo	47
Quadro 8 – Distribuição da população brasileira por classe de consumo	52
Quadro 9 – Penetração de PCs e Tablets nos domicílios	52
Quadro 10 – Análise SWOT da situação atual de capacitação e treinamento	66
Quadro 11 – Plano de ação para implementação do LMS.....	78
Quadro 12 – Plano de ação para implementação do histórico de falhas.....	79

LISTA DE SIGLAS

EAESP	Escola de Administração de Empresas de São Paulo
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
EUA	Estados Unidos da América
FGV	Fundação Getúlio Vargas
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
ISO	International Organization for Standardization
JEC	Juizado Especial Cível
LMS	Learning Management System
MEC	Ministério da Educação
OECD	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Services
PC	Personal Computer
PDCA	Plan-Do-Check-Adjust
PIB	Produto Interno Bruto
PISA	Programme for International Student Assessment
SCORM	Sharable Content Object Reference Model
SGA	Sistema de Gestão de Aprendizagem
SLA	Service Level Agreement
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 TEMA	14
1.2 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA	14
1.3 OBJETIVOS	15
1.3.1 Objetivo Geral	15
1.3.2 Objetivos Específicos	15
1.4 METODOLOGIA	16
1.4.1 Caracterização da Pesquisa	16
1.4.2 Procedimentos Metodológicos	16
1.4.3 Organização da Pesquisa	17
2 COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	19
2.1 COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL E ESTRATÉGIA COMPETITIVA.....	19
2.1.1 A Estratégia das Cinco Forças de Porter	20
2.1.1.1 As estratégias genéricas de Porter	23
2.1.2 Ferramentas da Administração e Qualidade	25
2.1.2.1 Análise SWOT (matriz) – conceito e aplicação	25
2.1.2.2 O ciclo PDCA	28
2.1.2.3 O 5W2H	30
2.1.3 Ambientes de Competitividade	31
2.1.4 Gestão do Conhecimento	33
2.1.4.1 Dados, informação, conhecimento e competência.....	34
2.1.5 Curva de Aprendizagem (Learning Curve)	37
2.2 COMPETITIVIDADE E GESTÃO DO CONHECIMENTO	38
3 SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC).....	39
3.1 INTELIGÊNCIA DE MERCADO	40
3.2 A EMPRESA MARCA X.....	41
3.2.1 Visão, Missão e Princípios	42
3.2.1.1 Política da qualidade, meio ambiente, saúde e segurança	43
3.3 PARTICIPAÇÃO DA MARCA X NO SETOR DE TIC.....	44
3.3.1 Indústria de Informática e Hardware (Segmento de Hardware)	45
3.3.2 Indústria de Tecnologia Educacional (Segmento de Tecnologia Educacional)	
48	
3.3.3 Concorrência da Marca X no Setor de TIC	49
3.4 A REDE DE ASSISTÊNCIAS TÉCNICAS AUTORIZADAS DA MARCA X.....	53
3.4.1 Prática Atual das Autorizadas	54
3.5 A ÁREA DE CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO DA MARCA X.....	58
3.5.1 Prática Atual dos Treinamentos	61
3.5.1.1 Análise SWOT do cenário atual de Capacitação e Treinamento	63
4 SISTEMA DE GESTÃO DE APRENDIZAGEM E LIÇÕES APRENDIDAS.....	67

4.1 PORTAL DO SABER	68
4.1.1 Conteúdo e Gestão do Conhecimento.....	70
4.2 BANCO DE LIÇÕES APRENDIDAS	71
4.2.1 Conteúdo e Gestão do Conhecimento.....	73
4.3 CONCLUSÃO DAS MELHORIAS.....	73
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
REFERÊNCIAS.....	83

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, com a intensa competitividade e o termo “sustentabilidade empresarial” cada vez mais constante, até mesmo como alinhamento estratégico para competição, cada ponto é relevante para sobrevivência no mercado.

Pode-se atribuir esse termo, sustentabilidade empresarial, ao comportamento adotado pelas empresas em suas práticas de produção e prestação de serviços ao adaptarem seus procedimentos ou mudarem sua forma de agir, definindo um conjunto de práticas que procuram demonstrar o seu respeito e preocupação com as condições do ambiente e sociedade em que estão inseridas ou aonde atuam, fazendo com que o negócio seja sustentável. Para atribuir-se um controle maior e transformar essa preocupação num ponto de apoio ao marketing dessas empresas, a Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA, 2005) criou um índice para medir o grau de sustentabilidade empresarial das empresas que têm ações na bolsa: o ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial - que acabou se tornando um fator para despertar o interesse de investidores nas ações de empresas que possuem políticas claras de respeito à responsabilidade social de seus empreendimentos, produtos e serviços, o que está incisivamente ligado à competitividade empresarial.

Continuando dentro do contexto de sustentabilidade do negócio e competitividade, dentro de empresas, principalmente atuantes na indústria, participantes de um conjunto de atividades produtivas por meio da transformação de matéria-prima em produtos, manufatura e montagem de produtos para comercialização, é essencial ter qualidade em serviços, no atendimento aos seus clientes, visto que o setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), cujo trabalho em questão tratar-se-á, é um dos mais dinâmicos em termos de inovações tecnológicas, que com a popularização da internet, que potencializou o uso das TICs em diversos campos, representa 8,7% do PIB - Produto Interno Bruto (em valores correntes, chegando a R\$ 1,5 trilhão no fechamento do segundo trimestre de 2016). Esse percentual tem aumentado nos últimos anos devido ao uso intensivo de tecnologia nas mais diversas verticais da economia, denotando a intensa competitividade no setor.

Para o decorrer deste trabalho, entende-se “serviços” como toda a área que envolve o pós-vendas da empresa, logo, após a produção e comercialização de produtos de informática e telecomunicações móveis - principal atividade econômica

da empresa em questão - uma rede autorizada devidamente capacitada e treinada para configurações e reparos nestes, pode auxiliar incisivamente em bons resultados, mesmo tendo como sabido que seu papel é tratar pontualmente problemas e defeitos em produtos da marca. Esta qualidade em pós-vendas pode ser um diferencial para manter a empresa competitiva e sustentável no mercado.

Esta relação pode trazer redução de custos em geral na área de serviços, como gastos logísticos, componentes, mão-de-obra, e até mesmo gastos como multas, honorários, recompra, entre outros, com juizados especiais e órgãos de defesa do consumidor.

1.1 TEMA

Competitividade e gestão da informação em uma empresa do setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).

1.2 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Textos tratam da atual conjuntura como um momento chamado de “Era da Informação”. A informação está ligada ao ato de transmitir um conhecimento, dado ou opinião com relação a algo. Por sua vez, a comunicação está ligada à troca de conteúdo, ou seja, ela implica em uma relação, em uma interação, e permite que os envolvidos com a informação deem retornos (ALMA DO NEGÓCIO, 2013).

Em meio à competição empresarial, a habilidade de prospectar clientes apresenta-se como um diferencial de serviço organizacional. Além disso, é importante fazer com que as informações relevantes aos procedimentos, como os de atendimento de clientes, por exemplo, se tornem conhecimento, pois a falta de conhecimento é o principal fator responsável por ineficácia produtiva.

Entrando no tema ao qual este trabalho irá tratar, um dos problemas que uma empresa pode enfrentar com relação à informação, comunicação, capacitação e treinamento é a questão da transformação de informação em conhecimento, pois isto pode acarretar demandas de serviços que poderiam ser evitadas, como, por exemplo, a necessidade de equipes de suporte, ou falhas de diagnóstico de defeitos em

produtos, reduzindo a utilização de alguns insumos e, conseqüentemente, reduzindo custos.

Estratégias de capacitação e treinamento seriam um pressuposto para o mapeamento de indicadores relativos às estratégias competitivas e gestão do conhecimento. Quanto menos conhecimento se cria com a informação compartilhada com a rede autorizada, menos capacitados os técnicos estarão para atender os produtos e isto irá leva-los a consumir mais componentes, muitas vezes desnecessariamente, pois não conseguirão realizar um diagnóstico mais preciso das falhas nos produtos, depois irão precisar entrar em contato com o suporte, e assim por diante com todos os problemas aqui mencionados.

Como a aprendizagem e o conhecimento se relacionam aos indicadores inerentes à relação da gestão do conhecimento com a competitividade empresarial?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Estabelecer a relação entre aprendizagem, estratégia competitiva e gestão do conhecimento por meio de uma proposta de capacitação e treinamento em uma empresa de TI.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Realizar a fundamentação teórica de competitividade e gestão do conhecimento.
- b) Descrever o setor de atividade da empresa e a empresa, bem como o setor de serviços dentro da empresa.
- c) Identificar indicadores da relação entre aprendizagem, estratégia competitiva e gestão do conhecimento.
- d) Propor um plano de ação de capacitação e treinamento de acordo com os indicadores de aprendizagem, estratégia competitiva e gestão do conhecimento.

1.4 METODOLOGIA

1.4.1 Caracterização da Pesquisa

Este trabalho tem como principal meio metodológico a pesquisa exploratória, que, por ser específica, pode assumir a forma de um estudo de caso, em consonância com outras fontes que darão base ao assunto abordado (DUARTE, Vânia, 2016), de método dedutivo, que parte de ideias gerais que são aceitas como satisfatórias, de fatos específicos gerais até particulares, predominantemente qualitativa, levando-se em consideração traços subjetivos e suas particularidades, que não podem ser quantificados em números, passando por alguns referenciais bibliográficos, documentais e artigos relevantes, que possam contribuir com o enriquecimento do tema em questão.

1.4.2 Procedimentos Metodológicos

Esta monografia trará conceitos de negócios e empresariais para a melhoria dos processos que definem como é desenvolvido o trabalho das equipes de serviços da empresa Marca X atualmente (“as is”) e como ele poderá ser (“to be”), analisando a forma atual de trabalho e os fatores existentes dentro deste tema proposto, levantando todos os pontos positivos e negativos e analisando a forma como a comunicação pode transformar a informação em conhecimento, por meio dos fatores que norteiam a capacitação e o treinamento, dentro de um ambiente competitivo, para tê-los como rumo à um plano de ação para proposta de solução e melhoria.

Para o cumprimento de cada objetivo são considerados dados primários por meio de levantamento bibliográfico referente aos conceitos aplicáveis para a pesquisa, e também dados secundários acerca do setor cujo a empresa está inserida, bem como da própria empresa. O quadro a seguir representa as técnicas e métodos de pesquisa utilizados para que cada objetivo se tornasse atingível, chegando-se aos produtos de cada etapa.

OBJETIVO	TÉCNICAS DE PESQUISA	MÉTODOS DE PESQUISA	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	PRODUTO
a) Realizar a fundamentação teórica de competitividade e gestão do conhecimento.	Pesquisa Bibliográfica Pesquisa Documental Pesquisa Qualitativa	Dedutivo Exploratório Análise de Conteúdo	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 1 - Fundamentação Teórica em "Competitividade Empresarial e Gestão do Conhecimento"; 2 - Referencial de "Competitividade Empresarial e Estratégia Competitiva"; 3 - Fundamentação Teórica de "Gestão do Conhecimento"; (CAPÍTULO 2)	Contribuição Teórica e Referencial para os conceitos abordados e para as ferramentas da qualidade para uso em potencial
b) Descrever o setor de atividade da empresa e a empresa, bem como o setor de serviços dentro da empresa.	Pesquisa Documental Pesquisa Quantitativa Pesquisa Qualitativa	Dedutivo Exploratório Estudo de Caso Análise de Conteúdo	DESENVOLVIMENTO 4 - Descrição de "Setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)"; 5 - Prática Organizacional em "Participação da Marca X no Setor de TIC"; (CAPÍTULO 3)	Base de Conhecimento do Setor como um todo, seus indicadores, a empresa em questão e suas práticas
c) Identificar indicadores da relação entre aprendizagem, estratégia competitiva e gestão do conhecimento.	Pesquisa Documental Pesquisa Quantitativa Pesquisa Qualitativa	Dedutivo Exploratório Análise de Conteúdo	DESENVOLVIMENTO 6 - Prática Organizacional em "Concorrência da Marca X no Setor de TIC"; (CAPÍTULO 3)	Base de Conhecimento dos indicadores da relação entre aprendizagem, estratégia competitiva e gestão do conhecimento, e como eles influenciam o mercado do setor abordado
d) Propor um plano de ação de capacitação e treinamento de acordo com os indicadores de aprendizagem, estratégia competitiva e gestão do conhecimento.	Pesquisa Documental Pesquisa Qualitativa	Dedutivo Exploratório Análise de Conteúdo	CONCLUSÃO 7 - Fundamentação Teórica em "Sistema de Gestão de Aprendizagem e Lições Aprendidas"; (CAPÍTULO 4)	Definição Teórica e Aplicação Prática de um sistema de gestão de aprendizagem e um banco de lições aprendidas

Quadro 1 – Usos e Fontes
Fonte: Autoria Própria (2016)

1.4.3 Organização da Pesquisa

O presente trabalho apresenta a partir do primeiro capítulo uma contextualização sobre sustentabilidade e os diversos fatores que podem tornar um negócio sustentável como um todo, passando também por problemas ligados à comunicação e a falta de conhecimento, mencionando o que ocorre hoje no pós-vendas da empresa "Marca X", também chamado de departamento de serviços da empresa.

A partir do segundo capítulo, apresenta a contextualização de diversos conceitos empresariais e administrativos que auxiliam no entendimento do universo corporativo e também a organizar da melhor forma possível o trabalho dentro dele, como a estratégia competitiva, ambientes de competitividade, gestão do

conhecimento, que nos mostra a importância do entendimento da segmentação de dados, informações e conhecimento, e ferramentas da qualidade.

No terceiro capítulo, é possível constatar que o setor onde a Marca X está inserida é o mais dinâmico em termos de inovações tecnológicas em âmbito mundial, com crescimento agressivo em meio a diversos avanços, com alto teor competitivo. Também é possível verificar a segmentação da empresa dentro do setor, e os índices de posicionamento no mercado, juntamente dos fatores competitivos envolvidos na questão. Ainda no terceiro capítulo, analisamos como o trabalho é feito na área de capacitação e treinamento, e demais áreas envolvidas, e como isto está impactando em alguns resultados que refletem na imagem e no bolso da empresa.

No quarto capítulo, apresenta propostas de melhorias para o trabalho realizado pelas equipes da empresa em questão e como ele pode evoluir e se atualizar com auxílio da tecnologia da informação, levando à transformação das informações em conhecimento, e proporcionando um controle maior e mais eficaz, possibilitando melhorias na comunicação entre a empresa e sua rede autorizada, até um conjunto de melhoria contínua na qualidade dos serviços prestados.

2 COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Neste capítulo abordar-se-á alguns conceitos de negócios e empresariais importantes para a melhoria de processos como um todo, utilizando referenciais conforme já mencionados, buscando conhecimento para contribuir com o desenvolvimento deste trabalho.

2.1 COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL E ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Segundo Fábio L. Mariotto, professor Titular do Departamento de Informática e Métodos Quantitativos da EAESP/FGV, o termo "competitividade", aplicado tanto às nações como às empresas, está na moda, devido às mudanças no cenário mundial. Na teoria da estratégia empresarial, o papel da concorrência tornou-se central com os livros de Michael Porter. Ele caracteriza claramente as forças da concorrência e as formas de enfrentá-la. A aplicação desses conceitos ao caso da produção de microcomputadores no Brasil evidencia a pouca viabilidade de esse segmento da informática nacional tornar-se competitivo no mercado mundial. Competitividade é um dos termos mais em voga entre empresários, consultores e representantes do governo.

Os economistas pouco se têm dedicado à competitividade das empresas. A preocupação do economista é, por via de regra, de natureza pública: ele examina em que condições uma economia como um todo pode operar melhor ou pior, no sentido de distribuir os seus recursos de forma adequada.

A competitividade de uma empresa pode ser compreendida como a capacidade da empresa de explorar, em seu proveito, a estrutura e os padrões de concorrência do mercado em que atua (ou quer atuar) e, assim, conseguir rentabilidade a longo prazo.

Para atingir esse objetivo de rentabilidade a longo prazo, no entanto, não basta saber aproveitar a estrutura e padrões de concorrência do mercado. São necessárias muitas outras competências, nos âmbitos de produção, vendas, gestão de recursos humanos e etc., que uma análise muito centrada na concorrência pode negligenciar.

Quanto à estratégia, apesar de ser bastante comum o uso desta palavra em diversos ambientes, ela ainda é vista como um conjunto de ações ofensivas e defensivas para criar uma posição de vantagem em uma indústria ou grupo. Para Michael Porter, a estratégia se trata de um mecanismo de defesa contra as forças competitivas do mercado, também conhecidas como “As Cinco Forças de Porter”, que atua de forma com que aumente as chances da empresa de obter um retorno maior sobre o investimento realizado. Basicamente, a estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas organizacionais e planos de ação em um todo coerente, trazendo assim os resultados previamente esperados pela companhia e seus gestores.

Porter definiu a estratégia como “a combinação dos objetivos que uma empresa persegue e os meios para atingi-los”. Pode-se dizer que, a essência da estratégia está na maneira como a organização escolhe realizar suas atividades, sendo elas iguais ou não à concorrência. É válido lembrar que não existe uma “estratégia absoluta” no âmbito empresarial.

2.1.1 A Estratégia das Cinco Forças de Porter

O modelo das Cinco Forças de Porter foi concebido pelo autor em 1979 e destina-se a análise da competição entre empresas. Ele considera as forças competitivas como cinco fatores que devem ser estudados, para que as companhias possam desenvolver uma estratégia empresarial eficiente. É importante salientar que sua estratégia serve para toda e qualquer organização, independentemente do seu tamanho. A análise das cinco forças de Porter possui uma lógica simples, mas que exige uma visão abrangente do negócio, onde o administrador precisa ser capaz de entender o ambiente competitivo para identificar ações e estratégias futuras. Ao todo, as cinco forças a serem consideradas são:

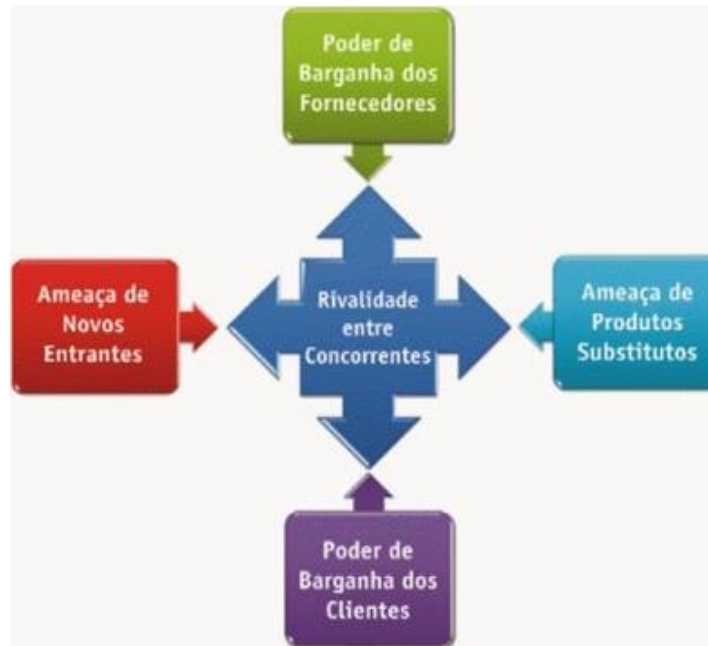


Figura 2 - As Cinco Forças de Porter
Fonte: Portal Administração (2015)

- Rivalidade entre concorrentes: Pode-se dizer que é um dos pontos mais importantes da análise de Porter, pois se trata da atividade e agressividade que os concorrentes diretos exercem. Essa força é considerada a mais significativa dentre todas as cinco, uma vez que é importante saber quais são os pontos fortes das empresas que vendem um produto similar, ou que participam do mesmo segmento. Os principais fatores a serem analisados nesta força são o número de concorrentes, a diversidade dos mesmos e a publicidade que utilizam.
- Ameaça de novos entrantes: Este ponto indicado por Porter estabelece novas condições no mercado, já que a ameaça de um novo concorrente depende da existência de barreiras de entrada, como também da reação das empresas que já participam do mercado. Basicamente, essas barreiras são os fatores que atrapalham o aparecimento de novas empresas para concorrerem em um determinado setor. Entre as principais barreiras nós temos: a economia de escala (economia que organiza o processo produtivo de modo que se atinja a máxima utilização dos recursos envolvidos, visando baixo custo de produção e o incremento de bens e serviços), o capital necessário (capital de giro limitado que uma empresa estreante possui em comparação com uma líder no segmento, ou uma empresa já estabelecida no mercado) e a dificuldade de acesso aos canais de distribuição (se os canais forem limitados, as empresas

que iniciarem atividade em determinado segmento ou mercado possuem menores chances de ganhar espaço).

- Poder de barganha dos clientes: É a capacidade de barganha do cliente em relação às empresas de um determinado mercado. Esta força tem a ver com o poder de decisão dos compradores, principalmente quanto ao preço e a qualidade do produto. Eles podem forçar o preço do produto para baixo, ou demandar uma qualidade maior do que a atual. Porter indicou este ponto como a força competitiva que se relaciona com o poder de decisão dos clientes. Vale ressaltar que o poder de barganha também possui relação com os atributos dos produtos e serviços oferecidos pela empresa.
- Poder de barganha dos fornecedores: Segue a mesma ótica do ponto anterior, pois é semelhante às barganhas dos clientes, porém, com foco nos fornecedores de insumos e serviços para a empresa. Em resumo, os fornecedores barganham sobre os participantes quando ameaçam aumentar os preços, ou diminuir a qualidade dos produtos. Se o setor tiver poucos fornecedores e o grau de diferenciação dos insumos for baixo, o poder de barganha deles aumenta, principalmente através do monopólio ou por meio do fornecimento exclusivo.
- Ameaça de produtos substitutos: Produtos estabelecem um teto nos preços. Essas ameaças são representadas pelos bens e serviços que possuem uma finalidade semelhantes aos seus, ou atendem às mesmas necessidades. No geral, são aqueles que não são os mesmos produtos, mas que atendem às mesmas necessidades. Geralmente eles surgem em mercados de pequeno porte, porém, que se estabilizam com o passar do tempo. Por isso, é prudente avaliar este tipo de produto, uma vez que sua competitividade é limitada, mas continua relevante de certa forma. Um importante fator a ser estudado, é se o produto produzido pela empresa passa a ser obsoleto com o passar do tempo, sendo que para evitar isso é necessário investimento em pesquisa e tecnologia.

O objetivo principal das Cinco Forças de Porter é analisar o ambiente competitivo no qual a organização está inserida e determinar o melhor posicionamento do negócio diante dos concorrentes, possibilitando assim, uma visão mais abrangente da concorrência. Esse modelo permite analisar o grau de atividade de um determinado setor da economia, identificando os fatores que afetam a sua competitividade e, ao

mesmo tempo, fornecendo uma visão mais ampla da organização sobre a concorrência e sobre o mercado do qual faz parte. Para uma boa estratégia, é fundamental possuir um bom conhecimento das características que governam as forças competitivas.

2.1.1.1 As estratégias genéricas de Porter

As estratégias genéricas de Porter foram elaboradas para enfrentar as cinco forças competitivas estabelecidas pelo próprio autor, bem como prover sustentação às estratégias de crescimento organizacional. Ao todo, Porter apresenta três estratégias competitivas genéricas, que são:

- **Liderança no custo total:** Esta estratégia é implementada por companhias que procuram uma maior participação no mercado, reduzindo seus custos em relação ao dos concorrentes. Vale ressaltar que, quando implementada de forma correta, essa estratégia se torna uma excelente vantagem para a organização, pois os custos mais baixos otimizam a competição e o desempenho da companhia, criando uma maior flexibilidade diante da concorrência. Ser líder em custo também melhora o poder de negociação da empresa, além de proporcionar à mesma, margens altas de lucro, que compensam prejuízos e viabilizam novos investimentos.
- **Diferenciação:** A estratégia de diferenciação proporciona a vantagem competitiva mediante a oferta de produtos e serviços que possuam a qualidade desejada pelos consumidores, mas que também, ao mesmo tempo, possuam características diferentes dos produtos já oferecidos pela concorrência. Essa estratégia auxilia a organização a focar seus esforços em um determinado grupo, segmento, ou mercado geográfico. A diferenciação como estratégia estimula a lealdade dos consumidores, neutralizando a facilidade da concorrência e a de entrada de novos concorrentes.
- **Enfoque:** A estratégia de enfoque visa um nicho de mercado especializado, uma vez que direciona seus esforços para as necessidades de um mercado restrito ou um tipo específico de consumidor. De certa forma, trata-se de uma abordagem de liderança de custo ou diferenciação em um ambiente competitivo. Por exemplo, com enfoque no custo, a companhia busca explorar

as diferenças existentes no comportamento dos custos em alguns segmentos. Já com enfoque na diferenciação, a empresa procura se diferenciar de seu segmento, explorando necessidades específicas dos seus consumidores.

Segundo Michael Porter, para que uma empresa obtenha vantagem competitiva, ela deve perseguir táticas específicas e escolher o escopo dentro do qual irá alcançá-las. Foi através dessa premissa que ele desenvolveu estas estratégias competitivas genéricas. O modelo proposto é de grande ajuda para as empresas que desejam se estabelecer em um mercado, pois permite analisar o grau de atividade de um determinado setor da economia. Vale ressaltar que uma das estratégias indicadas se encontra dentro da própria companhia, enquanto as outras ajudam a mesma a alcançar um entendimento mais efetivo do ambiente externo.

As estratégias definidas como liderança no custo total, diferenciação e enfoque, permitem às empresas enfrentarem as cinco forças competitivas, alcançando também, um resultado superior ao da concorrência. Porém, não adianta fazer somente o estudo das estratégias propostas por Porter. É muito válido interagir as estratégias acima citadas com outras ferramentas já conhecidas na administração, como por exemplo, a Análise SWOT, o Ciclo PDCA e o 5W2H. O ideal é que a organização utilize o planejamento de modo eficaz, auxiliando suas ações na preparação em relação às atividades da concorrência, sempre com a finalidade de posicionar a empresa no mercado de modo mais vantajoso.

Para um melhor desempenho, é importante observar alguns fatores e aspectos que acarretarão em resultados mais positivos e relevantes para a empresa. Para isso, as estratégias devem ser sempre atualizadas, se possível constantemente (acompanhando as variações do mercado). Vale lembrar que a organização não deve subestimar sua concorrência externa, pois como foi dito antes, apesar de não serem do mesmo segmento, eles também podem atender às necessidades dos seus clientes (o que acarreta na perda de vantagens). Portanto, todos esses fatores devem ser considerados, cada um com sua devida importância para se tirar o máximo de proveito da estratégia competitiva de Porter.

2.1.2 Ferramentas da Administração e Qualidade

Conforme mencionado na seção anterior, não basta fazer somente o estudo das estratégias propostas, pois é válido interagir estas estratégias com outras ferramentas já conhecidas na administração, como por exemplo, a Análise SWOT, o Ciclo PDCA e o 5W2H, que envolvem métodos para organizar dados e informações, afim de facilitar processos de análises empresariais.

2.1.2.1 Análise SWOT (matriz) – conceito e aplicação

A Análise SWOT é uma ferramenta estrutural de administração que trata de Planejamento, possuindo como principal finalidade avaliar os ambientes internos e externos, formulando estratégias de negócios para a empresa, afim de otimizar seu desempenho no mercado. O termo “SWOT” é um acrônimo das palavras *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*, que significam respectivamente: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, e é comumente conhecida no Brasil como FOFA, ao invés da tradicional. Também é utilizada para identificar os pontos fortes e fracos de uma organização, assim como as oportunidades e ameaças das quais a mesma está exposta. Essa ferramenta é geralmente aplicada durante o planejamento estratégico, promovendo uma análise do cenário interno e externo, com o objetivo de compilar tudo em uma matriz e assim facilitar a visualização das características que fazem parte da sigla.

Em seu desenvolvimento, a Análise SWOT se divide em dois ambientes: o interno e o externo. O primeiro se refere basicamente à própria organização e conta com as forças e fraquezas que a mesma possui. O segundo se refere às questões externas, ou seja, questões de força maior, que estão fora do controle da empresa. As forças e fraquezas são avaliadas a partir do momento atual da organização. Elas serão seus pontos fracos, recursos, experiências, conhecimentos e habilidades. As oportunidades e ameaças serão as previsões de futuro que estão ligadas direta ou indiretamente aos fatores externos. Estruturação gráfica da matriz SWOT (Figura 2).

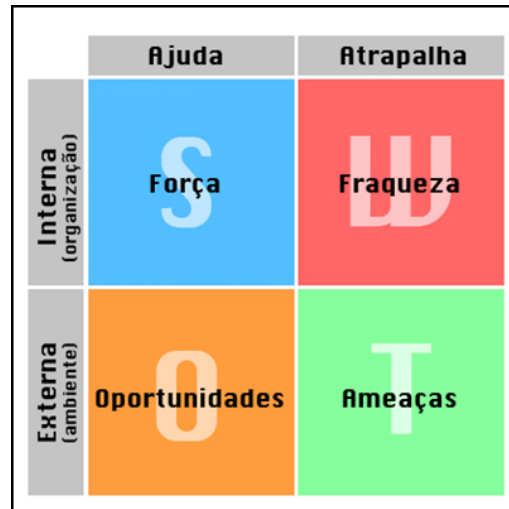


Figura 2 - Análise SWOT (Matriz)
Fonte: Portal Administração (2014)

- **Forças:** Está relacionado às vantagens que a empresa possui em relação aos concorrentes. Podemos dizer que são as aptidões mais fortes da empresa. Para ajudar a defini-las, é possível fazer uso de algumas perguntas:
 - Quais as suas melhores atividades?
 - Quais seus melhores recursos?
 - Qual sua maior vantagem competitiva?
 - Qual o nível de engajamento dos clientes?

O principal aspecto é a vantagem competitiva que tais forças podem trazer para o negócio. Quanto mais vantagem em relação à concorrência ela trouxer, mais relevante ela será para a Análise SWOT.

- **Fraquezas:** As fraquezas são as aptidões que interferem de algum modo o andamento do negócio. É muito importante haver sinceridade nesta parte da análise. Pode-se encontrar as fraquezas de acordo com as seguintes perguntas:
 - A mão-de-obra é capacitada?
 - Existem lacunas de treinamento?
 - Por que a concorrência foi escolhida?
 - Por que meu engajamento não funciona?

As fraquezas encontradas precisam ser examinadas e observadas de forma isolada, para que assim, seja possível nulificar os problemas que ocasionam. Se não for possível corrigir as fraquezas a curto prazo, o ideal é que sejam estudados

métodos para minimizar seus efeitos, ou tentar contorna-los de modo que se tornem forças relevantes para o negócio.

- Ameaças: Ao contrário das oportunidades, as ameaças são forças externas que influenciam negativamente a empresa. Devem ser tratadas com muita cautela, pois podem prejudicar não somente o planejamento estratégico da companhia, como também, diretamente em seus resultados.
- Oportunidades: São forças externas que influenciam positivamente a empresa. Não existe controle sobre essas forças, pois elas podem ocorrer de diversas formas, como por exemplo, mudanças na política econômica do governo, alterações em algum tributo, investimentos externos, ampliação do crédito ao consumidor, etc. Porém, podem ser feitas pesquisas ou planejamentos que preveem o acontecimento desses fatos.

Os passos para realização da Análise SWOT (Matriz) ocorrem através das seguintes etapas:

- Divisão do cenário em duas partes: Para um melhor entendimento do cenário que a empresa participa, primeiramente é necessário dividi-lo em dois ambientes: o interno e o externo, conforme já mencionamos.
- Definição do ambiente interno: O ambiente interno propõe a identificação dos pontos fortes da companhia (strengths) e também dos pontos fracos (weaknesses) em relação aos concorrentes e ao mercado. Nesta etapa devem ser estudados o contexto da companhia e as ações a serem realizadas. É importante considerar que toda característica como força ou fraqueza é altamente relativa e alterável, podendo ser enquadrada na medida do seu comportamento.
- Definição do ambiente externo: A análise externa tem como objetivo a identificação das oportunidades e ameaças que num determinado momento se colocam diante da empresa. Por isso, é necessário haver uma prevenção por parte dos gestores em relação aos impactos positivos e negativos que a organização possa vir a receber. Todas as previsões efetuadas possuem reflexo natural sobre o plano estratégico da empresa.
- Diagramação dos dados: Após a identificação dos dados, colocam-se as informações numa tabela (geralmente 2x2), conforme a figura 2 acima.

- Análise final do cenário: Através da análise subjetiva das condições atuais da empresa, se faz necessário a organização do plano estratégico ideal para o negócio. Tal plano terá base nas forças, fraquezas e em como essas características podem auxiliar o negócio a alcançar melhores oportunidades e evitar, ou amenizar, os efeitos das ameaças que estão por vir.

Consegue-se perceber que a Análise SWOT se trata de uma ferramenta para uma ampla análise ambiental corporativa, que atua como um pilar de sustentação da gestão e do planejamento estratégico de uma organização.

As possibilidades permitidas através da Análise SWOT são essenciais. Ela deve ser usada por qualquer empresa que deseja se tornar competitiva no mercado em que atua. A matriz consegue produzir uma capacidade clara e transparente de visualização externa e interna da organização, possibilitando ao seu gestor maximizar suas atividades de forma que consiga tirar proveito das oportunidades e ao mesmo tempo se proteger das ameaças que possam surgir.

2.1.2.2 O ciclo PDCA

PDCA (do inglês: Plan-Do-Check-Adjust) é um método iterativo de gestão de quatro passos, utilizado para o controle e melhoria contínua de processos e produtos. Outra versão do ciclo PDCA é o OPDCA, onde a letra agregada "O" significa observação, ou como algumas versões dizem "Segure a condição atual". Esta ênfase na observação e na condição atual é utilizada frequentemente na produção enxuta (Lean Manufacturing / Toyota Production System) do Sistema Toyota de Produção.

As etapas do ciclo PDCA podem ser descritas da seguinte forma:

- Planejar: Estabelecer os objetivos e processos necessários para entregar resultados de acordo com o projetado (objetivos ou metas). Ao estabelecer expectativas de resultado, a integridade e precisão da especificação também é uma parte da melhoria almejada. Quando possível, começar em pequena escala para testar os possíveis efeitos.
- Desenvolver/Fazer: Implementar o plano, executar o processo, fazer o produto. Coletar dados para mapeamento e análise dos próximos passos "Checar" e "Ajustar". Portanto esta etapa gera muito cuidado pois pode não ser a causa raiz.

- Checar/Conferir: Estudar o resultado (medido e coletado no passo anterior “Desenvolver”) e compará-lo em relação aos resultados esperados (objetivos estabelecidos no passo “Planejar”) para determinar quaisquer diferenças. Procurar por desvios, principalmente na aplicação do plano, e também olhar para a adequação e abrangência do plano, permite a execução do próximo passo. Traçar dados pode tornar isto muito mais fácil para ver as tendências ao longo de vários ciclos do PDCA, e assim converter os dados coletados em informação. Informação é o que é preciso para a próxima etapa "Ajustar".
- Ajustar/Atuar: Tomar ações corretivas sobre as diferenças significativas entre os resultados reais e planejados. Analisar as diferenças para determinar suas causas. Determinar onde aplicar as mudanças que incluem a melhoria do processo ou produto. Quando uma passagem por estes quatro passos não resultar na necessidade de alguma melhoria, o método ao qual o PDCA é aplicado pode ser refinado com maiores detalhes na iteração seguinte do ciclo, ou a atenção deve ser colocada de uma forma diferente em alguma fase do processo. O ciclo PDCA, quando aplicado junto ao sistema de Gestão da Qualidade, pode implementar ações para atingir a melhoria contínua, assegurar a operação e controle dos processos produtivos. No sistema de Gestão da Qualidade, podemos encontrar não conformidades nos processos, e para tratar a não conformidade utilizamos o plano PDCA. Ação para eliminar uma não conformidade identificada. Ação corretiva “Plano de Ação” para eliminar a causa de uma não conformidade existente, visando eliminar ou reduzir a possibilidade de reincidência dessa não conformidade. Ação preventiva Plano de Ação para eliminar a causa de uma não conformidade potencial, visando eliminar ou reduzir a possibilidade de ocorrência dessa não conformidade Ação de melhoria Plano de Ação para implementar melhorias contínuas nos processos. Abertura de um Plano de Ação PDCA. Os planos de ação preventivo, corretivo ou de melhoria são abertos para contemplar a determinação das causas e as ações propostas, com acompanhamento até a análise crítica sempre que ocorrer.

2.1.2.3 O 5W2H

Pode-se dizer que o 5W2H se trata de uma ferramenta administrativa que pode ser utilizada por toda e qualquer empresa. Sua análise possui a finalidade de auxiliar na elaboração de planos de ação, como uma espécie de checklist que aumenta a clareza do colaborador sobre suas atividades. Ele é considerado uma das técnicas mais eficazes em relação ao planejamento de atividades e elaboração de projetos, sendo amplamente utilizado para organizar o que deve ser feito, distribuindo as funções entre os diversos integrantes de uma equipe. O 5W2H explora as principais questões que envolvem um trabalho, garantindo uma visão controlada das mesmas.



Figura 3 - 5W2H
Fonte: Portal Administração (2014)

Devido ao seu envolvimento com a Gestão da Qualidade, sua metodologia é bastante utilizada nesse meio. O 5W2H atua como um mapa de atividades, estabelecendo o que será feito, quem o fará, em quanto tempo será realizado, qual setor/área da empresa é a responsável e quais os motivos para determinada atividade ser feita. Seus métodos têm origem nos termos em Inglês *What* (o quê), *Who* (quem), *Why* (por quê), *Where* (onde), *When* (quando), *How* (como) e *How Much* (quanto), que consistem em simples perguntas que servem de apoio ao planejamento das atividades.

Existem duas variações do 5W2H, sendo elas: a 5W1H e a 5W3H. A primeira é utilizada sem o “How Much”, sendo que esse formato segue basicamente a mesma estrutura do padrão, e permite que as tarefas sejam executadas de forma cuidadosa, assegurando uma implementação bastante concreta e organizada das atividades. Geralmente é usado para referenciar decisões, identificar as responsabilidades e

planejar ações visando o simples decorrer do trabalho. O outro formato, 5W3H, leva a inclusão do “How Many” (quantos, da língua inglesa), servindo mais como um complemento ao modo tradicional da ferramenta. Todas estes modelos e variações podem ser utilizadas sem nenhum problema, cabendo decidir qual dos modelos se enquadra mais à sua necessidade.

Se comparada às outras ferramentas da qualidade, o 5W2H possui uma das implementações mais simples, sendo necessário apenas a elaboração de uma tabela para discutir as principais questões que fazem parte da análise. O desenvolvimento de cada pergunta deve ter o objetivo principal de desmembrar a ideia em vários segmentos, para facilitar o entendimento e a prática da ferramenta. As perguntas são feitas com base nas seguintes questões: O quê - objetivo da atividade; Quando - data para que o plano entre em ação; Quem - as pessoas envolvidas na atividade; Por quê - os motivos para a realização da atividade; Onde - definição do local da ação; Como - maneira a ser executada; Quanto - define o custo do processo;

Como é uma metodologia que auxilia na execução e no controle das tarefas onde são atribuídas as responsabilidades para cada colaborador, o modo como a atividade deve ser realizada, define o departamento, motivo e prazo para conclusão da mesma, conseguimos entender que o 5W2H potencializa as condições favoráveis à execução das atividades, como também fornece um ambiente propício para o sucesso desejado. A ferramenta é um meio simples, prático e competitivo, assim como o ambiente corporativo deve ser. A ausência das dúvidas proporcionada por seus métodos acelera e otimiza as atividades a serem desenvolvidas por uma determinada equipe ou departamento.

Independente da ferramenta que venha a ser utilizada, o objetivo principal de todo gestor ou colaborador deve ser sempre o de privilegiar a qualidade no planejamento e na execução das suas atividades, bem como das atividades desempenhadas pelos integrantes de seus times.

2.1.3 Ambientes de Competitividade

O ambiente competitivo existe num contexto global, porque já não se resume às empresas no mercado, mas sim a todo o mundo. Sendo assim as novas tecnologias, mais precisamente aquelas relacionadas com as “redes” (sociais e de

negócios), permitem melhor organização e comunicação entre as unidades de negócio e o mercado.

Algumas empresas conseguem sobreviver apostando apenas numa pequena parte do mercado, mas cada vez mais têm mais dificuldade em o fazer. Portanto, concluímos que hoje em dia esse é um dos grandes desafios das empresas. Podemos segmentar o ambiente competitivo em três principais pontos:

- Ambiente sistêmico: É basicamente o conjunto de elementos que não pertencem ao sistema, mas que influenciam e são influenciados pelo sistema (concorrentes, fornecedores, clientes).
- Ambiente estrutural: Pode-se considerar aqui os objetivos a serem atingidos, novos produtos, melhorias, inovações, bem como os aspectos explícitos que influenciam a inovação: o organograma, os processos e os sistemas. Podemos incluir também o “know-how” (conhecimento e capacidade) dos profissionais, e não apenas aspectos de responsabilidade de cada um, como o conhecimento e habilidades necessários para inovar, tais como criatividade, habilidade em gerar, avaliar, disseminar e implementar ideias. Também podemos contemplar os “job-descriptions” (instruções de trabalho), formas de avaliação de desempenho e outras iniciativas de Recursos Humanos, pois eles devem estar em sintonia com as formas de a empresa inovar.
- Ambiente empresarial: Para Chiavenato (2002), o ambiente representa todo o universo que envolve externamente uma empresa, isto é, tudo aquilo situado fora de empresa. É do ambiente que as empresas obtêm os recursos e informações necessárias para subsistência e funcionamento, e é no ambiente que colocam os resultados de suas operações. Nenhuma empresa se situa no vácuo; ela interage com o ambiente e seu resultado depende das influências sofridas por este.

O ambiente normalmente inclui fornecedores, clientes, concorrentes, sindicatos, organismos governamentais regulamentares e grupos de interesses especiais. O ambiente de cada organização é diferente. Em qualquer momento, o seu caráter preciso depende do "nicho" que a empresa demarcou para si mesma em relação à gama de produtos ou serviços que oferece e os mercados a que atende.

2.1.4 Gestão do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento começou a ser discutida no Brasil em meados da década de 1990. Com essa nova modalidade de gestão, pretendia-se registrar, para uma futura utilização otimizada, todo o conhecimento gerado pela organização.

Para gerenciar o conhecimento, é preciso diferenciá-lo de outro elemento intangível importante - a informação - e valorizar a riqueza e quantidade dos dados, estes sim, tangíveis e, em geral, abundantes.

Gerenciar o conhecimento organizacional passou a ter uma conotação mais abrangente, envolvendo saber qual o conhecimento almejado, como é criado e convertido e como se prepara o ambiente organizacional para melhor usufruir dele.

Com a evolução dos conceitos e o passar do tempo, evidenciou-se que não se gerencia o conhecimento, mas sim o ambiente organizacional em que ele é criado e as ferramentas, métodos e metodologias que permitem sua criação, compartilhamento e difusão.

Informação e conhecimento são fundamentais em todas as etapas do processo de inovação: na geração e seleção de ideias, na escolha dos recursos mais apropriados, na gestão de implementação e, principalmente, no aprendizado organizacional. Esta última etapa se beneficia fortemente do entendimento das diferenças entre dados, informação e conhecimento. Informação e conhecimento podem ser considerados insumos de importância especial para o aumento da capacidade de gerar inovações e conseqüentemente aumento da competitividade.

O uso adequado desses insumos permite identificar mudanças necessárias nas necessidades dos consumidores, tendências de mercado, potenciais lançamentos da concorrência e, por fim, nos levando a manter nossa rede autorizada capacitada e treinada sempre, para tratar dos novos produtos, através de processos inovadores.

Quando internalizada como estratégia empresarial, a inovação exige um novo comportamento do gestor e de seus colaboradores. Cada vez mais, eles devem olhar simultaneamente para fora e para dentro da empresa. Para fora, observando seu ambiente competitivo; para dentro, buscando aprimorar suas competências para transformar informações em conhecimento útil para a tomada de decisão.

Há uma relação direta entre informação, conhecimento e inovação. Quanto maior a capacidade de a empresa inovar mais e melhor, maior será sua vantagem competitiva. Para tanto, há estágios a serem seguidos:

- 1 - Obtenção da informação;
- 2 - Tratamento da informação;
- 3 - Transformação da informação em conhecimento;
- 4 - Transformação do conhecimento em inovação;

Nos estágios mais avançados, a capacidade de inovar aumenta com consequente crescimento da vantagem competitiva. O seguinte gráfico representa a relação supracitada.

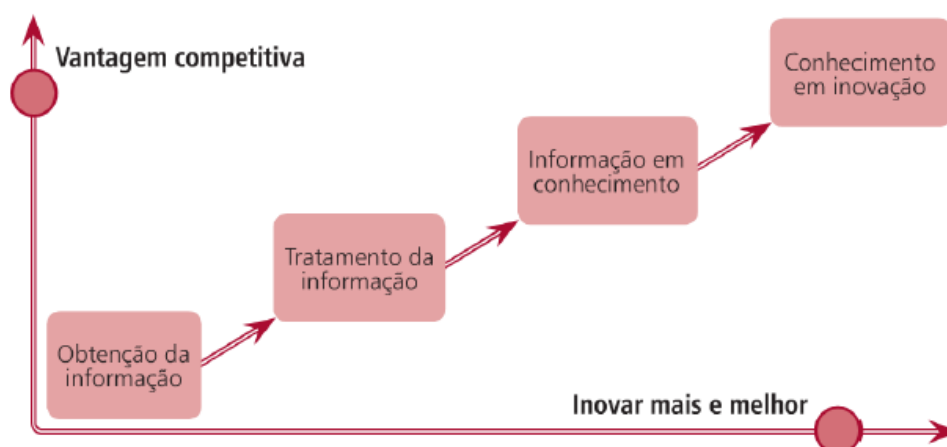


Gráfico 1 - Relação entre vantagem competitiva e capacidade de inovar
Fonte: UTFPR - Gestão do Conhecimento nas Organizações (2012)

2.1.4.1 Dados, informação, conhecimento e competência

Davenport e Prusak (1998) conceituam “dados” como “observações sobre fatos”. Os mesmos autores (2003) complementam esse conceito considerando como dados os registros de transações organizacionais feitos de forma estruturada. De acordo com Setzer (2001), os dados são sintáticos (sem significado, com pouca utilidade) e qualificáveis, podendo ser armazenados e estruturados eletronicamente. Em suma, um dado é um fragmento bruto e desarticulado da realidade (VIEIRA, 1998). O dado, portanto, é tido como somente um ponto no espaço ou no tempo, que não guarda referência a qualquer outro espaço ou tempo. Ele é, basicamente, um evento fora de contexto e sem relação de significado com qualquer outra coisa. Seu significado depende, fundamentalmente, da sua associação com outras coisas e da existência de um contexto.

Já a informação pressupõe agregação de valor e de relevância aos dados. Para Davenport e Prusak (2003), essa agregação de valor, que transforma dado em informação, se dá por uma das seguintes formas:

- Contextualização: Definição da utilidade dos dados.
- Categorização: Definição das unidades de análise ou dos componentes dos dados.
- Cálculo: Análise matemática ou estatística.
- Correção: Eliminação dos erros.
- Condensação: Síntese dos dados, que passam a ser concisos.

Com a organização dos dados criando um significado e valor para o destinatário, obtém-se a informação. Esta estabelece um entendimento das relações entre partes de dados ou entre partes de dados e outra informação com pequena implicação para o futuro. Esse entendimento depende da capacidade de associação do indivíduo.

A informação, portanto, não é uma mera coleção de dados, mas um dado (ou conjunto de dados) processado, arranjado em um contexto específico, que visa fornecer solução para um problema predefinido. A tendência da informação é ser relativamente estática no tempo e linear em sua natureza. Seu significado depende fortemente do contexto.

Para ser considerada útil, a informação deve ser compreendida e absorvida pelo tomador de decisão (BORGES, 1995). Antes de tudo, a informação é um meio, e não um fim. De acordo com esse raciocínio, o conhecimento é obtido ao se organizar e processar dados e informações que contribuam para um entendimento adequado de um evento ou situação, considerando uma análise apoiada em entendimento, experiência, aprendizagem e perícia para a resolução de um problema ou percepção clara de uma situação (TURBAN et al., 2010).

Segundo Davenport e Prusak (2003), a transformação da informação em conhecimento ocorre da seguinte forma:

- Comparação: Considerar outras situações previamente conhecidas.
- Consequência: Constatar as implicações das informações nas tomadas de decisão.
- Conexões: Estabelecer relações do novo conhecimento com o já acumulado.
- Conversação: Averiguar o que as outras pessoas pensam dessa informação.

Conhecimento pressupõe ação e trabalho humano, com o auxílio da Tecnologia da Informação (TI) para acesso, coleta e armazenamento dos dados. O conhecimento se apoia ainda na troca de informações em conversas, na consulta de documentos e na incorporação de rotinas organizacionais, entre outros (SILVA; SOFNER; PINHÃO, 2003).

Ao agregar ao conhecimento criado a experiência, o treinamento e o estudo, focando em um tema e elevando o seu nível de profundidade, chega-se à expertise, que é individual.

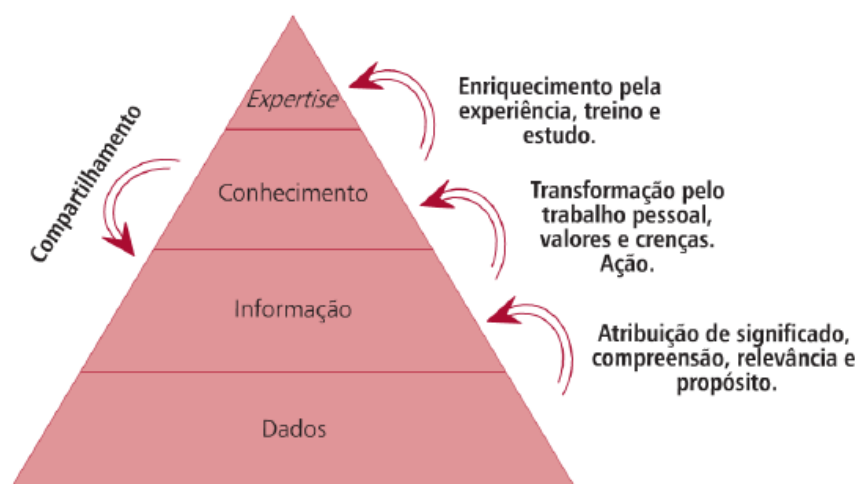


Figura 4 - Agregando valor para transformar dados em expertise
Fonte: UTFPR - Gestão do Conhecimento nas Organizações (2012) - Adaptado de SILVA; SOFNER; PINHÃO (2003)

Já no nível organizacional, fala-se em competências. Durand (2000) denomina “competência” o saber diferenciado que engloba conhecimentos e práticas, que podem ser representados pela expertise.

Competência, no aspecto individual, envolve um tripé de elementos (DURAND, 2000):

- **Conhecimento:** Conjunto dos saberes do indivíduo, seus quadros de referência, sua capacidade operacional e expertise, sua rede de relações, entre outros elementos.
- **Habilidade:** Capacidade para a ação, entendimento e execução das práticas e rotinas organizacionais, das técnicas e tecnologias.
- **Atitude:** Manifestação do comprometimento e da motivação. Relaciona-se à cultura, às crenças e à identidade organizacional.

Entretanto, a competência organizacional não é simplesmente a soma das competências dos elementos que compõe a organização. Segundo Le Boterf (2003),

corroborando Leonard-Barton (1998), a competência empresarial depende da qualidade da combinação das competências individuais e organizacionais e de sua sinergia.

Importante: competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, compartilhar conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2001).

2.1.5 Curva de Aprendizagem (Learning Curve)

Curva de Aprendizagem, ou “*Learning Curve*”, em inglês, é intuitivo que a cada vez em que realizamos uma tarefa à qual já tínhamos realizado anteriormente, a faremos com mais facilidade. Este conceito foi checado e formalizado matematicamente pela primeira vez por Theodore Wright, professor e engenheiro aeronáutico, em 1936.

Ao serem realizadas obras ou serviços similares, pode-se levar em conta a chamada Curva de Aprendizagem, que considera maior eficiência e produtividade à medida em que determinado trabalhador ou equipe realiza repetidamente a mesma tarefa. Representação gráfica do conceito da Curva de Aprendizagem (Figura 5).

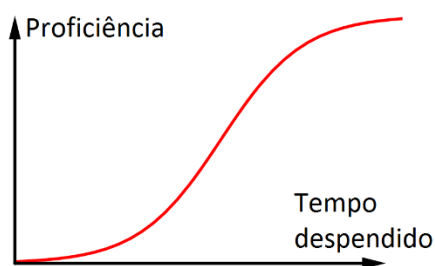


Figura 5 – Representação gráfica do conceito
Fonte: Wikipédia - A Enciclopédia Livre (2016)

Este conceito pode ser aplicado de várias formas. Com a ajuda da Tecnologia da Informação (TI), é possível criar repositórios de informações com base em experiências e rotinas de trabalho, principalmente trabalhando em cima de problemas já ocorridos na empresa, de qualquer natureza. Por exemplo: se um determinado produto apresenta um certo problema, após ser apresentada a solução para este problema, pode-se armazenar esta solução, ligada a este problema, num banco de dados, podendo também ser chamado de “Banco de Lições Aprendidas”. A partir

disto, este banco pode ser disponibilizado num local como uma “Intranet”, aberta para acesso dos colaboradores envolvidos, sendo que eles poderiam consultar este banco e saber de forma rápida como resolver os problemas dos produtos, à medida com que este banco fosse sendo alimentado, sempre em que surgirem problemas e soluções, respectivamente.

2.2 COMPETITIVIDADE E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Concluindo esta fundamentação, pode-se dizer que a competitividade e gestão do conhecimento estão diretamente ligadas, pois, afim de potencializar o alcance de novas conquistas, as organizações precisam conduzir sua gestão do conhecimento e sua inteligência competitiva de forma sistemática e alinhada com seu posicionamento estratégico. O conhecimento empresarial surge como um ativo de importância especial para qualquer produção.

Diante da afirmação de que as empresas atuam em mercados competitivos e precisam formular estratégias para conquistar uma posição sustentável no mercado, pode-se considerar a gestão do conhecimento e a inteligência competitiva como instrumentos que contribuem para o delineamento de estratégias de competitividade, inovação e sustentabilidade econômica.

Assim, pode-se afirmar que a gestão do conhecimento e inteligência competitiva são elementos capazes de levar dirigentes à percepção de que, em que pese não haver um modelo padrão pronto e preestabelecido para a implantação dessas ferramentas, as mesmas podem ser utilizadas em empresas e ainda levá-los a exercitar novas formas de olhar o ambiente onde estão inseridos, com vistas a estimulá-los ao delineamento de estratégias de competitividade e inovação que leve à formatação de novos modelos de negócios que sejam sustentáveis no mercado.

O ensaio do olhar deverá ser utilizado como forma de apoio para a busca de informações e suporte para a elaboração de estratégias a partir delas, favorecendo a leitura e compreensão do ambiente externo e a importância do princípio de transversalidade com as atividades do ambiente interno onde conhecimento e inteligência competitiva podem gerar valor, diferenciação e inovação e portanto, tornar uma organização mais competitiva no mercado.

3 SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC)

Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) pode ser definida como um conjunto de recursos tecnológicos, utilizados de forma integrada, com um objetivo comum. As TICs são utilizadas das mais diversas formas, na indústria (no processo de automação), no comércio (no gerenciamento, nas diversas formas de publicidade), no setor de investimentos (informação simultânea, comunicação imediata) e na educação (no processo de ensino e aprendizagem, na Educação à Distância).

O setor de TIC é um dos mais dinâmicos em termos de inovações tecnológicas em âmbito mundial. O desenvolvimento de hardwares e softwares garante a operacionalização da comunicação e dos processos decorrentes em meios virtuais. No entanto, foi a popularização da internet que potencializou o uso das TICs em diversos campos.

As indústrias de informática e de telefonia, caracterizadas respectivamente pela proteção da Lei de Informática e pelas compras do sistema Telebrás, sofreram profundas modificações decorrentes da abertura de mercado e da privatização. A década de 1990 caracterizou-se por um forte ingresso de empresas estrangeiras que, em alguns casos, passaram a ter no Brasil plantas voltadas para exportação, especialmente no caso de aparelhos celulares.

O setor apresenta características ambíguas no Brasil. Por um lado, tem indicadores de inovação e de esforço tecnológico mais elevado que a média do setor industrial, em função das características supracitadas. Por outro lado, o setor apresenta duas fraquezas estruturais, que têm relação entre si. Em primeiro lugar, existe uma forte dependência da importação de componentes eletrônicos, que têm importância crescente no valor agregado dos produtos. Em segundo lugar, as firmas brasileiras estão alijadas da determinação dos novos padrões tecnológicos, característica à indústria, que é feita por meio de alianças entre grandes corporações internacionais, em alguns casos com participação governamental. Nesse mercado, as economias de rede são cruciais para a competitividade. A figura a seguir exhibe a segmentação de setores e grupos dentro de TIC.

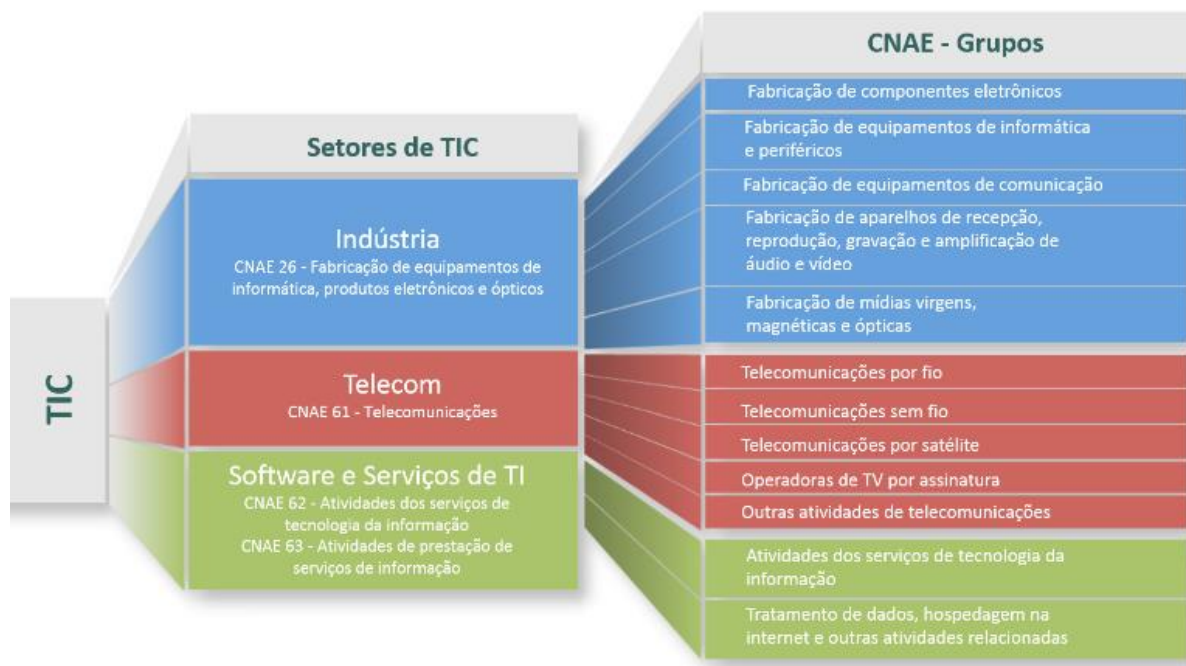


Figura 6 – Os setores de TIC

Fonte: CNAE / IBGE / Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (2016)

3.1 INTELIGÊNCIA DE MERCADO

Atualmente, o setor de Tecnologia da Informação e de Comunicação do Brasil representa 8,7% do PIB (Produto Interno Bruto, em valores correntes, chegando a R\$ 1,5 trilhão no fechamento do segundo trimestre de 2016).

Esse percentual tem aumentado nos últimos anos devido ao uso intensivo de tecnologia nas mais diversas verticais da economia. Os dados preliminares de 2015 registram uma movimentação de R\$ 533,9 bilhões (incluindo TI, Telecom e Tecnologia de Comunicação), um desempenho de 8,1% superior ao ano anterior. Com destaque para as exportações, que cresceram 54,1% atingindo o montante de R\$ 5,246 bilhões.

Apesar das dificuldades macroeconômicas enfrentadas pelo Brasil, o setor continua crescendo bem acima do PIB, as perspectivas de crescimento para os próximos anos são promissoras, graças a drivers de crescimento do setor, tais como: aumento de consumo, novas tecnologias, aumento da malha de infraestrutura, investimentos em pesquisa e desenvolvimento, crescimento orgânico do mercado, entre diversos outros fatores.

O setor de TIC emprega mais de 1,759 milhões de funcionários. Em 2015 as empresas do setor (TI e Telecom) empregaram mais de 1 milhão de pessoas,

podendo-se adicionar a este número mais 745.910 profissionais que atuam na área de TI nas grandes empresas de outros setores, também chamado de “TI In House”.

Abaixo, alguns números do setor:

- Mais de 95 milhões de usuários de Internet (Teleco)
- 257 milhões de aparelhos celulares (Teleco)
- 120,2 milhões de usuários de internet (We Are Social)
- Crescimento do setor de TIC constantemente bem acima do PIB nacional
- TIC 2015 - 8,7% - PIB - 3,85%
- 1,759 milhões de empregados em TIC
- Crescimento de 54,1% nas exportações, atingindo R\$ 5,246 bilhões

3.2 A EMPRESA MARCA X

Criada em 1989, a Marca X é a maior fabricante de computadores do Brasil e a maior desenvolvedora de software educacional da América Latina. Atua no mercado nacional e internacional oferecendo avançadas soluções de tecnologia, da fabricação de computadores ao desenvolvimento de software e hardware, além de portais de internet educacional, serviços de capacitação e suporte técnico.

A Marca X foi criada com o objetivo de produzir microcomputadores de qualidade a preços competitivos. A planta industrial da empresa possui uma área construída de 30.000 m² e é capaz de produzir mais de 300 mil computadores ao mês.

Hoje fabrica computadores nas mais diversas configurações, atendendo as exigências de seus clientes, tanto no mercado Corporativo e Varejo, quanto em licitações públicas. Atua em todos os estados, com rede de mais de 250 Assistências Técnicas Autorizadas.

Além da produção de computadores e notebooks, a Marca X produz Tecnologia Educacional, em que é líder absoluta no país. Com toda a experiência pedagógica do Grupo, ela oferece soluções tecnológicas como mesas e softwares educacionais e portais de internet, auxiliando na democratização do acesso à rede mundial de computadores e maior interação entre escola, aluno e educadores.

Atualmente também atua no mercado mobile, produzindo Smartphones com sistema operacional Android embarcado, Tablets também Android e Featurephones com sistema operacional proprietário.

3.2.1 Visão, Missão e Princípios

De acordo com o Sistema de Gestão da empresa “Marca X”, a Visão, Missão e Princípios desta são constituídos da seguinte forma:

VISÃO	MISSÃO
<p>Ser a marca mais valorizada de computadores no Brasil. Ser líder absoluta em vendas no mercado de computadores. Ser considerada uma empresa de vanguarda em tecnologia.</p>	<p>Oferecer as melhores soluções de tecnologia, sempre com excelência em qualidade, custo e facilidade de uso, maximizando a criação de valor para os acionistas e as oportunidades de desenvolvimento para nossos colaboradores.</p>
PRINCÍPIOS	
Foco no Cliente	Pessoas e Equipes
<p>Existir em função do Cliente. Colocar-se no lugar no Cliente, buscando entender suas necessidades e superando suas expectativas. Priorizar as ações e atitudes que valorizem o cliente.</p>	<p>Respeitar o indivíduo, estimular a diversidade e valorizar o trabalho em equipe.</p>
Fazer acontecer	Ética
<p>Ser proativos, encontrar alternativas para vencer as barreiras e cumprir com o que foi prometido.</p>	<p>Atuar com honestidade, transparência e responsabilidade. Cumprir com o combinado.</p>
Simplicidade	Excelência
<p>Atuar de forma prática e objetiva.</p>	<p>Paixão por fazer sempre o melhor. Aprender com os erros e valorizar os acertos. Estimular a inovação e a contínua superação. Otimizar o retorno sobre todos os investimentos realizados.</p>

Quadro 2 – Visão, Missão e Princípios
Fonte: Marca X (2016)

3.2.1.1 Política da qualidade, meio ambiente, saúde e segurança

A Marca X, através de suas filiais, pretende sempre exercer suas atividades com eficácia e está consciente de que a qualidade de seus produtos e serviços, a preservação/proteção do meio ambiente e prevenção de lesões e doenças dos seus colaboradores devem estar entre suas maiores prioridades, ao lado de outros aspectos da gestão da empresa.

Por isso, norteia suas ações pelas seguintes diretrizes:

- Avaliação constante de seus sistemas de gestão visando a promoção da melhoria contínua de seus processos, produtos e serviços, de forma a atender e satisfazer às expectativas de seus clientes e demais partes interessadas, prosperando como empresa consciente de suas responsabilidades sociais;
- Promoção de esforços para um melhor desempenho ambiental e da saúde e segurança do trabalho com foco na prevenção da poluição, de lesões e doenças;
- Propiciar a conscientização de seus colaboradores sobre a importância do cumprimento das determinações desta política bem como dos objetivos e metas da qualidade, do meio ambiente e da saúde e segurança;
- Atendimento aos requisitos legais em vigor, nos níveis municipal, estadual e federal, bem como a outros requisitos eventualmente subscritos pela empresa;

A revisão desta política, bem como o estabelecimento dos objetivos e metas, ocorre através de indicadores. Para demonstrar seu total comprometimento com esta política, a Alta Direção definiu e implementou um sistema de gestão da qualidade, do meio ambiente e da saúde e segurança com base nas normas NBR ISO 9001:2008, NBR ISO 14001:2004 e OHSAS 18001:2007 respectivamente.

3.3 PARTICIPAÇÃO DA MARCA X NO SETOR DE TIC

Dentro do Setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), a Marca X atua diretamente nos setores da Indústria, nos grupos de fabricação de equipamentos de informática e periféricos e fabricação de equipamentos de comunicação, e no setor de Software e Serviços de TI, no grupo de atividades dos serviços de tecnologia da informação. Internamente, a empresa separa estes grupos em dois Segmentos de Negócios, denominando-os como Segmento de Hardware e Segmento de Tecnologia Educacional, ou Indústria de Informática e Hardware e Indústria de Tecnologia Educacional: Portais e Softwares Educacionais.

No Segmento de Hardware, a Companhia atende aos mercados de Varejo, Corporativo e Governo. No Segmento de Tecnologia Educacional, atende principalmente a instituições de ensino públicas e privadas e exporta soluções educacionais para mais de 40 países. Os quadros a seguir indicam, para os períodos indicados, a Receita Bruta de Vendas e Receita Líquida de Vendas decorrente de cada um desses segmentos:

	2005 ¹	2006 ¹	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Receita Bruta de Vendas	(valores em milhões de Reais)										
Hardware	691,0	1.299,3	2.020,0	2.169,2	2.453,4	2.662,6	2.250,7	2.289,7	2.785,6	2.526,0	1.966,0
Tecnologia Educacional	45,3	56,6	71,5	78,0	59,7	50,3	46,0	39,9	37,3	46,6	29,9
Total	736,4	1.355,8	2.091,5	2.247,2	2.513,1	2.672,9	2.296,7	2.329,5	2.822,9	2.572,6	1.996,0

Quadro 3 – Receita bruta de vendas dos segmentos

Fonte: Marca X (2015)

	2005 ¹	2006 ¹	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Receita Líquida de Vendas	(valores em milhões de Reais)										
Hardware	577,2	1.115,1	1.656,7	1.886,1	2.126,9	2.288,9	1.998,8	2.064,6	2.530,9	2.287,9	1.815,26
Tecnologia Educacional	41,5	51,7	62,6	70,3	53,1	45,1	46,2	37,6	35,6	43,6	27,98
Total	618,7	1.166,8	1.719,4	1.956,4	2.180,0	2.334,0	2.046,0	2.102,2	2.566,5	2.331,6	1.843,2

Quadro 4 – Receita líquida de vendas dos segmentos

Fonte: Marca X (2015)

¹Não contempla os impactos provenientes da aplicação da Lei nº 11.638/07, da Lei nº 11.941/09 e dos efeitos da adoção ao padrão IFRS.

Em 2015, o Segmento de Hardware representou 98,5% da receita líquida e o de Tecnologia Educacional, 1,5%.

No Segmento de Hardware, a Companhia comercializa desktops, notebooks, tablets e telefones celulares. Desenvolve linhas de produtos e soluções direcionadas especificamente para cada mercado que atende: Varejo, Governo e Corporativo, os quais representaram, em 2015, uma participação de 50,4%, 36,0% e 13,6% da Receita Bruta do Segmento de Hardware, respectivamente. No mesmo período, 43,0% da receita bruta deste segmento foi obtida através da venda de desktops, 32,1% de notebooks, 6,0% de tablets e 18,8% de outros, incluindo telefones celulares e serviços.

O Segmento de Tecnologia Educacional representa a sinergia de atuação de duas grandes competências do Grupo Empresarial ao qual a Marca X faz parte: a Educação e a Tecnologia.

Oferece soluções que enriquecem o processo de ensino-aprendizagem e transformam a sala de aula em um ambiente estimulante e desafiador para os alunos, além de tornar a tecnologia uma grande aliada no desenvolvimento docente, ampliando e aprimorando as competências dos professores.

Tecnologias como Mesas Educacionais, Plataformas de Ensino Adaptativo, Redes Sociais Educacionais, Aplicativos, Conteúdos Digitais, Portais Educacionais e equipamentos para escolas, alunos e professores, programas de formação e acompanhamento pedagógico já foram implantados em cerca de 14 mil escolas em todo o Brasil e em mais de 40 países. As soluções reúnem cerca de 1,2 milhão de usuários ativos.

A Marca X é hoje a empresa com o maior número de soluções pré-qualificadas e inseridas no Guia de Tecnologias do Ministério da Educação. Conta com prêmios nacionais e internacionais, como o Prêmio Finep de Inovação e Worlddidac Award. Tem, ainda, patentes depositadas em diversos países com as Mesas Educacionais.

A divisão representa 1,5% da receita bruta de 2015.

3.3.1 Indústria de Informática e Hardware (Segmento de Hardware)

Desde o quarto trimestre de 2004, a Companhia possui uma forte presença no mercado brasileiro de PCs e Tablets, o que lhe proporciona a 2ª posição no ranking

de fabricantes na América Latina, mesmo vendendo apenas no Brasil e na Argentina, até o momento. No mundo, a Marca X ocupa o 13º lugar, sendo a 12ª em desktops e notebooks, considerando-se as vendas das variações de sua marca no Brasil e na Argentina, respectivamente (Quadro 5).

Posição Marca X - 2015	PCs	Desktops	Notebooks
Brasil	2º	1º	3º
América Latina	5º	4º	6º
Mundo	13º	12º	12º

Quadro 5 – Posição no mercado de PCs
Fonte: IDC – International Data Corporation / Marca X (2015)

O ritmo de crescimento do setor no Brasil vem se mostrando cada vez mais intenso. Entre 1997 e 2001, foram vendidos no país cerca de 12 milhões de computadores, no período de 2001 a 2005, cerca de 19 milhões e entre 2006 e 2014 cerca de 117,5 milhões. Somente no ano de 2015, a comercialização de PCs atingiu 6,6 milhões de unidades, representando US\$ 7,4 bilhões em vendas. As vendas do mercado legal passaram de 962 mil unidades em 2004 para cerca de 5,7 milhões de unidades em 2015, registrando crescimento médio anual de 17,6% entre 2004 e 2015. O quadro a seguir mostra o grau de participação da Marca X no mercado, dentro do ranking de fabricantes no Brasil (Quadro 6).

Ranking de Fabricantes no Brasil (em Unidades - 2015)		
Posição	Empresa	Market Share
1º	Empresa A	18,4%
2º	Marca X	14,7%
3º	Empresa B	9,3%
	Outros	44,5%
	Mercado Cinza	13,1%
	Total	100,0%

Quadro 6 – Ranking de Fabricantes no Brasil
Fonte: IDC – International Data Corporation / Marca X (2015)

O mercado de varejo tem sido o grande responsável pelo crescimento do Mercado Oficial, já que é o principal veículo de financiamento para classes de Renda B e C, que estão atualmente adquirindo seu primeiro computador. Entre 2006 e 2015, o Mercado de Varejo cresceu a uma taxa média anual de 5,6%. O quadro a seguir mostra o grau de participação da Marca X no mercado, dentro do ranking no mercado de varejo (Quadro 7).

Ranking no Mercado de Varejo em 2015		
Posição	Empresa	Market Share
1º	Empresa A	15,4%
2º	Marca X	18,0%
3º	Empresa B	18,2%
4º	Empresa C	11,7%
5º	Empresa D	7,0%
6º	Empresa E	10,3%
	Outros	19,3%
	Total	100,0%

Quadro 7 – Ranking no Mercado de Varejo
Fonte: IDC – International Data Corporation / Marca X (2015)

3.3.2 Indústria de Tecnologia Educacional (Segmento de Tecnologia Educacional)

Uma análise dos números e do contexto recente indica fatores que devem proporcionar crescimento acentuado a médio e longo prazos. No Brasil, cerca de 90% das quase 200 mil escolas de ensino infantil, fundamental e médio são públicas e, destas, apenas uma minoria tem acesso a computadores, Internet e tecnologia educacional. Esta inclusão digital reduzida se verifica nos três níveis em que se organiza o ensino público: municipal, estadual e federal. Já nas escolas particulares o acesso à tecnologia educacional é maior, visto que estas atendem às Classes A e B da população, possuindo maior recurso para investimentos em produtos e serviços educacionais avançados para melhoria do ensino e diferenciação em relação à concorrência.

De 2000 a 2005, o percentual de escolas públicas de ensino fundamental com acesso à Internet passou de cerca de 3,9% para 14,8%, percentual ainda muito aquém do que se observa em países desenvolvidos - os EUA já proviam acesso à 98% de suas escolas públicas no ano de 2000. O número de escolas públicas de ensino fundamental com ao menos um computador também evoluiu no período, mas chegou à apenas 31,7% em 2005, incluindo neste baixo percentual o uso de computadores para propósitos administrativos, ou seja, não efetivamente educacionais. Comparativamente, das escolas particulares brasileiras no ensino fundamental, 60% já acessavam à Internet e 84% tinham pelo menos um computador em 2005. No ensino médio apenas 51% das escolas públicas possuíam laboratórios de informática em 2005, penetração bastante inferior aos 77% das escolas particulares.

Os estudos da OECD (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) vêm continuamente apontando a posição de atraso no acesso à Internet e aos computadores pelos estudantes brasileiros. O PISA (Programme for International Student Assessment – Programa Internacional de Avaliação de Alunos) de 2006 indicou que dos 57 países participantes, o Brasil ficou em antepenúltimo lugar no número de computadores por aluno nas escolas, ficando atrás de outros países emergentes como Indonésia e Rússia, que indicaram uma relação computador/aluno 50% maior que a brasileira. A proporção média de computadores por aluno é oito vezes maior entre os países participantes do que a indicada no Brasil.

Estudos realizados pela OECD e pelo MEC/INEP apontam para uma correlação positiva entre o uso da Internet e computadores e o desempenho nas

provas do PISA e ENEM (Exame Nacional do Ensino Médio). A informatização das escolas públicas também é essencial para permitir o acesso à uma fonte de conhecimentos quase inesgotável à parcela da população que corre o risco de ser marginalizada digitalmente. Com o aumento da base instalada de PCs em todas as classes sociais, principalmente nas Classes C e D, em parte decorrente de um projeto de inclusão digital da marca, espera-se um forte crescimento tanto na venda direta de soluções educacionais e portais para escolas, quanto na venda de software educacional no varejo.

3.3.3 Concorrência da Marca X no Setor de TIC

Neste setor, seguindo a já mencionada análise de Porter, pode-se definir as forças existentes, pois os ambientes competitivos estão claramente traçados.

No mercado de PCs, há ao menos 9 concorrentes, todos lançando novos modelos e soluções trimestralmente. No que diz respeito a celulares, que são a maior tendência de mercado e principal foco de desenvolvimento e inovação, a Marca X tem ao menos 15 concorrentes, também seguindo estratégias de lançamentos trimestrais, sendo que, em sua maioria, estes fabricantes possuem modelos de produtos para todos os públicos, desde os entrantes, até os mais exigentes. Um dos fatores que impulsiona esta rivalidade é a possibilidade de alteração dos preços dos produtos, devido ao preço médio em dólar de desktops, que se apresenta em um patamar estável, como podemos observar no gráfico seguinte (Gráfico 2). Já o preço em dólar dos notebooks apresentou sucessivas reduções até 2007, beneficiado pelos ganhos de escala na indústria. Mais recentemente, a redução do preço dos portáteis se deveu também à maior competição no mercado de varejo e aos grandes volumes de laptops educacionais direcionados a programas de informatização do ensino público no país.

Preço Médio de PCs No Mercado Brasileiro

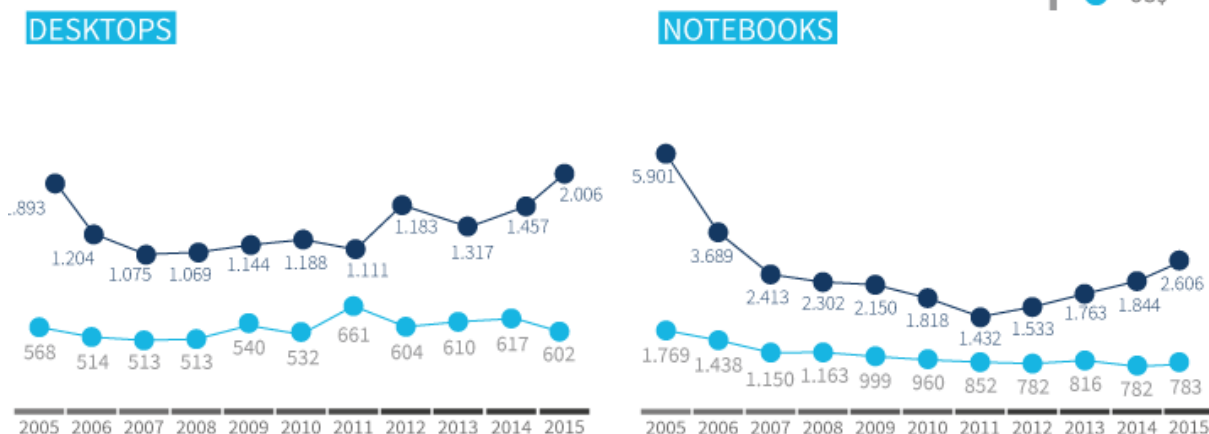


Gráfico 2 – Preço Médio de PCs no Mercado Brasileiro
Fonte: IDC Brasil / Marca X (2015)

Desde 2011 os tablets e os smartphones também têm apresentado uma redução no preço médio em dólar devido principalmente à alta demanda pelo produto, à chegada de dispositivos de baixa configuração e preços competitivos de marcas entrantes, em geral advindas da Ásia, e almejando se estabelecer no Brasil, e ao barateamento de seus componentes no mercado internacional, a exemplo as telas sensíveis ao toque, acompanhando os ganhos de escala na indústria de dispositivos móveis, contribuindo com o surgimento de novos fornecedores e fazendo com que o poder e capacidade de barganha destes aumente, principalmente com relação à qualidade dos produtos. O gráfico seguinte exhibe a considerável queda nos preços médios de portáteis durante os períodos observados.

Preço Médio dos Tablets e Smartphones no Mercado Brasileiro

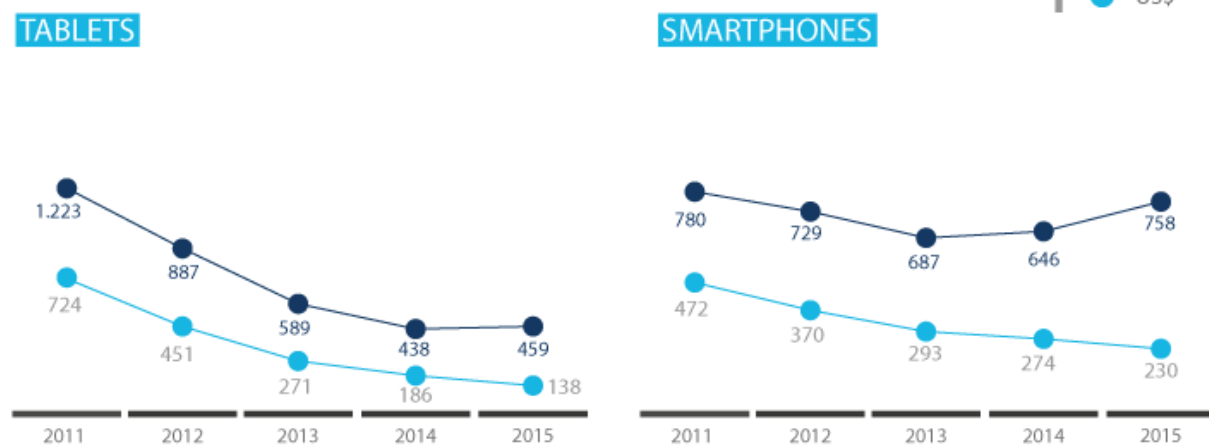


Gráfico 3 – Preço Médio de Tablets e Smartphones no Mercado Brasileiro
Fonte: IDC Brasil / Marca X (2015)

Entre 2007 e 2015 o volume de crédito destinado à pessoa física cresceu a uma taxa média anual composta de 10,7% (Gráfico 4), favorecendo especialmente as classes de renda mais baixa; e o varejo tem exercido papel fundamental nesse aspecto. A imensa maioria dos PCs vendidos pelo varejo são financiados em 12 vezes ou mais. Atualmente, são encontrados no varejo computadores financiados em até 18 vezes, a prestações mensais a partir de R\$ 99,90.



Gráfico 4 – Crédito para Pessoa Física
Fonte: Banco Central do Brasil (2015)

Em 2005, o Governo Federal lançou um programa de inclusão digital, que permite que desktops de até R\$ 1.200,00 e notebooks de até R\$ 1.800,00 sejam financiados em até 24 parcelas a juros máximos de até 2,99% ao mês.

O processo de mudança socioeconômica brasileiro tem sido formidável nos últimos anos. A classe C, que representava 34% da população em 2005, aumentou para 54% em 2011 (Quadro 8). Nada menos que 40,4 milhões de pessoas ingressaram na classe C de 2005 para 2011.

	2005	2011	Renda Média Mensal R\$ ¹	Nº de Famílias ²
A/B	15%	22%	2.907	12,6
C	34%	54%	1.450	31,0
D/E	51%	24%	792	13,6

¹ Por domicílio.

² Estimativas baseadas.

Quadro 8 – Distribuição da População Brasileira por Classe de Consumo
Fonte: Pesquisa “O Observador Brasil” – IPSOS/Cetelem (2012)

De 2005 a 2011, a renda disponível da classe C também aumentou cerca de 198%, alcançando R\$ 363,00 mensais, conforme exibido no gráfico seguinte, renda mais que suficiente para comportar a prestação de um PC.

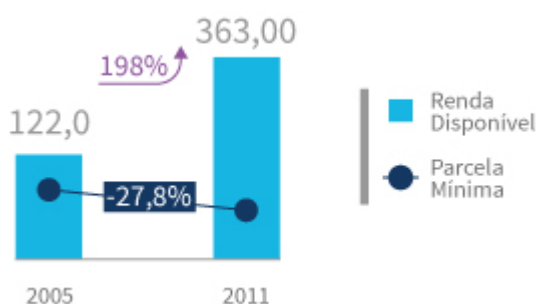


Gráfico 5 – Renda Disponível da Classe C x Parcela Mínima do PC (R\$)
Fonte: Pesquisa “O Observador Brasil” – IPSOS/Cetelem (2012)

A queda do preço, o aumento do crédito e da renda, proporcionaram um aumento no percentual de domicílios com PCs, especialmente na classe C, que passou de 16% em 2005 para 45% em 2011 (Quadro 9).

Classe Social	2008*	2010	2012	2013	2014
A	95%/0%	93%/0%	98%/19%	98%/34%	99%/56%
B	70%/0%	76%/0%	84%/5%	86%/15%	85%/38%
C	25%/0%	34%/0%	44%/1%	46%/8%	49%/27%
D/E	3%/0%	5%/0%	9%/0%	10%/7%	12%/23%
Total	25%/0%	35%/0%	46%/2%	49%/12%	50%/33%

Quadro 9 – Penetração de PCs e Tablets nos Domicílios
Fonte: TIC (2014)

* Não considera a população rural, incluída em 2010 e 2012

Estes dados nos mostram como o poder e capacidade de barganha dos clientes vem aumentando, contribuindo como uma força competitiva.

Concluindo a análise das forças no setor, a ameaça de produtos substitutos gira em torno do desenvolvimento de novos processadores e tecnologias ligadas às telas, tanto em PCs, quando em smartphones, sendo que o processo de inovação deste tipo de componente gira em torno de uma média de 9 meses, portanto se faz importante manter os projetos de novos produtos atualizados, conforme novas tecnologias sejam anunciadas.

Os atributos referentes a preços, incluindo o poder de barganha de clientes e fornecedores, inovações tecnológicas e seu intenso crescimento e popularização, podem ser considerados os fatores determinantes de competitividade no setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).

3.4 A REDE DE ASSISTÊNCIAS TÉCNICAS AUTORIZADAS DA MARCA X

Conforme supracitado, a Marca X atua em todos os estados, com rede de mais de 250 assistências técnicas autorizadas.

O corpo de cada assistência é composto basicamente pela mesma estrutura: direção, gerência, supervisão (responsável pela gestão de todos os recursos e estratégias), equipe técnica (responsável pela manutenção dos equipamentos) e equipe operacional (responsável pela parte burocrática envolvendo os atendimentos de clientes, como manuseio de sistemas para controles, entre outros).

Existem algumas modalidades de atendimento das assistências, sendo que estas são segmentadas de acordo com as estratégias da Marca X, em acordo contratual para cada modalidade. Estas modalidades são:

- Atendimento Balcão: modelo de assistência técnica autorizada padrão, com uma recepção como parte de suas instalações, e que recebe clientes em sua loja, onde o cliente deixa seu equipamento no balcão, após contato do mesmo com a central de relacionamento da Marca X. Alguns tipos de produtos, como celulares, por exemplo, não são atendidos por todas as autorizadas, pois o encaminhamento dos produtos é segmentado dentre a rede de assistências, considerando fatores como volumetria de vendas por região e capacidade

técnica, estrutura física e ferramental dos parceiros. Para todo tipo de produto específico, é feito um treinamento prévio com a Autorizada, antes de oficializar o encaminhamento de clientes com o produto em questão.

- Atendimento On-Site: modelo de assistência técnica autorizada com estrutura para disponibilização de técnicos em campo, onde o atendimento é realizado em local acordado entre o cliente e a Marca X, após contato do mesmo com a central de relacionamento da Marca X.
- Centro de Reparo: modelo de assistência técnica autorizada com estrutura de grande porte e disposição de muitos colaboradores, situada em pontos estratégicos e que recebem produtos enviados pelos clientes pelos correios, através de procedimento aberto e coberto pela Marca X, quando o cliente reside em local sem nenhuma Autorizada dentro de um raio de 50km de distância. Neste modelo de assistência existem alguns centros com colaboradores e estrutura da própria Marca X, não necessariamente um parceiro terceirizado.
- Posto de Serviço à Revenda: modelo de assistência técnica autorizada situada dentro das instalações de distribuição de estoque das grandes redes varejistas, para tratamento dos produtos de revenda, que ainda não chegaram ao cliente final, ou que retornaram dos mesmos após trocas nas lojas. Neste modelo de assistência existem alguns postos com colaboradores e estrutura da própria Marca X, não necessariamente um parceiro terceirizado.
- Exclusiva: modelo de assistência técnica autorizada direcionado exclusivamente para clientes específicos, geralmente órgãos governamentais e corporativos.

3.4.1 Prática Atual das Autorizadas

Atualmente, nestes modelos de atendimento realizados pela rede de assistências técnicas autorizadas, os clientes são atendidos diariamente, e o relacionamento entre as Autorizadas e as áreas de serviços da Marca X também ocorre diariamente, principalmente no que diz respeito a todo e qualquer tipo de suporte envolvendo os procedimentos técnicos, operacionais, fiscais, financeiros, entre outros.

Como principal porta de entrada para a rede autorizada, a Marca X disponibiliza o Portal de Serviços, um sistema web de acesso restrito às autorizadas e colaboradores da Marca X, contendo manuais, guias, ferramentas, canais de contato e suporte, formulários de solicitação, indicadores-chave de performance e demais materiais e informações necessários para o dia-a-dia de trabalho da rede autorizada. Todo o conteúdo relacionado aos produtos da empresa, bem como todos os procedimentos, está disponível neste Portal, cuja exemplificação pode ser vista na figura a seguir.



Figura 7 – Página inicial do Portal de Serviços
Fonte: Marca X (2016)

Durante os treinamentos, principalmente nos de integração com novos parceiros, este portal é amplamente mostrado e dito como principal ferramenta para as autorizadas, bem como são mostrados todos os canais e conteúdo disponíveis nele.

Apesar de disponibilizar todo o conteúdo de suporte, a Marca X ainda tem problemas com sua rede de assistências técnicas, que podem estar intrinsecamente ligados à falta de conhecimento, impactando diretamente em processos internos e no cliente final, o que pode fazer com que a marca perca sua força no mercado competitivo. Estes problemas podem ocasionar processos no PROCON - órgão de defesa do consumidor - e até mesmo no JEC - juizado especial cível. Estes problemas

ocorrem em atendimentos de todos os tipos de produto, e podem ser apontados, respectivamente em ordem de ocorrência, como os seguintes:

- Demora no posicionamento: a autorizada leva muito tempo para efetuar o diagnóstico do produto e posicionar esta informação no sistema integrado com a Marca X, geralmente quando há necessidade de troca de componentes, o que acaba levando ao atraso no cumprimento do prazo máximo para o atendimento, que, no caso de clientes varejo, segue o código do consumidor, 30 dias corridos.
- Falta de formalização de contato com o cliente: este problema pode aparecer, principalmente, de duas formas, sendo I) após o reparo do produto, a autorizada não faz contato com o cliente para avisá-lo sobre, e o prazo máximo para o atendimento acaba expirando II) após abertura de atendimento on-site, a autorizada não entra em contato com o cliente para agendar um horário e local, o que leva ao cliente ficar sem o atendimento, e tendo que reclamar novamente sobre a falha em seu produto.
- Posicionamento incorreto: a autorizada posiciona um componente incorreto no sistema integrado com a Marca X, o que leva a logística da mesma a efetuar o envio de uma peça que, na verdade, não é a que a assistência está precisando para efetuar aquele reparo, sendo que, após a chegada do componente incorreto, a autorizada terá que posicionar corretamente, e aguardar mais – pelo menos 5 dias úteis – até a chegada da peça. Isto pode comprometer o cumprimento do prazo máximo para atendimento.
- Equipamento entregue com vício não sanado: ocorre quando o produto é devolvido para o cliente com a mesma falha reclamada, como se o serviço não tivesse sido prestado.
- Equipamento entregue incompleto ou com avarias: ocorre quando o produto é devolvido para o cliente faltando algum acessório que foi deixado previamente com ele, ou quando é devolvido com riscos, amassados, trincados e etc.
- Cobrança indevida: a autorizada efetua a cobrança direta ao cliente por algum serviço prestado, mesmo quando seu produto está em garantia, e elegível para a utilização da mesma.
- Postura incorreta no atendimento: a autorizada se porta de maneira inadequada para com o cliente durante o atendimento, seja durante o

recebimento do produto, ou o posicionamento do reparo, ou a devolução para o cliente.

A falta de conhecimento também pode ser capaz de trazer outros problemas, tanto em processos internos, quanto com relações com clientes:

- Atrasos nos cumprimentos de prazos (SLA – Service Level Agreement – “Acordo de Nível de Serviço”) para atendimento de clientes;
- Reincidência de produtos em assistências técnicas;
- Demanda de suporte com interação humana;
- Custos elevados com telefonia e pessoal para este suporte;
- Gastos com multas, recompra e honorários em processos causados devido a estes atrasos e reincidências;

De acordo com relatórios da Marca X, durante o período de janeiro de 2015 a junho de 2016, foram gastos aproximadamente R\$ 3.430.955,10 (três milhões, quatrocentos e trinta mil, novecentos e cinquenta e cinco reais e dez centavos) em processos de PROCON e JEC, lembrando que este valor contempla todos os gastos relacionados a estes processos (multas, recompras, honorários e etc.).

Em sites de reclamações online, amplamente utilizados pelos consumidores do varejo atualmente, a Marca X aparece bem nos índices de resposta e resolução dos casos, no entanto, apenas 50.6% dos consumidores voltariam a fazer negócio, como mostra o fechamento do serviço até o ano de 2015 (Figura 8). Estes problemas com a rede autorizada podem estar relacionados à parte destas reclamações também, portanto há potencial para redução destas reclamações, o que também ajudaria a contar positivamente para a marca e ser um diferencial competitivo.



Figura 8 – Índices de reclamações contra a Marca X
 Fonte: “Reclame Aqui” - www.reclameaqui.com.br (2015)

3.5 A ÁREA DE CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO DA MARCA X

A Marca X, em seu departamento de serviços, o qual é compreendido por todo o pós-vendas da empresa, através da equipe de capacitação e treinamento, em parceria com a área de engenharia de serviços, atualmente aplica seus treinamentos para a rede de assistência técnica utilizando salas virtuais (sendo um link específico para cada treinamento), procedimento realizado conforme a necessidade de manutenção em seus equipamentos, tanto um novo produto, quanto aos já disponíveis, bem como integração de novos parceiros, sistemas e procedimentos.

A rede de assistência técnica é convocada a participar de treinamento através de notificação enviada pela equipe de capacitação e treinamento via e-mail, e este contém um link específico para cada treinamento, juntamente de um formulário de participação em treinamentos, que deve ser preenchido com os dados da autorizada e dados dos participantes do treinamento em questão, e devolvido em resposta ao mesmo e-mail da notificação de cada treinamento. A notificação é enviada 07 (sete) dias antes da data do treinamento, dando tempo hábil para que a rede de assistência técnica se programe.

No dia do treinamento, 10 minutos antes do horário programado, a assistência técnica deve acessar o link da sala virtual como convidada, informando o nome da assistência – nº do centro de trabalho (código de identificação da autorizada nas bases da empresa Marca X) – nome do participante. Caso alguma assistência técnica não consiga participar do treinamento ao qual foi convidada, deve imediatamente comunicar o consultor de campo (colaborador atuante da Marca X) de sua região com a devida justificativa.

A rede de assistência técnica, quando identificar a necessidade de um novo treinamento, poderá solicitá-lo através do formulário disponível no portal de serviços.

Atualmente, a equipe de capacitação e treinamento é composta por apenas duas pessoas em seu organograma, sendo uma responsável pela geração de indicadores, ministração de alguns treinamentos procedimentais/gerais, gestão e coordenação da área, e a outra responsável pela parte operacional de geração de conteúdo, ministração de alguns treinamentos técnicos/gerais e manutenção/atualização do portal de serviços.

Quando há introdução de um novo produto da Marca X no mercado, bem como quando uma ou mais autorizadas forem selecionadas para atender algum

produto específico, que requer conhecimento e atenção sobre alguma particularidade, ou alguma ferramenta sistêmica e procedimento novo, três colaboradores da área de engenharia de serviços são disponibilizados, conforme a necessidade dos treinamentos, para a ministração destes, bem como estes três colaboradores também são responsáveis pela geração de conteúdo técnico para auxílio na manutenção dos produtos da marca.

Na figura a seguir (Figura 9), é possível verificar as relações entre as áreas envolvidas em serviços na Marca X praticadas atualmente, com as principais responsabilidades de suas respectivas equipes, sendo que as setas representam as origens e destinos das demandas de acordo com cada responsabilidade e atividade desenvolvida.

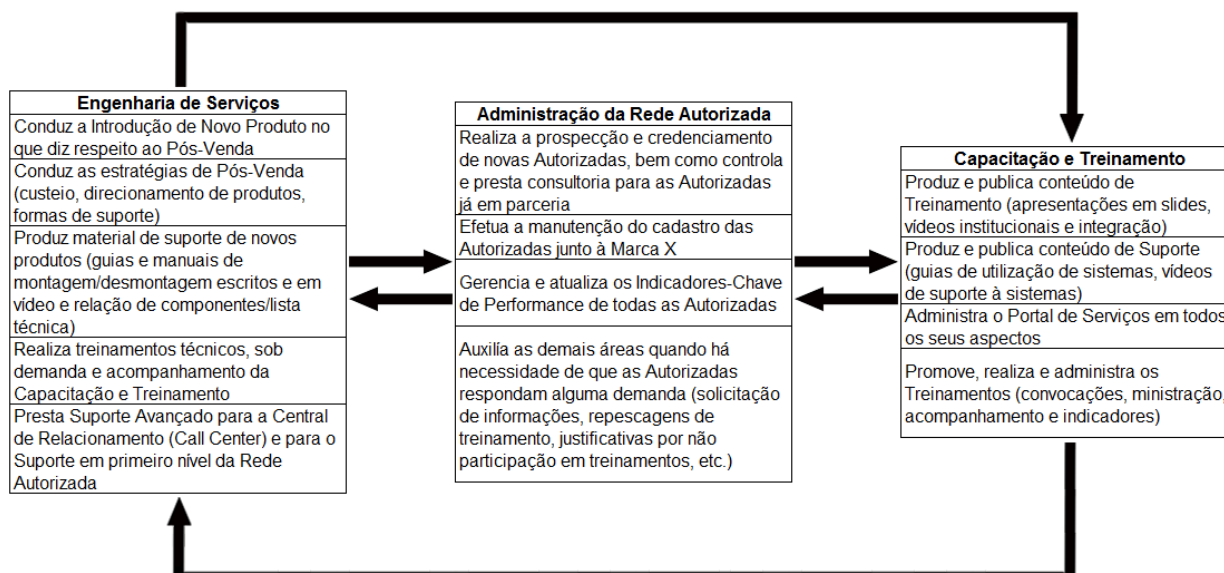


Figura 9 – Relação atual entre as Áreas diretamente ligadas
Fonte: Marca X (2016)

Já na Figura 10, pode-se verificar o processo atual de um dos principais fluxos de atividades, em cadeia, que é a introdução de um novo produto, até a capacitação e treinamento para atendimento do mesmo. Em cada etapa desta cadeia, tem-se:

- Aplicável de acordo com o produto: área de Engenharia de Serviços, com sua equipe de introdução de novos produtos, acompanha novos produtos juntamente de demais envolvidos, todos os critérios e particularidades dos produtos, então a engenharia de serviços define a modalidade de atendimento e autorizadas que irão atendê-los, e a equipe de introdução de novos produtos realiza CVP (ciclo de vida do produto) com base nos “kick-offs” (apresentações

iniciais de produtos) dos produtos para toda a área de serviços, bem como formaliza com a equipe de administração da rede autorizada para que estes apontem quais as autorizadas deverão ser treinadas. Após confirmação das autorizadas, a engenharia de serviços demanda por e-mail para a área de capacitação e treinamento a necessidade de treinamento.

- Teste de produto: área de engenharia de serviços, com sua equipe de introdução de novos produtos, deve efetuar testes nos produtos que possam representar reclamações por parte do cliente final, então as equipes de introdução de novos produtos e suporte avançado devem produzir documentação padrão, contendo lista técnica, manuais técnicos, vídeos com os procedimentos de montagem e desmontagem dos produtos, criação de mídias de recuperação, entre outros.
- Criação da sala e agendamento: área de capacitação e treinamento deve validar o conteúdo técnico e preparar treinamento para a rede autorizada, em seguida deve abrir a sala virtual e agendar treinamento com, no mínimo, uma semana de antecedência, então enviar o convite para as autorizadas com o link da sala.
- Conferência das informações: área de capacitação e treinamento deve conferir se as informações e conteúdo estão disponíveis nos canais corretos, como Portal de Serviços e sistemas de controle e interface entre a Marca X e a rede autorizada.
- Material didático e treinamento: o conteúdo deve estar padronizado, tanto em seu layout, quanto em seus procedimentos. Em caso de treinamento técnico, a área de capacitação e treinamento deve selecionar o técnico que irá ministrá-lo de acordo com o conhecimento do produto, disponibilidade e desenvoltura. Em caso de treinamentos de integração, sistemas e processos, a área de capacitação e treinamento treina e disponibiliza o conteúdo.
- Avaliar autorizada: área de capacitação e treinamento aplica avaliações de reação e conhecimento (através de formulário online) do conteúdo após treinamentos e, se necessário, o treinamento deve ser refeito individualmente.
- Registrar treinamento: área de capacitação e treinamento registra a presença das autorizadas após os treinamentos e informa a adesão em seus indicadores. Após o registro, a administração da rede autorizada é comunicada, para que

possa incluir estes dados de adesão nos indicadores-chave de performance das autorizadas, bem como solicitar repescagens, se necessário.

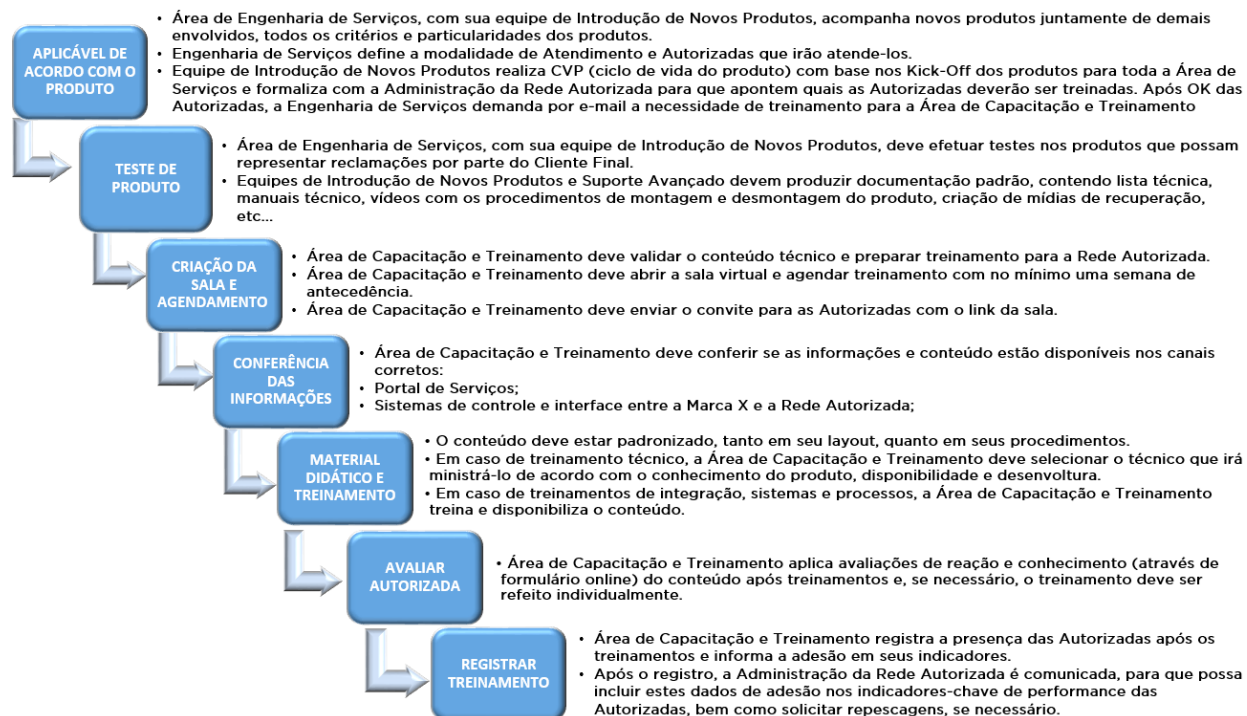


Figura 10 – Cadeia de etapas das principais atividades envolvidas atualmente
Fonte: Marca X (2016)

A relação entre as áreas (Figura 9) e a cadeia de etapas das principais atividades desenvolvidas (Figura 10) podem ser considerados como o “antes” dos processos envolvidos.

3.5.1 Prática Atual dos Treinamentos

Atualmente, neste formato de treinamento como mencionado, há um problema quanto à adesão e participação das autorizadas nas salas virtuais.

Conforme os gráficos a seguir (Gráficos 6 e 7), pode-se verificar esta questão de adesão e participação das Assistências Técnicas, avaliando um período de um ano (de setembro de 2015 a setembro de 2016):

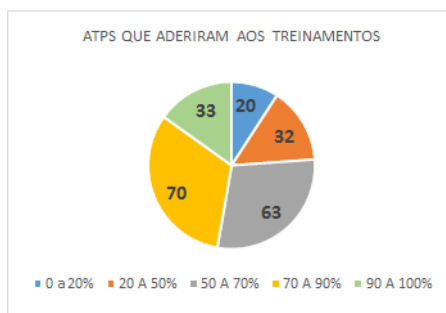


Gráfico 6 – Autorizadas que aderiram aos treinamentos
Fonte: Marca X (2016)

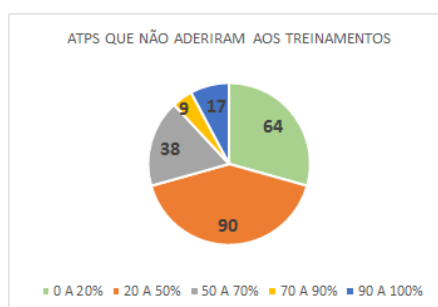


Gráfico 7 – Autorizadas que não aderiram aos treinamentos
Fonte: Marca X (2016)

Cabe-se lembrar que estes dados representam a primeira convocação para cada treinamento neste período, sendo que, quando um treinamento não atinge pelo menos 90% de adesão, são enviadas convocações para as chamadas “repescagens”, onde são abertos novos links para salas virtuais.

Sempre que é necessário o envio de convocações de repescagens, a equipe de capacitação e treinamento conta com a ajuda da equipe de administração da rede autorizada, a qual disponibiliza seus consultores de campo para entrar em contato com as autorizadas (via telefone e e-mail), reforçando a importância e obrigatoriedade da participação destas empresas nas salas virtuais, e este processo é feito até que seja atingido pelo menos 90% de adesão nos treinamentos propostos.

Ressalta-se também que, neste formato de treinamento por meio de videoconferência em sala virtual, não há como garantir que todos os participantes estejam acompanhando o conteúdo de fato, logo não há como garantir 100% de absorção, mesmo com 100% de adesão.

Portanto conclui-se que este formato de treinamento deixa lacunas que podem levar à falta de conhecimento, situação diretamente ligada aos problemas explicados na seção 3.4.1 deste capítulo.

3.5.1.1 Análise SWOT do cenário atual de Capacitação e Treinamento

Afim de dar visibilidade dos principais aspectos existentes hoje envolvendo a área de capacitação e treinamento, podemos conferir as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças em questão, através da seguinte análise. Pode-se considerar estes como os indicadores da competitividade envolvendo capacitação e treinamento na empresa.

Como forças (fator interno), pode-se elencar:

- Conteúdo de treinamento elaborado pelas áreas: atualmente consiste em listas técnicas de produtos, guias de utilização em geral, guias de procedimentos em geral, vídeos de desmontagem e montagem de produtos, utilização de ferramentas e sistemas, boletins informativos técnicos sobre falhas específicas em produtos específicos e comunicados sobre todo o tipo de validação técnica e procedimental. Todo este conteúdo é bem elaborado, claro e didático, pensado para facilitar o entendimento ao máximo possível, tudo disponibilizado no portal de serviços supracitado.
- Conhecimento técnico e procedimental dos colaboradores envolvidos: a disseminação da informação e conhecimento entre os colaboradores envolvidos neste processo é relativamente eficiente, o que ajuda na criação deste conteúdo e na execução de treinamentos.
- Engajamento dos colaboradores operacionais envolvidos: a vontade e participação dos colaboradores é evidente, principalmente no que diz respeito a elaborar materiais e treinamentos cada vez mais completos e que gerem cada vez menos dúvidas por parte das autorizadas.
- Estrutura de Tecnologia da Informação (TI – Servidores) da organização: a Marca X possui uma boa estrutura de servidores em sua área de TI, o que possibilita grande capacidade de armazenamento e processamento de dados, principalmente quanto aos vídeos disponibilizados, o que ocupa um espaço considerável, permitindo a criação deste tipo de conteúdo sempre que necessário.

Como fraquezas (fator interno), pode-se elencar:

- Não há garantia de 100% de absorção do conteúdo das salas virtuais, bem como a interação total dos participantes: o fato de que atualmente os

treinamentos são ministrados via sala virtual (videoconferência), por mais que tenha espaço para dúvidas online após a apresentação do conteúdo, não garante que o mesmo tenha sido absorvido por todos os participantes, o que está diretamente ligado a outro fato: não temos como garantir, de forma hábil e prática, que todos os participantes interajam com o treinamento, abrindo margem para que alguns usuários apenas acessem a sala virtual, mas não participem, deixando a tela de lado para fazer outras atividades, como se estivessem online. Também não há tempo hábil para realizar reciclagens dos treinamentos já feitos, o que pode ser preocupante, visto a rotatividade média de colaboradores em assistências técnicas (em média três meses), uma vez que dificilmente há interesse proativo dos gestores dessas assistências em solicitar novos treinamentos.

- Falta de interesse da gerência da área: devido à dificuldade de exibir resultados financeiros concretos com melhorias nesta área, na grande maioria das vezes a gerência do setor acaba dando prioridade para outros projetos que são vistos pela organização como uma opção mais lucrativa para investir esforços e dinheiro.
- Burocracia quanto à obtenção de verba: diretamente ligada à fraqueza anterior, esta pode ser mais uma questão que atrapalhe o desenvolvimento da Área com implementação de melhorias.
- Reajustes na remuneração pelos serviços prestados pelas autorizadas: devido ao fato de que estes reajustes não ocorrem regularmente, e por vezes, quando ocorridos, acabam não sendo tão satisfatórios, muitas autorizadas acabam perdendo o interesse em participar de treinamentos, bem como o interesse em manter a qualidade nos seus atendimentos representando a Marca X.

Como oportunidades (fator externo), pode-se elencar:

- Engajamento de algumas autorizadas mais antigas e melhor estruturadas: algumas autorizadas, inclusive que já trabalham em parceria com a Marca X desde sua fundação, são exemplos de sucesso, dadas sua organização, interesse e estrutura técnica para atender os clientes. Este pode ser um fator de ajuda, pois seus índices de performance podem servir de exemplo para que outras autorizadas melhorem seu desempenho, incluindo a participação em treinamentos e acompanhamento dos conteúdos de treinamento disponibilizados.

- Possibilidade de emissão e manutenção de certificação técnica e operacional: apesar de parecer um fator interno, podemos considerar esta questão como uma oportunidade, pois a certificação, além de nos garantir que os funcionários das autorizadas estejam aptos para atender aos produtos e processos da organização, também poderá ser vista como fator diferencial na capacidade da autorizada como um todo, gerando valor para os mesmos.

Como ameaças (fator externo), pode-se elencar:

- Baixa adesão aos treinamentos, gerando retrabalho: esta questão gera trabalho extra para as equipes de capacitação e treinamento e administração da rede autorizada, pois, por muitas vezes, é necessário abrir até quatro salas virtuais e, conseqüentemente, realizar quatro vezes o mesmo treinamento, sendo este um dos maiores empecilhos para as áreas.
- Alta rotatividade de funcionários na maioria das autorizadas: conforme já mencionado, a rotatividade média de colaboradores em assistências técnicas autorizadas é de três meses, o que demanda uma necessidade de manutenção dos treinamentos já realizados, pelo menos de três em três meses, sendo que isto acaba não ocorrendo, por falta de tempo hábil para essas reciclagens (fato também já mencionado), estando isto diretamente ligado à oportunidade de manutenção de certificados, o que iria garantir que as autorizadas estejam aptas, mesmo com esta grande entrada e saída de funcionários.
- Falta de espírito empreendedor e interesse por parte das autorizadas: deve-se dizer primeiramente que não são todas, mas a maioria delas, e este fator está diretamente ligado à questão dos reajustes na remuneração pela prestação de serviços, que pode causar a perda de interesse.

A seguir é possível visualizar o quadro que representa esta análise, considerando todas as questões e fatores verificados.

	Ajuda	Atrapalha
Interna	<p>Conteúdo de treinamento elaborado pelas Áreas;</p> <p>Conhecimento técnico e procedimental dos colaboradores envolvidos;</p> <p>Engajamento dos colaboradores operacionais envolvidos;</p> <p>Estrutura de Tecnologia da Informação (TI) da organização;</p>	<p>Não há garantia de 100% de absorção do conteúdo das salas virtuais, bem como a interação total dos participantes;</p> <p>Falta de interesse da Gerência do Setor;</p> <p>Burocracia quanto à obtenção de verba para implementação de melhorias;</p> <p>Reajustes na remuneração dos serviços prestados pela Rede Autorizada;</p>
Externa	<p>Engajamento de algumas Autorizadas mais antigas e melhor estruturadas;</p> <p>Possibilidade de emissão e manutenção de certificação técnica e operacional;</p>	<p>Baixa adesão aos treinamentos, gerando retrabalho;</p> <p>Alta rotatividade de funcionários na maioria das Autorizadas;</p> <p>Falta de espírito empreendedor e interesse por parte das Autorizadas;</p>

Quadro 10 – Análise SWOT da situação atual de Capacitação e Treinamento da empresa
Fonte: Marca X (2016)

Com esta análise, conclui-se a visão de como é realizado hoje o trabalho das equipes envolvidas na área de serviços da empresa, bem como a visão da relação destas equipes com a rede autorizada e o levantamento dos indicadores de competitividade envolvendo capacitação e treinamento, que são estes aqui descritos.

4 SISTEMA DE GESTÃO DE APRENDIZAGEM E LIÇÕES APRENDIDAS

Durante a última década, foram desenvolvidos softwares poderosos para o gerenciamento de bancos de dados complexos, para serem utilizados em conjunto com frameworks digitais, gerenciamento de currículos, materiais para treinamento e ferramentas de avaliação. Esta tecnologia é conhecida como um Learning Management System (LMS, ou SGA - Sistema de Gestão de Aprendizagem).

Uma indústria de quase um bilhão de dólares, produtos e softwares LMS permitem que as organizações desenvolvam cursos eletrônicos inteligentes e que possam entregá-los com alcance e flexibilidade incomparáveis. O LMS oferece aos usuários a capacidade de gerir o seu uso continuado ao longo do tempo. Um LMS oferece um equilíbrio incrível entre funcionalidade e facilidade de uso. Ele fornece uma interface fácil, simples, mas moderna.

Não existe uma definição padrão da indústria ou norma publicada que defina os componentes de um LMS, mas várias características são comuns:

- Criação de listas de classe, controle sobre os processos de registro, bem como a capacidade de criar listas de espera;
- Entrega de conteúdo do curso através de interfaces baseadas na web, permitindo, na maioria das vezes, a participação remota do instrutor ou aluno;
- Criação e publicação de calendários de cursos;
- A interação entre os alunos, através de mensagens instantâneas, e-mail e fóruns de discussão;
- Métodos de avaliação e testes (como a criação de questionários rápidos);
- Sistema de gestão da formação completa com relatórios de fácil compreensão e utilização;

Sistemas LMS usados em ambientes de treinamento corporativo muitas vezes têm recursos adicionais, que satisfazem os objetivos relacionados com a gestão do conhecimento e avaliação de desempenho, tais como:

- Inscrição automática e lembretes para cursos obrigatórios;
- Opções para acesso de gerente, como aprovar materiais ou participação;
- Integração com os sistemas de recursos humanos, para a elegibilidade a cargos, acompanhamento, metas de desempenho e prioridades corporativas similares;

- Controle sobre o acesso e agrupamentos de classes, de acordo com um critério estabelecido, como a geografia, a participação em um projeto particular ou níveis de habilitação de segurança;

Como várias inovações de Tecnologia da Informação nas últimas décadas, o sistema de gerenciamento de aprendizagem é capaz de adicionar um nível de eficiência para sistemas de aprendizagem de uma organização, com uma série de outros benefícios, como:

- Fácil adaptação e reutilização de materiais ao longo do tempo;
- Mais opções para criadores de cursos online, como: formatos de conteúdo, design instrucional e técnicas para a avaliação.
- Criação de escala de economia, que torna o desenvolvimento e manutenção do conteúdo menos onerosos para as empresas, uma vez que dependem de terceiros na maioria dos casos;
- Melhorias no desenvolvimento profissional e avaliação, permitindo às empresas obter mais valor de recursos humanos, capacitando indivíduos com ferramentas adicionais para o auto aperfeiçoamento;

4.1 PORTAL DO SABER

Como parte das melhorias para a área de capacitação e treinamento, a primeira proposta é utilizar um chamado “Portal do Saber” da Marca X, LMS já utilizado pelo departamento de recursos humanos da empresa com cursos para colaboradores, para integrar a rede autorizada em cursos específicos.

A ideia é, através de um investimento de aproximadamente R\$ 4.500,00 e com os requisitos levantados entre as áreas de engenharia de serviços, administração da rede autorizada e capacitação e treinamento, solicitar à desenvolvedora do portal do saber uma customização neste LMS, para criação de uma área restrita no site, a qual ficaria sob responsabilidade total da área de capacitação e treinamento, cuja área cadastraria todos os colaboradores parceiros, das empresas da rede autorizada da Marca X, distribuídos conforme suas funções dentro das empresas.

A criação de conteúdo para a inserção dos cursos técnicos no portal do saber, bem como a criação de suas respectivas avaliações, seria de responsabilidade da equipe de engenharia de serviços, como parte dos processos de introdução de novos

produtos, ou sob demanda de capacitação e treinamento, que posteriormente disponibilizaria este conteúdo para acesso das autorizadas.

A criação de conteúdo para cursos de integração, sistemas e procedimentos gerais seria de responsabilidade da equipe de capacitação e treinamento, bem como a criação deste tipo de avaliação, contando com a validação de demais áreas envolvidas, quando necessário, e posteriormente, capacitação e treinamento disponibilizaria este conteúdo no portal do saber.

Os relatórios das turmas, avaliações, reações e indicadores seriam gerados e alimentados pela equipe de capacitação e treinamento, mensalmente, ou sob demanda da área de administração da rede autorizada, sendo que esta ficaria responsável por auxiliar na cobrança quanto à cursos obrigatórios, bem como na verificação e manutenção da obrigatoriedade de que cada autorizada mantenha seus colaboradores atualizados sobre os cursos disponíveis no portal do saber, bem como que os faça e refaça a cada três meses, mesmo que, individualmente falando, sua média de rotatividade técnica não esteja dentro deste respectivo intervalo de tempo.

Para a rede autorizada, o acesso ao seu ambiente do portal do saber seria feito através do já mencionado portal de serviços, clicando sobre um link disponível em sua página inicial, e cada colaborador parceiro teria seus dados previamente cadastrados no sistema, sob responsabilidade da equipe de capacitação e treinamento. Por meio da figura a seguir, pode-se visualizar a página inicial do portal do saber.

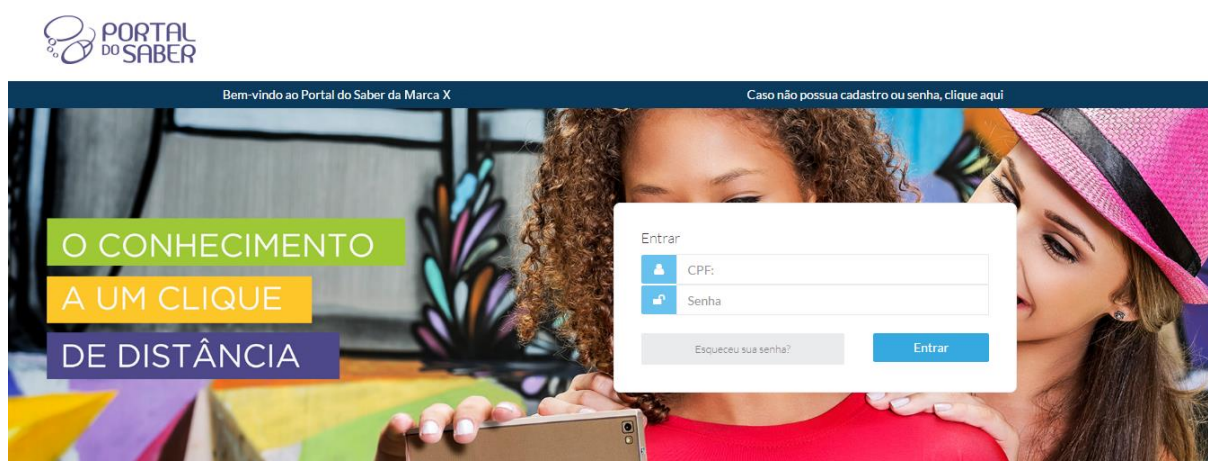


Figura 11 – Página inicial do Portal do Saber
Fonte: Marca X (2016)

4.1.1 Conteúdo e Gestão do Conhecimento

O conteúdo disponível no portal do saber seria tanto de cunho técnico, quanto sistêmico e procedimental, como cursos em formato de vídeo-aulas por módulos, seguidas sempre de avaliações específicas, com notas que seriam consideradas como critério para uma reavaliação, bem como para certificação de acordo com os assuntos abordados.

Estes cursos seriam divididos em dois tipos, sendo o primeiro tipo o geral, contendo os módulos que todas as autorizadas devem ter conhecimento para trabalhar com a Marca X, e o segundo tipo específico conforme o produto, contendo os módulos para manutenção e atendimento de produtos específicos, conforme as regras e estratégias de atendimento definidas pela equipe de engenharia de serviços durante os processos de introdução de novos produtos, sendo portanto, de acesso disponível somente para autorizadas previamente selecionadas durante este processo, mas, ainda assim, este conteúdo poderia ser reaproveitado e disponibilizado para outras autorizadas, em caso de mudança ou atualização das regras estratégicas de atendimento.

Para todo e qualquer curso, as autorizadas devem ter, pelo menos, 70% de aproveitamento positivo nas avaliações, para que seja possível a obtenção de um certificado. De três em três meses, as autorizadas devem fazer a manutenção destes certificados, refazendo todos os cursos disponíveis para si no portal do saber, ficando sob responsabilidade da área de administração da rede autorizada da Marca X garantir esta obrigatoriedade junto às autorizadas, conforme supracitado. Esta área passaria a utilizar estes dados para alimentar seus indicadores-chave de performance da rede autorizada para cada empresa, como item de pontuação na medição de performance das autorizadas.

Através dos relatórios obtidos pelo LMS, seria possível elaborar facilmente um mapa de toda a rede autorizada, para saber em quais assuntos seus colaboradores estão tendo mais facilidade e dificuldades, até mesmo por regiões e localidades, e obter feedbacks através de avaliações de reação para aplicar melhorias contínuas.

Através da manutenção dos certificados de três em três meses, seria uma forma de garantir que todos os colaboradores das autorizadas estão atualizados e cientes da existência do conteúdo, bem como que todos tenham o conhecimento para

efetuar os procedimentos lecionados, mesmo que a rotatividade média seja baixa, conforme já mencionado.

4.2 BANCO DE LIÇÕES APRENDIDAS

Como complemento das melhorias para a área de capacitação e treinamento, menos complexa, mas não menos importante, a segunda proposta é a criação de um “Banco de Lições Aprendidas”, para ficar disponível dentro do portal de serviços, para acesso tanto de colaboradores da Marca X, quanto principalmente das autorizadas.

Dentro do portal de serviços, este banco poderia ser tratado como “Histórico de Falhas”, e funcionaria como um repositório de informações sobre falhas já constatadas em produtos em campo, com suas respectivas soluções, tudo de forma clara e objetiva, para que os técnicos possam consultar e agilizar o diagnóstico de equipamentos que chegarem para verificação.

O conteúdo deste banco seria organizado e consolidado pela área de engenharia de serviços, através de sua equipe de suporte avançado, que ficaria responsável por levantar os dados das falhas e soluções, bem como para quais produtos elas se aplicam, e formalizaria estas informações para a área de capacitação e treinamento, responsável pela atualização do portal de serviços.

No portal de serviços, em seu menu “Suporte”, haveria a opção “Histórico de Falhas”, onde estaria a página contendo, em seu topo, um menu com efeito “acordeão”, disponibilizando as falhas, onde os usuários poderiam clicar sobre cada uma delas e verificar a solução e, após este menu, a página conteria um campo de busca onde o usuário poderia consultar o código do produto que está atendendo, para saber se existe alguma falha com solução já mapeada para tal, o que facilitaria o processo de diagnóstico caso o produto consultado tenha alguma informação deste tipo para ser mostrada. As figuras a seguir exibem a prototipação do banco de lições aprendidas em funcionamento no portal de serviços (Figuras 12 e 13).

Histórico de Falhas

Aqui você encontra o histórico de falhas de equipamentos que já foram rastreadas e que já têm solução validada. **Clique nas falhas mencionadas abaixo para saber o que fazer!**

Linhas Union e Notebooks com sintoma "Não Liga / Não Gera Imagem"

Esta falha pode ocorrer principalmente em equipamentos do Barebone DC8BT11 (com e sem TV) e equipamentos do Barebone H14BT58.

Exemplos de modelos DC8BT11: 1700798 - UNION BAYTRAIL / 1700788 UNION

Exemplos de modelos H14BT58: 3000680 - XR3000 / 3000778 - XR2998

O que ocorre: Na versão de BIOS 1.02, pode existir um erro no script que faz com que o equipamento seja desligado incorretamente, causando estas falhas.

Para resolver o problema, deve-se executar o procedimento de Clear CMOS, conforme BITs abaixo:

Clique aqui para ver o BIT **DC8BT11**

Clique aqui para ver o BIT **H14BT58**

Em seguida, deve-se atualizar o BIOS, utilizando os arquivos abaixo, de acordo com o equipamento:

Clique aqui para baixar o arquivo de BIOS **DC8BT11 SEM TV**

Clique aqui para baixar o arquivo de BIOS **DC8BT11 COM TV**

Clique aqui para baixar o arquivo de BIOS **H14BT58**

Notebooks linha XS com sintoma "Não Carrega Bateria"

Notebooks com falha de ativação do Sistema Original de Fábrica

AndroidBooks com sintomas "Não Liga / Não Carrega"

Projeter do Computador Interativo "Não Liga / Desliga Sozinho"

Figura 12 – Prototipação do menu “acordeão” na página do Histórico de Falhas
Fonte: Marca X (2016)

Código do Equipamento:

Resultado da Busca

Registro:	1825
Material	3000680
Modelo	XR3000
Gabinete / Barebone	H14BT58
Não Liga / Não Gera Imagem	
Na versão de BIOS 1.02, pode existir um erro no script que faz com que o equipamento seja desligado incorretamente, causando estas falhas.	
Para resolver o problema, deve-se executar o procedimento de Clear CMOS, conforme o BIT abaixo:	
Clique aqui para ver o BIT	
Em seguida, deve-se atualizar o BIOS do equipamento, utilizando o arquivo abaixo:	
Clique aqui para baixar o arquivo de BIOS	

Figura 13 – Prototipação do campo de busca e resultado na página do Histórico de Falhas
Fonte: Marca X (2016)

4.2.1 Conteúdo e Gestão do Conhecimento

O conteúdo do banco de lições aprendidas, ou histórico de falhas, seria totalmente de cunho técnico, neste formato supracitado, tendo como principal foco a redução no tempo de diagnóstico dos produtos em laboratório nas autorizadas, o que traria um ganho considerável quanto ao cumprimento dos prazos de atendimento, e também ajudaria a reduzir a necessidade de suporte através de contato telefônico ou por e-mail.

Além disto, todo este repositório de dados e informações, ao longo do tempo, se transformaria em conhecimento, tanto para técnicos parceiros, quanto para a empresa, que já teria uma relação de falhas que podem ser evitadas em projetos semelhantes futuros, o que traria um ganho quanto à qualidade dos produtos.

Este formato também abre uma possibilidade de outros bancos de lições aprendidas, como por exemplo, um repositório de informações sobre falhas sistêmicas, que podem ocorrer nos sistemas de controle interno da empresa, e sistemas que fazem interface com a rede autorizada, o que faria com que a necessidade deste tipo de suporte também fosse reduzindo gradativamente.

4.3 CONCLUSÃO DAS MELHORIAS

A área de capacitação e treinamento, bem como a Marca X como um todo, tem potencial de ganho com a implementação destes recursos descritos, pois, conforme mencionado, ajudariam a resolver os problemas existentes atualmente. A produção de conteúdo e implementação levaria em torno de seis meses, no entanto os ganhos podem ser descritos da seguinte forma:

- Fim do problema de adesão aos treinamentos via salas virtuais e conseqüentemente fim da necessidade de repescagem destes treinamentos, pois os cursos ficariam disponíveis no portal do saber para acesso das autorizadas no momento mais oportuno para cada uma;
- A emissão de certificados para cada curso, bem como a manutenção destes de três em três meses, garantiria que todas as autorizadas estejam aptas para atendimento dos produtos, e conhecendo plenamente os procedimentos da empresa, integrando os novos colaboradores parceiros, e reforçando o

conhecimento aos colaboradores parceiros que já tenham feito os cursos anteriormente, o que leva à uma melhora contínua na qualidade dos serviços prestados e dos procedimentos como um todo, reduzindo gradativamente os custos da Marca X com envio de componentes, suporte e até mesmo com órgãos de defesa do consumidor e juizados;

- Possibilidade de emissão de relatórios mais precisos e eficazes quanto à curva de aprendizagem das autorizadas, indicadores de avaliações pós cursos e indicadores-chave de performance, levando à melhoria contínua no controle sobre os serviços prestados, sendo possível também a implantação de programas de remuneração extra referentes à realização dos cursos e qualidade no atendimento;
- Possibilidade de que as áreas envolvidas tenham mais tempo para focar na qualidade do conteúdo e consultoria às autorizadas, uma vez que não haverá mais necessidade de aplicar tempo e esforço nos treinamentos ao vivo em sala virtual;

Isto mudaria algumas responsabilidades e atividades desenvolvidas pelas áreas envolvidas. Na figura a seguir (Figura 14), é possível verificar como as relações entre as áreas envolvidas em serviços na Marca X seriam praticadas futuramente, com as principais responsabilidades de suas respectivas equipes, sendo que as setas representam as origens e destinos das demandas de acordo com cada responsabilidade e atividade desenvolvida.

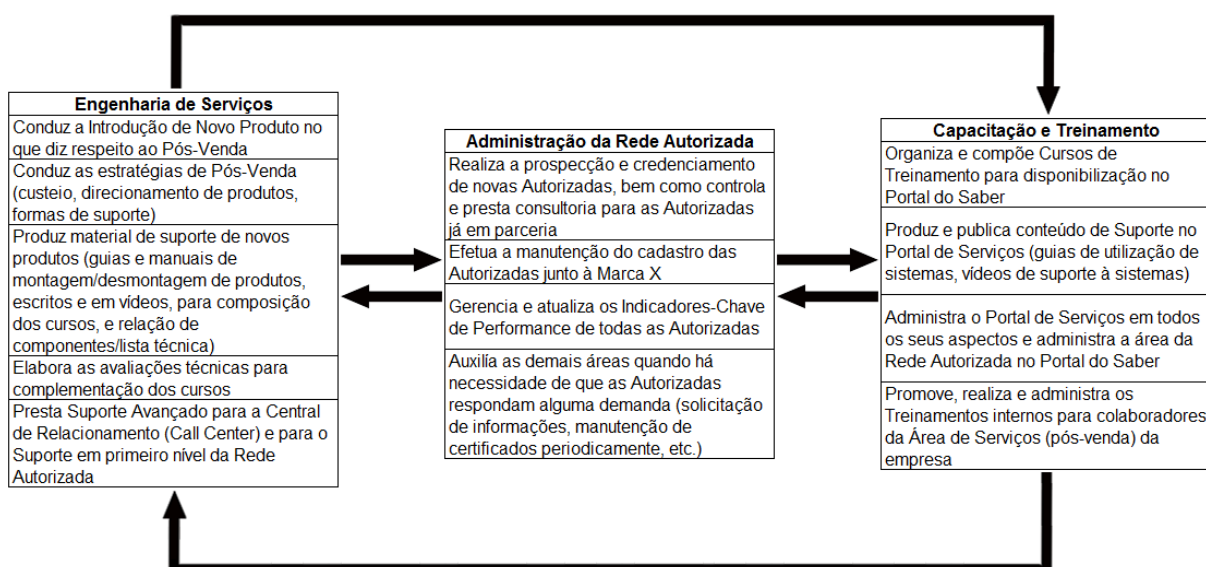


Figura 14 – Atividades futuras entre as áreas diretamente ligadas em serviços
Fonte: Marca X (2016)

Na Figura 15, pode-se verificar o processo futuro do fluxo de atividades, em cadeia, desde a introdução de um novo produto, até a capacitação e treinamento para atendimento do mesmo, com as alterações após as propostas supracitadas. Em cada etapa da cadeia, tem-se:

- Aplicável de acordo com o produto: área de engenharia de serviços, com sua equipe de introdução de novos produtos, acompanha novos produtos juntamente de demais envolvidos, todos os critérios e particularidades dos produtos, então a engenharia de serviços define a modalidade de atendimento e autorizadas que irão atendê-los, e a equipe de introdução de novos produtos realiza CVP (ciclo de vida do produto) com base nos “kick-offs” (apresentações iniciais de produtos) dos produtos para toda a área de serviços e formaliza com a área de capacitação e treinamento a necessidade de criação de novos cursos no portal do saber.
- Teste de produto: área de engenharia de serviços, com sua equipe de introdução de novos produtos, deve efetuar testes nos produtos que possam representar reclamações por parte do cliente final, então as equipes de introdução de novos produtos e suporte avançado devem produzir documentação padrão, contendo lista técnica, manuais técnico, criação de mídias de recuperação e vídeos com os procedimentos de montagem e desmontagem dos produtos para a inserção dentro dos cursos, bem como as avaliações técnicas de cada curso.
- Conferência das informações: área de capacitação e treinamento deve validar o conteúdo técnico e preparar os cursos para a rede autorizada, então conferir se as informações e conteúdo estão disponíveis nos canais corretos, como Portal do Saber, Portal de Serviços e sistemas de controle e interface entre a Marca X e a rede autorizada.
- Material didático e treinamento: o conteúdo deve estar padronizado, tanto em seu layout, quanto em seus procedimentos. Os cursos devem estar separados no portal do saber, sendo que cursos de integração, sistemas e procedimentos devem ficar disponíveis para todas as autorizadas, e cursos técnicos disponíveis para as autorizadas previamente selecionadas durante o processo de introdução de novos produtos.

- Avaliar autorizada: avaliações de reação e conhecimento aplicadas após cada curso no portal do saber e, se necessário, o curso deve ser refeito, até que se atinja o mínimo de 70% de aproveitamento positivo, para a emissão online do certificado.
- Registrar treinamento: o registro de cada curso é feito automaticamente dentro do portal do saber, possibilitando diversos relatórios e indicadores. A administração da rede autorizada é comunicada, para que possa incluir os dados dos cursos e certificações nos indicadores-chave de performance das autorizadas.

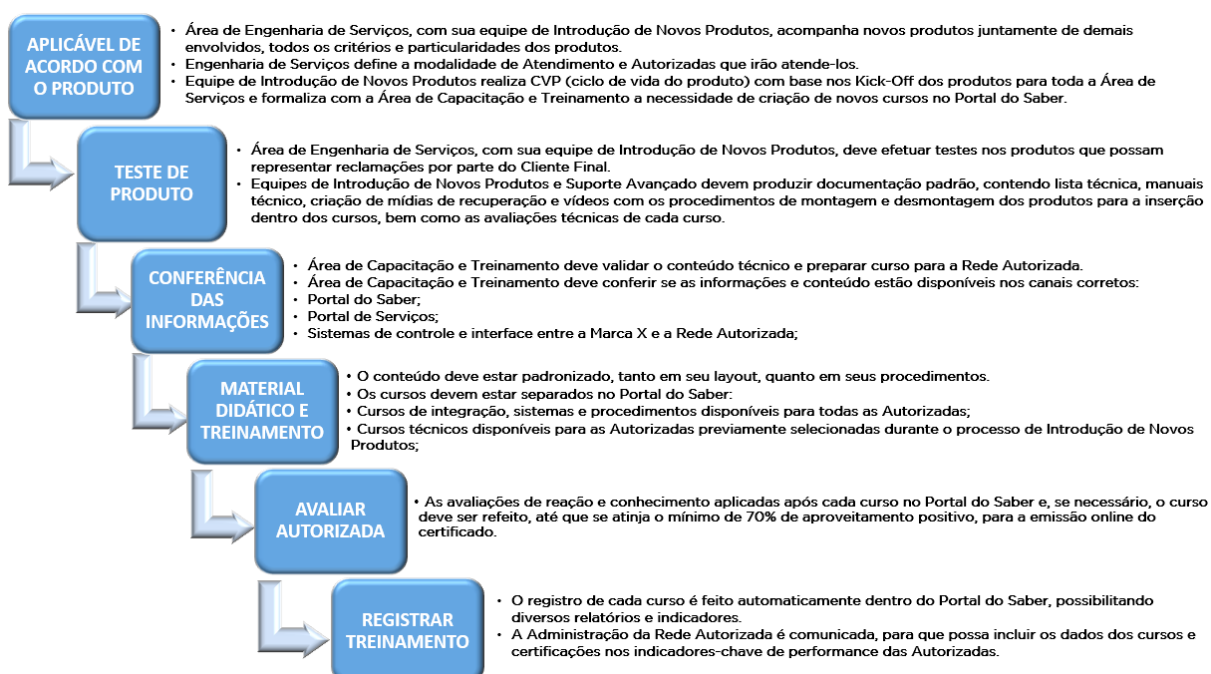


Figura 15 – Cadeia de etapas das principais atividades envolvidas futuramente
Fonte: Marca X (2016)

A relação entre as áreas (Figura 14) e a cadeia de etapas das principais atividades desenvolvidas (Figura 15) podem ser considerados como o “depois” dos processos envolvidos, sendo que as principais diferenças entre as atividades desenvolvidas atualmente (antes) e as atividades a serem desenvolvidas após a implementação das melhorias (depois) estão relacionadas ao desenvolvimento de conteúdo, treinamento propriamente dito e ao controle dos indicadores de participação e avaliações. O conteúdo – antes – produzido com o intuito de suporte, passará a ser completamente instrucional, para a montagem das trilhas dos cursos online, os treinamentos – antes – ministrados por meio de salas virtuais em videoconferências

ao vivo, passarão a ser disponibilizados no portal do saber para que a autorizada faça por conta própria, e o controle e avaliações – antes – mantidos em planilhas eletrônicas, passarão a ser obtidos através de relatórios gerados automaticamente por meio das ferramentas de controle do portal do saber, melhorando os indicadores e possibilitando as certificações para as autorizadas.

A seguir, o Quadro 11 representa o plano de ação para a implementação da melhoria por meio do portal do saber. Neste, tem-se:

- Levantar os dados dos colaboradores parceiros da rede autorizada: a equipe de administração da rede autorizada entra em contato com todas as empresas por e-mail solicitando e reforçando a importância de informar os dados consolidados, para que seja possível enviar a solicitação de cadastro dos colaboradores parceiros no portal do saber.
- Envio dos dados dos colaboradores parceiros, juntamente dos requisitos para customização e preparação da área da rede autorizada no portal do saber: ao receber a base da administração da rede autorizada, a equipe de capacitação e treinamento a envia por e-mail para a empresa desenvolvedora do portal do saber, para cadastro dos colaboradores parceiros na ferramenta, bem como a desenvolvedora saber como preparar o ambiente virtual.
- Cadastro dos colaboradores parceiros e customização do ambiente no portal do saber: após receber os dados da equipe de capacitação e treinamento, a empresa desenvolvedora do portal do saber trabalha para entregar a ferramenta customizada, possibilitando assim a criação do ambiente virtual com as estruturas de controle e suporte aos cursos, com os colaboradores terceiros já cadastrados.
- Treinamento para utilização da ferramenta: videoconferências com transmissão de tela entre as equipes de capacitação e treinamento e a empresa desenvolvedora da ferramenta, para capacitação da equipe da Marca X, visando a inserção dos cursos completos, exportação de relatórios e indicadores por meio do portal do saber.

O que	Como	Quem	Quando		Onde	Por que	Quanto
			Início	Fim			
Levantar dados dos colaboradores parceiros da Rede Autorizada	Administração da Rede Autorizada entra em contato com todas as empresas por e-mail solicitando e reforçando a importância de informar os dados consolidados	Analista da Administração da Rede Autorizada	02/01/2017	20/01/2017	Rede Autorizada	Para que seja possível enviar a solicitação de cadastro dos colaboradores parceiros no Portal do Saber	Custos operacionais já previstos normalmente, como salário
Envio dos dados dos colaboradores parceiros, juntamente dos requisitos para customização e preparação da área da Rede Autorizada no Portal do Saber	Ao receber a base de dados da Administração da Rede Autorizada, Capacitação e Treinamento envia por e-mail para a empresa desenvolvedora do Portal do Saber	Coordenadora de Capacitação e Treinamento	23/01/2017	24/01/2017	Empresa Terceira de Desenvolvimento	Para cadastro dos colaboradores parceiros na ferramenta, bem como saber como preparar o ambiente	Custos operacionais já previstos normalmente, como salário
Cadastro dos colaboradores parceiros e customização do ambiente no Portal do Saber	Após receber os dados de Capacitação e Treinamento, a empresa desenvolvedora do Portal do Saber trabalha para entregar a ferramenta	Equipe da Empresa Terceira de Desenvolvimento	31/01/2017	31/05/2017	Empresa Terceira de Desenvolvimento	Criação do ambiente com as estruturas de controle e suporte aos cursos, com os colaboradores terceiros já cadastrados	R\$ 4.500,00
Treinamento para utilização da ferramenta	Videoconferências com streaming de tela entre a equipe de desenvolvimento e equipe de Capacitação e Treinamento	Analista de Capacitação e Treinamento / Analista de Desenvolvimento Terceiro	05/06/2017	09/06/2017	Capacitação e Treinamento	Capacitação da equipe da Marca X para iniciar a inserção de cursos completos, exportação de relatórios e indicadores através do Portal do Saber	Custos operacionais já previstos normalmente, como salário

Quadro 11 – Plano de ação para implementação do LMS
Fonte: Marca X (2016)

A seguir, o Quadro 12 representa o plano de ação para a implementação da melhoria por meio do banco de lições aprendidas. Neste, tem-se:

- Levantar dados das falhas e soluções já aplicadas em campo para os modelos de produtos ainda em produção: verificando juntamente do call center da empresa e com a equipe de suporte da rede autorizada, estruturando uma base de dados que inclua uma relação entre as falhas e soluções, bem como os modelos aos quais se aplicam, no formato de planilha eletrônica, para que seja possível enviar a solicitação de inclusão desta base no portal de serviços.
- Envio dos dados consolidados de falhas e soluções: após levantar informações com demais áreas envolvidas, conforme mencionado, formular uma base e disponibilizá-la para a equipe de capacitação e treinamento, para a criação da base de dados para a página do portal de serviços.
- Conversão da planilha em base de dados que possa ser lida pela página do portal de serviços: após receber os dados da equipe do suporte avançado, a equipe de capacitação e treinamento desenvolve a base para inclusão no servidor do portal de serviços, para que seja possível realizar a consulta dinâmica na página que fará a leitura e exibição das informações.
- Criação da página no portal de serviços: desenvolvimento de uma página dinâmica no portal de serviços, fazendo a interface entre a tela e a base de dados contendo a relação de produtos e suas falhas e soluções aplicadas, respectivamente, criando a interação e exibição dos dados para os usuários.

- Divulgação da página: aviso sobre a nova página por meio da área de atualizações do portal de serviços e envio de comunicado por e-mail para a rede autorizada, para avisar os usuários da existência da nova página e atingir o maior número possível de adeptos da nova consulta online.

O que	Como	Quem	Quando		Onde	Por que	Quanto
			Início	Fim			
Levantar dados das falhas e soluções já aplicadas em campo para os modelos de produtos ainda em produção	Verificando com o CallCenter e Suporte da Rede Autorizada e estruturando uma base de dados que inclua uma relação entre as falhas/soluções e os modelos aos quais se aplicam, no formato de planilha eletrônica	Analista da Engenharia de Serviços	02/01/2017	27/01/2017	Suporte Avançado	Para que seja possível enviar a solicitação de inclusão no Portal de Serviços	Custos operacionais já previstos normalmente, como salário
Envio dos dados consolidados de falhas e soluções	Após levantar informações com demais Áreas envolvidas, formular uma base e disponibilizá-la para a equipe de Capacitação e Treinamento	Analista da Engenharia de Serviços	30/01/2017	31/01/2017	Capacitação e Treinamento	Criação da base de dados para a página do Portal de Serviços	Custos operacionais já previstos normalmente, como salário
Conversão da planilha em base de dados que possa ser lida pela página do Portal de Serviços	Após receber os dados do Suporte Avançado, a equipe de Capacitação e Treinamento monta a base para inclusão no servidor do Portal de Serviços	Analista de Capacitação e Treinamento	01/02/2017	03/02/2017	Capacitação e Treinamento	Para que seja possível realizar a consulta dinâmica na página que fará a leitura e exibição das informações	Custos operacionais já previstos normalmente, como salário
Criação da página do Portal de Serviços	Desenvolvimento de uma página dinâmica no Portal de Serviços, fazendo a interface entre a tela e a base de dados contendo a relação de produtos e suas falhas/soluções aplicadas	Analista de Capacitação e Treinamento	06/02/2017	17/02/2017	Capacitação e Treinamento	Criar a interação e exibição dos dados para os usuários	Custos operacionais já previstos normalmente, como salário
Divulgação da página	Aviso sobre a nova página através da área de atualizações do Portal de Serviços e envio de comunicado por e-mail para a Rede Autorizada	Analista de Capacitação e Treinamento	20/02/2017	21/02/2017	Rede Autorizada	Avisar os usuários da existência da nova página e atingir o maior número possível de adeptos da nova consulta	Custos operacionais já previstos normalmente, como salário

Quadro 12 – Plano de ação para implementação do “Histórico de Falhas”
Fonte: Marca X (2016)

Assim, pode-se concluir a apresentação das ideias de como a Tecnologia da Informação e Comunicação podem contribuir para a melhoria de processos na área de serviços da empresa em questão, e até mesmo a automatização de atividades, como o treinamento por videoconferência, que não seria mais necessário.

Estas propostas vão diretamente de encontro à análise feita sobre os indicadores de competitividade envolvendo capacitação e treinamento na empresa, representada no Quadro 10, que pode ser verificado na seção 3.5.1.1 do terceiro capítulo deste trabalho, considerando-se que:

- Utilizam as “forças” analisadas como o engajamento e conhecimento técnico e procedimental dos colaboradores envolvidos para a criação de conteúdo de treinamento, e a estrutura de TI da organização para a hospedagem e disponibilização das ferramentas propostas online.
- Auxilia potencialmente para a eliminação das “fraquezas”, devido ao fato de que, a exemplo do portal do saber, o investimento é relativamente baixo para a companhia (R\$ 4.500,00), a ponto de não correr o risco de não evoluir por falta de interesse da gerência da área, bem como não teria burocracia para

obtenção deste orçamento. Na prática, a absorção do conteúdo poderia chegar a 100%, pois os usuários poderiam consultar o conteúdo e estudar os cursos a seu tempo, sem precisar comparecer às salas virtuais em horários determinados pela Marca X, bem como poderiam interagir com o conteúdo instrucional dos cursos, afim de obter a certificação de cada trilha de aprendizado durante os treinamentos. Pode-se considerar também que o novo formato de aprendizado abre possibilidades para que as autorizadas recebam reajustes quanto à remuneração pelos serviços prestados, ou não sofram penalidades, uma vez que ocorra excelência nos atendimentos, por meio do conhecimento gerado.

- Levam em conta as “oportunidades” com a possibilidade de emissão e manutenção de certificação técnica e operacional, o que poderia garantir qualidade no atendimento e serviços prestados pela rede autorizada e cobriria a incerteza gerada quanto à alta rotatividade de funcionários na maioria das autorizadas (média de 3 meses, conforme mencionado anteriormente), o que também é uma ameaça analisada.
- Auxiliam na eliminação das “ameaças” como a alta rotatividade supracitada, podendo auxiliar também quanto aos problemas de adesão, pois nos ambientes online não haveria necessidade de acompanhamento ao vivo nos treinamentos. O interesse por parte das autorizadas poderia aumentar, devido à possibilidade mencionada sobre reajustes quanto à remuneração e o não sofrimento de possíveis penalidades.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No terceiro capítulo deste trabalho, seção 3.5.1.1, pôde-se verificar os indicadores da competitividade envolvendo capacitação e treinamento na empresa, sendo que no quarto capítulo, seção 4.3, pôde-se verificar as propostas de melhoria nas atividades das áreas envolvidas e a relação destas propostas com estes indicadores.

A aprendizagem e o conhecimento se relacionam aos indicadores diretamente por meio deste impacto que a falta de conhecimento da rede autorizada pode levar às falhas de diagnóstico, ao uso desnecessário de componentes eletrônicos, às reclamações de clientes e, conseqüentemente, às multas e honorários gastos com processos legais, e demais problemas abordados ao longo deste trabalho.

Os termos da gestão do conhecimento interferem nestes indicadores em todos os estágios a serem seguidos na busca de maior vantagem competitiva, desde a obtenção da informação, passando para o tratamento da informação, transformação da informação em conhecimento e, finalmente, até a transformação do conhecimento em inovação. Todos os processos envolvidos com o portal do saber e com o banco de lições aprendidas, as propostas de melhoria supracitadas, englobam gestão do conhecimento e curva de aprendizagem, de acordo com os conceitos fundamentados no segundo capítulo. No âmbito deste trabalho, a inovação pode ser considerada a capacidade de estar à frente das problemáticas aqui descritas, proporcionando qualidade e excelência no atendimento ao cliente, principal foco de toda a área de serviços da empresa em questão.

Conforme mencionado no terceiro capítulo, seção 3.3.3, os atributos referentes a preços, incluindo o poder de barganha de clientes e fornecedores, inovações tecnológicas e seu intenso crescimento e popularização, podem ser considerados os fatores determinantes de competitividade no setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).

A relação entre estes fatores do setor com os indicadores, as propostas de competitividade e gestão conhecimento e problemáticas abordadas está ligada, principalmente, ao poder de barganha de clientes:

- Quanto mais baixa for a qualidade de um atendimento, desde o serviço técnico prestado, até mesmo questões operacionais como os prazos e postura, mais

alto será o impacto negativo sobre a imagem da empresa partindo destes clientes insatisfeitos.

- A propagação de reclamações de clientes insatisfeitos tem o poder de fazer com que a empresa perca estes clientes, vide a Figura 8, seção 3.4.1, no terceiro capítulo e perca até mesmo possíveis novos clientes, uma vez que este tipo de dado é utilizado hoje como diferencial por grande parte da população para tomadas de decisão em novas compras.

A boa imagem de uma organização é aquela que define o posicionamento da organização na sociedade. Ter uma imagem positiva é algo que toda organização almeja ter, pois tendo uma imagem positiva na sociedade, significa que o público confia e entende a filosofia da organização (TAVARES, 2011). Por isso se faz importante a geração e manutenção do conhecimento, sendo estas as contribuições de capacitação e treinamento para o alinhamento estratégico da empresa, auxiliando o negócio a ser sustentável como um todo.

Este trabalho cumpriu com os objetivos propostos através das relações estabelecidas e descritas em seu decorrer, as quais foram possíveis por meio das pesquisas e fundamentações, que formaram a base para a identificação destas relações, culminando nas proposições por meio de planos de ação de melhorias.

As limitações de pesquisa foram identificadas exclusivamente por falta de dados que pudessem exibir o percentual exato ou aproximado do quanto o conhecimento da rede autorizada, através dos indicadores apontados, influencia nos fatores competitivos e problemas expostos.

Como abertura para novos estudos, pode-se citar:

- Implantação de formas de controle que possam exibir o percentual exato ou aproximado do quanto o conhecimento de uma rede autorizada influencia em fatores competitivos e problemas relacionados à processos internos e referentes a clientes em empresas.
- Adaptação de conteúdo “SCORM” (Sharable Content Object Reference Model) em ambientes inteligentes de aprendizagem, sendo que SCORM é uma coleção de padrões e especificações para “e-learning” baseado na web, amplamente utilizado em sistemas de gerenciamento de aprendizagem, como o portal do saber, abordado neste trabalho como uma das propostas de melhoria.

REFERÊNCIAS

CERTO, Samuel. **Administração Estratégica**. Makron Books, 1993.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

WRIFHT, P & KROLL, M. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2009.

GRANT, R.M. **Contemporary Strategy Analysis**. Blackwell Publishers, 2002.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. Atlas AS, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento...** Atlas, 1992.

PALADINI, Edson. **Gestão Estratégica da Qualidade**. Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

STRAUHS, Faimara do Rocio. **Gestão do Conhecimento nas Organizações / Faimara do Rocio Strauhs ... [et al.]**. – Curitiba: Aymarã Educação, 2012.

MARIOTTO, L. F. O conceito de competitividade da empresa: uma análise crítica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo (SP), v. 31, n. 2, jun. 1991.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SETZER, Valdemar W. **Dado, informação, conhecimento e competência. Os meios eletrônicos e a educação:** uma visão alternativa. São Paulo: Escrituras, 2001. (Ensaio Transversais, v. 10).

VIEIRA, Anna da Soledade. **Bases para sociedade da informação no Brasil:** conceitos, fundamentos e universo político da indústria e serviços de conteúdo. IBICT, 1998.

BORGES, Mônica Erichsen Nassif. **A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento.** Ciência da Informação, Brasília, v. 24, n. 2, maio 1995.

TURBAN, Efraim et al. **Tecnologia da informação para gestão:** transformando os negócios da economia digital. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

SILVA, Ricardo; SOFNER, Renato; PINHÃO, Carlos. **A gestão do conhecimento.** In: SILVA, Ricardo Vidigal da; NEVES, Ana (Org.). **Gestão de empresas na era do conhecimento.** São Paulo: Serinews, 2003.

DURAND, Thomas. **L'alchimie de la compétence.** Revue Française de Gestion, n. 127, jan./fev. 2000.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEONARD-BARTON, Dorothy. **Nascentes do saber:** criando e sustentando as fontes de inovação. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais:** o caso da indústria brasileira de plástico. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento:** integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

MONOGRAFIAS BRASIL ESCOLA. DUARTE, Vânia Maria do Nascimento. Pesquisas: exploratória, descritiva e explicativa. 2016. Disponível em: <<http://monografias.brasilecola.uol.com.br/regras-abnt/pesquisas-exploratoria-descritiva-explicativa.htm>>. Acesso em: 3 set. 2016.

BM&F BOVESPA, A Nova Bolsa. Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). 2005. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise.htm>. Acesso em: 4 set. 2016.

PROGRAMA ALMA DO NEGÓCIO, Programa do Empreendedor Brasileiro. Informação e Comunicação: como otimizar relacionamentos. 2013. Disponível em: <<http://www.almadonegocio.tv/informacao-x-comunicacao-como-otimizar-relacionamentos>>. Acesso em: 6 set. 2016.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. Tudo Sobre Administração. A estratégia competitiva de Michael Porter. Curitiba: PA, 2014. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/02/a-estrategia-competitiva-de-porter.html>>. Acesso em: 11 set. 2016.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. Tudo Sobre Administração. As cinco forças de Porter - Da análise à visão. Curitiba: PA, 2015. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2015/05/as-cinco-forcas-de-porter.html>>. Acesso em: 12 set. 2016.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. Tudo Sobre Administração. Análise SWO (Matriz) – Conceito e aplicação. Curitiba: PA, Marcelo Bastos, 2014. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>>. Acesso em: 14 set. 2016.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. Tudo Sobre Administração. 5W2H – Como utilizar e suas vantagens. Curitiba: PA, 2014. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/12/5w2h-o-que-e-e-como-utilizar.html>>. Acesso em: 14 set. 2016.

WIKIPÉDIA. A Enciclopédia Livre. Ciclo PDCA. Wikipédia, 2013. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Ciclo_PDCA>. Acesso em: 15 set. 2016.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Indústria da Tecnologia da Informação e Comunicação. Portal Eletrônico Sebrae Nacional, 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.org.br/sites/PortalSebrae/bis/industria-da-tecnologia-da-informacao-e-comunicacao,a00c26ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 24 out. 2016.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Estudos Setoriais de Inovação - Indústria da Tecnologia da Informação e Comunicação. Sistema de Biblioteca Eletrônica Sebrae. Belo Horizonte, 2009. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/89018E187B98986A832577A00056A504/\\$File/NT0004471A.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/89018E187B98986A832577A00056A504/$File/NT0004471A.pdf)>. Acesso em: 24 out. 2016.

INFO ESCOLA. Navegando e Aprendendo. Tecnologia da Informação e Comunicação. Portal Info Escola, 2016. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/89018E187B98986A832577A00056A504/\\$File/NT0004471A.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/89018E187B98986A832577A00056A504/$File/NT0004471A.pdf)>. Acesso em: 25 out. 2016.

BRASSCOM. Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação. Inteligência de Mercado. Portal Brasscom, 2015. Disponível em: <<http://www.brasscom.org.br/brasscom/Portugues/detInstitucional.php?codArea=3&codCategoria=56>>. Acesso em: 26 out. 2016.

TAVARES, Jenisse Sediny Pereira. A contribuição da comunicação institucional na construção e manutenção da imagem organizacional. Portal do Conhecimento de Cabo Verde, 2011. Disponível em: <<http://www.portaldoconhecimento.gov.cv/bitstream/10961/210/1/2011%20Jenisse%20Sediny%20Pereira%20Tavares%20.pdf>>. Acesso em: 28 out. 2016.