



Universidade do Porto

FEUP Faculdade de
Engenharia

MESTRADO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

Contributo para a Inovação em Empresas Orientadas a Projetos: Um Caso de Gestão de Operações em Consultoria

Beatriz Souza Parrado

UNIDADES ORGÂNICAS ENVOLVIDAS

FACULDADE DE ENGENHARIA
FACULDADE DE LETRAS



Contributo para a Inovação em Empresas Orientadas a Projetos:
Um Caso de Gestão de Operações em Consultoria

Beatriz Souza Parrado

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Ciência da Informação, orientada pela Professora Doutora Maria Manuela Gomes de Azevedo Pinto e coorientada pela Doutora Marta Diana Nunes Brandão.

Membros do Júri

Presidente: Prof. Doutor António Manuel Lucas Soares
Professor Auxiliar da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

Arguente:

Coorientadora: Doutora Marta Diana Nunes Brandão
Investigadora do Centro de Investigação Transdisciplinar «Cultura, Espaço e Memória» da Faculdade de Letras da Universidade do Porto

*“Não desista nas primeiras tentativas,
a persistência é amiga da conquista”*

Bill Gates

Agradecimentos

Primeiramente agradeço a Deus por ter permitido a realização de um grande sonho, que parecia tão distante.

Aos meus amados pais, que são minha base e que me deram todo o apoio e força nesse novo caminho que segui, obrigada por todo carinho e motivação, e acima de tudo por acreditarem em mim, mesmo quando eu não acreditei.

À Doutora Marta Brandão pelo apoio e dedicação demonstrada desde o início, obrigada por não desistir de mim e tornar essa conquista possível com seus melhores ensinamentos. À Professora Manuela Pinto meu muito obrigada pelo acompanhamento, mesmo de longe.

Aos meus amigos e amigas que me acompanharam e torceram pela minha vitória, vocês foram essenciais. Ao Igor Mendes, que esteve comigo dia e noite me apoiando e me incentivando a essa conquista, você foi primordial.

À Susana Mendonça da Market Access que acalmou meu coração e foi fundamental no desenvolvimento do meu trabalho, me apoiando, me ensinando os melhores caminhos e me fazendo crescer profissionalmente e como pessoa. Obrigada por todas as horas dedicadas a mim.

Por fim, a todos da Market Access por essa oportunidade e por me fazerem sorrir todos os dias, demonstrando um enorme carinho e ensinando os melhores valores profissionais.

RESUMO

A forma correta de gerir, preservar e usar a informação tornou-se um ponto crucial para o desenvolvimento das empresas no mercado atual, fazendo com que estas estejam cada vez mais interessadas em manter sempre em foco não apenas as plataformas digitais, mas também os sistemas de controle e monitorização, nomeadamente o transversal Sistema de Gestão de Qualidade. Tal deve-se, entre outros fatores, à natureza crescente dos mercados e respetivos fluxos e produção informacional, o que faz com que as empresas necessitem ainda mais de diferenciar o seu modo de atuação, bem como ser meticolosas com o conhecimento e informação que produzem, acumulam e que constitui uma evidência e um ativo empresarial. É este o contexto da presente dissertação, desenvolvida no âmbito do Mestrado em Ciência da Informação, área de estudos transversal e aplicada da Gestão da Informação, tendo como entidade acolhedora a empresa Market Access. O método quadripolar orientou o desenvolvimento do projeto e enquadrou a aplicação, entre outras, de metodologias como a gestão de projeto e a engenharia de processos, bem como o recurso a diversas técnicas e ferramentas. Definiu-se como resolução da problemática e objetivo geral do trabalho a compreensão e a necessidade de melhoria e atualização do Sistema de Gestão de Qualidade - certificação ISO 9001:2015 -, que hoje é crucial para a empresa, nomeadamente ao nível da contínua normalização dos processos internos e de um mais eficaz uso do sistema de informação, nomeadamente para a inovação, devendo ser revistos anualmente para cumprimento dos requisitos solicitados pela entidade certificadora. O projeto apresenta como principal resultado a criação de um documento consolidado contemplando alguns dos documentos criados por necessidades do SGQ, para suporte à análise do negócio em cumprimento de requisitos exigidos pela auditoria externa. Complementarmente, apoiou-se a implementação da nova versão de uma base de dados (*Filemaker*) agregadora de informação relativa a projetos, para uma mais eficaz recuperação da informação; geraram-se documentos de suporte à utilização do sistema (Manual de Utilização, Documento de Importação, Documento de Alterações, etc.); concluindo-se com a formação (utilização do Sistema e regras RGPD). O elemento inovador consistiu no desenvolvimento de um *dashboard* no *software* Power BI para apresentar

os indicadores da empresa, bem como uma proposta de novos indicadores gerados a partir da informação da MA.

Palavras-chave: Ciência da Informação, Sistema de Gestão de Qualidade, ISO 9001: 2015, Sistema de Gestão e Melhoria, Base de dados *Filemaker*, Indicador(es), Market Access.

ABSTRACT

The correct way to manage, preserve and use information has become a crucial point for the development of companies in the current market, making them increasingly interested in keeping in focus not only digital platforms but also information systems. control and monitoring, namely the transversal Quality Management System. This is due, among other factors, to the growing nature of the markets and respective flows and informational production, which makes companies even more necessary to differentiate their way of acting, as well as being meticulous with the knowledge and information they produce, accumulate and that constitutes evidence and a business asset. This is the context of this dissertation, developed within the scope of the Master of Science in Information Science, an area of transversal and applied studies in Information Management, having Market Access as a welcoming entity. The quadripolar method guided the development of the project and framed the application of methodologies such as project management, process engineering, among others, as well as the use of various techniques and tools. The resolution and the general objective of the work was defined as the understanding and the need to improve and update the Quality Management System - ISO 9001: 2015 certification, which today is crucial for the company, namely in terms of the continuous normalization of processes internal and more efficient use of the information system, namely for innovation, and must be reviewed annually to comply with the requirements requested by the certifying entity. The main result of the project is the creation of a consolidated document including some of the documents created by the needs of the QMS to support business analysis in compliance with requirements required by the external audit. In addition, we supported the implementation of the new version of a database (Filemaker) that aggregates information related to projects, for a more efficient information retrieval; documents were created to support the use of the system (User Manual, Import Document, Change Document, etc.); and concluding with the training (use of the System and GDPR rules). The innovative element consisted in the development of a dashboard in the Power BI software to present the company's indicators, as well as a proposal for new indicators generated from the information from the MA.

Keywords: Information Science, Quality Management System, ISO 9001: 2015, Management and Improvement System, Filemaker database, Indicator(s), Market Access.

Sumário

RESUMO.....	5
ABSTRACT	7
Índice de Figuras.....	11
Índice de Tabelas	13
Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos	15
INTRODUÇÃO	16
1. REVISÃO DA LITERATURA.....	20
1.1. A Informação nas Organizações e na Ciência da Informação	20
1.2 Gestão do Conhecimento	25
1.2.1. Conceito e Estratégias de uma Organização.....	27
1.2.2. Gestão do Conhecimento nas Organizações	29
1.2.3. Conhecimento, Informação e seus Indicadores.....	32
1.3. Gestão da Qualidade	35
1.4. Implementação de um Sistema de Informação	39
2. O CASO EM ESTUDO.....	44
2.1. Contexto Organizacional.....	44
2.1.1. A empresa Market Access	44
2.1.2. Área de Sistema de Gestão e Melhoria	46
2.1.3. Antecedentes do Projeto.....	49
2.2. Abordagem metodológica	50
2.2.1. Método, Metodologias e Ferramentas	50
2.2.2. Gestão de Projeto e Cronograma	56
3. DO DIAGNÓSTICO DO SGQ À IMPLEMENTAÇÃO DA BASE DE DADOS.....	57
3.1. Sistema de Gestão da Qualidade	57
3.1.1. Análise das Auditorias	61
3.1.2. Diagnóstico do SGQ	66
3.1.3. Proposta de Melhoria e Atualização da ISO 9001:2015	69
3.2. Implementação da Base de Dados <i>Filemaker</i>	73
3.2.1. Análise comparativa das Alterações Realizadas na BD	75
3.2.2. Importação dos dados	79
3.2.3. Exploração e elaboração do Manual de Utilizador.....	81
3.2.4. Formação dos utilizadores.....	83
4. MERCADO, OPERAÇÕES E TOMADA DE DECISÃO: proposta de um modelo de visualização de indicadores.....	87

4.1 Mapeamento e seleção de indicadores.....	88
4.2. Especificação e seleção de um <i>software</i> : o Power BI	91
4.3. Resultados e proposta de um modelo.....	94
CONCLUSÃO E PERSPETIVAS FUTURAS.....	108
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	112
ANEXOS	121
Anexo 1: Levantamento documentos SGQ.....	123
Anexo 2: Esboço - Plano de Negócios.....	125
Anexo 3: Inovação - Processo	143
Anexo 4: Marketing e Comunicação – Processo	146
Anexo 5: Documento de Alteração da Base de Dados <i>Filemaker</i>	149
Anexo 6: Operations – Guia de Utilização do <i>Filemaker</i>	171
Anexo 7: Commercial – Guia de Utilização do <i>Filemaker</i>	224
Anexo 8: Instalação da Base de Dados	260
Anexo 9: Documento de Configuração do <i>Filemaker</i>	270
Anexo 10: Inquérito de medição dos resultados	318

Índice de Figuras

Figura 1 - Árvore de Objetivos.	17
Figura 2 - Divisão da informação organizações (adaptada de Amaral, 1994).	21
Figura 3 - Elementos que constituem uma organização (Santos, 2008).	27
Figura 4 - Diferenças entre a Linear e a Funcional (Chiavenato, 2004).	28
Figura 5 - Definições clássicas da qualidade (Adaptado de Vilar (2013) <i>apud</i> Pires (2012)).	35
Figura 6 - Detalhamento do Plano PDCA (Carvalho, Nascimento e Moraes, 2010).	37
Figura 7 - Os sete princípios da gestão da qualidade (Guia APCER 2015).	39
Figura 8 - Referencial Multivisão (Moresi, 2000).	42
Figura 9 - Organograma Market Access (Market Access, 2019).	45
Figura 10 - Rede de Processos da MA (Market Access, 2019).	47
Figura 11 - Gráfico de responsáveis pela certificação (APCER, 2015).	49
Figura 12 - O Método Quadripolar como referencial.	51
Figura 13 - Diagrama dos campos da Ciência da Informação (Silva & Ribeiro, 2002, p.80).	53
Figura 14 - Cronograma de Gantt - Início Projeto.	56
Figura 15 - Fluxo de aplicação de uma auditoria na MA (Market Access, 2019).	62
Figura 16 - Relatório de auditoria interna (Market Access, 2019).	63
Figura 17 - Organograma atualizado da MA (Market Access, 2020).	72
Figura 18 - Primeiro esquema relacional, V 1.0 (Seixas, 2019).	76
Figura 19 - Esquema relacional proposto V1.1. (Seixas, 2019).	76
Figura 20 - Esquema relacional antes da implementação V2 (Seixas, 2020).	77
Figura 21 - Segurança na criação dos usuários da MA (Filemaker, 2020).	86
Figura 22 - Conjunto de privilégio dos usuários (Filemaker, 2020).	86
Figura 23 - Privilégios do registro dos usuários (Filemaker, 2020).	87
Figura 24 - Indicadores da área de Operações (Market Access, 2020).	91
Figura 25 - Área dos indicadores do mercado no Power BI.	93
Figura 26 - modelo SI-AP: Sistema de Informação Ativa e Permanente (Pinto, M. Silva, A.M. da, 2005).	105
Figura 27 - MBSIM – Modelo base do Sistema de Informação Municipal (Brandão, 2019, p.184).	106

Figura 28 - SIMAP: Sistema de Informação Municipal Ativa e Permanente (Brandão, 2018, p.187). 107

Figura 29 - SI-AP:MOD Mercado, Operações e Decisão (Adap. SIMAP: Sistema de Informação Municipal Ativa e Permanente - Brandão, 2018, p. 187). 108

Índice de Tabelas

Tabela 1 - As 10 tendências de Castells (Elaboração própria).	25
Tabela 2 - Avanço do conhecimento tácito e explícito (Amorim & Tomaél, 2011).	26
Tabela 3 - Indicadores segundo Lemos e Joia 2012 (Elaboração própria).	34
Tabela 4 - Leque de serviços da Market Access (Market Access, 2019).	46
Tabela 5 - Requisitos Norma vs. Processos (Market Access, 2020)	60
Tabela 6 - Objetivos descritos pela auditoria externa (Market Access, 2019).	65
Tabela 7 - Tabela de levantamento da documentação (Elaboração própria).	69
Tabela 8 - Informação documentada e registros da MA (Market Access, 2020).	71
Tabela 9 - Capítulos Manual <i>Filemaker Operations</i> (Elaboração própria).	82
Tabela 10 - Capítulos Manual <i>Filemaker Commercial</i> (Elaboração própria).	82
Tabela 11 - Indicadores Quantitativos x Qualitativos (Elaboração própria).	90
Tabela 12 - Power BI vs. Excel (Elaboração própria).	94
Tabela 13 - Número de participantes por faixa etária.	97
Tabela 14 - Número de participantes por antiguidade na empresa.	97
Tabela 15 - Número de participantes por departamento.	97
Tabela 16 - Participantes que conhecem a certificação ISO 9001.	97
Tabela 17 - Conhecimento dos funcionários sobre a certificação ISO 9001 da MA.	98
Tabela 18 - Divulgação da MA sobre a certificação ISO 9001:2015.	98
Tabela 19 - Opinião sobre o valor da certificação ISO 9001 para a MA.	98
Tabela 20 - Divulgação da certificação ISO 9001:2015 da MA aos clientes.	99
Tabela 21 - Contribuição dos funcionários para o SGQ da MA.	99
Tabela 22 - Contribuição dos funcionários para melhoria e atualização do SGQ.	100
Tabela 23 - Formação e sensibilização para a Qualidade dos funcionários MA.	100
Tabela 24 - Opinião sobre melhoria de processos com a SGQ da MA.	100
Tabela 25 - Número de utilizadores de base de dados.	101
Tabela 26 - Frequência de utilização de base de dados.	101
Tabela 27 - Experiência de utilização do <i>Filemaker</i> .	102
Tabela 28 - Dificuldade de preenchimento do <i>Filemaker</i> .	102
Tabela 29 - Utilização dos manuais.	103
Tabela 30 - Nível de classificação de utilização dos manuais.	103
Tabela 31 - Tempo de utilização diária do <i>Filemaker</i> .	103

Tabela 32 - Nível de satisfação da implementação do Filemaker.	103
Tabela 33 - Erros encontrados no Filemaker.	104

Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos

Adap. – Adaptado

BD – Base de Dados

BU – Business Unit

CEO – Chief Executive Officer

CI – Ciência da Informação

CCI – Ciência e Comunicação da Informação

Doc. – Documento

ERP – *Enterprise Resource Planning*

GC – Gestão do Conhecimento

GI – Gestão da Informação

GIC – Gestão da Informação e Conhecimento

GP – Gestão de Projetos

GQ – Gestão da Qualidade

ISO – *International Organization for Standardization*

MA – Market Access

PD – Plataforma Digital

PDCA – *Plan, Do, Check, Act*

PMBOK – *Project Management Body of Knowledge*

RCAAP – Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal

SGC – Sistema de Gestão do Conhecimento

SGQ – Sistema de Gestão de Qualidade

SI – Sistemas de Informação

SI-AP – Sistemas de Informação – Ativo e Permanente

TDGA – Teoria Geral da Administração

TIC – Tecnologias de informação e comunicação

UUID – *Universally Unique Identifier*

VS – *Versus*

INTRODUÇÃO

A presente dissertação, desenvolvida no âmbito do Mestrado em Ciência da Informação, com o título *Contributo para a Inovação em Empresas Orientadas a Projetos: Um Caso de Gestão de Operações em Consultoria*, tem como estímulo e objetivo desenvolver um projeto no setor empresarial, agregando experiências e conhecimentos práticos e proporcionando a oportunidade de envolvimento direto com os desafios reais, face aos quais se demonstram e desenvolvem os conhecimentos adquiridos durante o percurso universitário.

A entidade proponente do projeto foi a Market Access (MA), uma empresa especializada em internacionalização e focada no apoio à concretização de negócios internacionais, desde 2005, e que atua em 50 mercados internacionais, distribuídos nos 5 continentes.

A MA está em fase de expansão e aposta fortemente na inovação dos seus processos com vista a aumentar a eficiência interna e o valor entregue aos seus clientes. Na base da proposta apresentada é possível identificar projetos anteriores desenvolvidos na área da Ciência da Informação nomeadamente: o da *Implementação e operacionalização de um sistema de gestão empresarial: um caso no setor da consultoria* (Oliveira, 2018), envolvendo a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e do ERP, e o projeto *Market Access: Otimização e desenvolvimento de novas ferramentas para repositório de contactos e informação relevante de clientes internacionais* (Seixas, 2019), no âmbito da Gestão de Operações e com o objetivo de otimização do processamento e uso da informação relativa à gestão dos projetos MA.

O projeto visa, assim, contribuir para o processo de inovação incremental em curso na MA, sendo coordenado operacionalmente pelo responsável pelo sistema de informação e gestão de qualidade, propondo oportunidades de aprendizagem e de transferência de conhecimento.

Acresce que, sendo uma empresa certificada pela ISO 9001:2015 confronta-se com o desafio de atualizar o seu SGQ, bem como identificar alterações que têm ou podem impulsionar a melhoria no sistema, através da análise das auditorias internas e externas e fazendo o levantamento do impacto das alterações por si realizadas no SGQ. Posteriormente a essa análise será, ainda, necessário desenvolver um

documento único, designado “Plano de Negócios”, que fará a unificação dos documentos entretanto produzidos e a atualização dos processos existentes.

Além do acompanhamento e atualização do SQG, e considerando que a empresa está na fase de implementação da base de dados (BD) *Filemaker*, serão propostas melhorias para a mesma, bem como procurar-se-á compreender as necessidades do sistema para prosseguir com a elaboração de manuais e documentos de apoio à BD. Por fim, será necessário fazer o mapeamento e seleção dos indicadores de três pilares considerados essenciais: o mercado, as operações e a gestão para auxiliar na tomada de decisões.

Estes objetivos têm como denominador comum o processo infocomunicacional e a sua eficiência no âmbito do ecossistema organizacional.

A árvore que se segue detalha o principal objetivo a atingir, mostrando as suas principais relações.

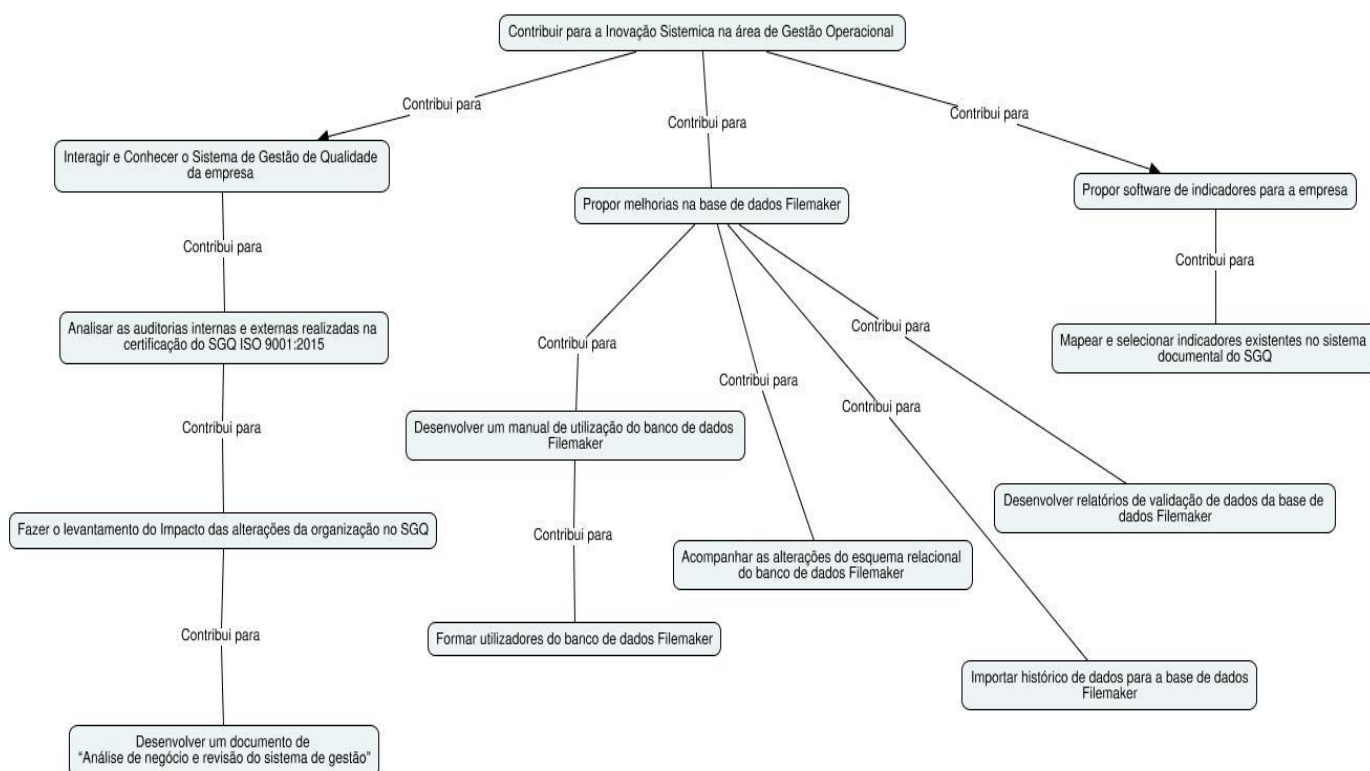


Figura 1 - Árvore de Objetivos.

A abordagem ao presente projeto consiste no desenvolvimento de um estudo de caso que possa contribuir para a inovação não somente na área de Gestão de Operações da empresa, mas também em todas as restantes áreas, demonstrando a aplicabilidade e a importância da Ciência da Informação em todos os processos,

designadamente potenciando o SGQ na sua atualização e melhoria, dando suporte aos processos no que respeita a auditorias e indicadores, e na melhoria do sistema de base de dados *Filemaker*.

Deste modo, será adotado o método quadripolar como referente teórico-metodológico para realização do estudo, uma vez que orienta o caminho a seguir na sua relação científica e operacional no campo da Ciência da Informação, área de estudos transversal e aplicada da Gestão da Informação.

A presente dissertação encontra-se organizada em cinco capítulos, acrescidos inicialmente pela Introdução e terminando com a Conclusão e Perspectivas Futuras, Referências Bibliográficas e Anexos.

No primeiro tópico do documento, a introdução, será evidenciado de modo sucinto como será desenvolvido o projeto: descrição do enquadramento e o contexto motivacional da escolha do projeto; a problemática e objetivos para resolução dos problemas, mostrando ainda a abordagem metodológica para o desenvolvimento da dissertação e, por fim, a apresentação da estrutura do presente documento.

O Capítulo 1 – Revisão de Literatura – Na dimensão teórica do trabalho foram selecionadas 5 áreas conceituais, designadamente:

- 1.1. A Informação nas Organizações e na Ciência da Informação;
- 1.2. Gestão do Conhecimento;
- 1.3. Gestão de Qualidade;
- 1.4. Implementação de Sistemas de Informação.

No enquadramento teórico da revisão de literatura em torno do conceito de Informação foi analisado como o mesmo tem sido aplicado nas empresas, em ligação com o novo paradigma científico informacional preconizado no campo da Ciência da Informação e na área da Gestão da Informação, complementado com os esforços das organizações no desenvolvimento de processos.

Relativamente à área conceitual da Gestão do Conhecimento (GC) foi analisada a evolução geral do conceito, desde o seu surgimento, até à atualidade, como se afirmou nas organizações e como tem agregado cada vez mais a Ciência da Informação, além de se procurarem as relações com a informação e a produção de indicadores.

No que respeita à Gestão de Qualidade (GQ) que se torna a peça central do avanço do trabalho, foi abordada a evolução da ISO 9001:2015, seu surgimento,

atualização e aplicação em contexto empresarial, proporcionando maior conforto na hora das organizações se basearem em uma certificação.

Finalizando a parte teórica, o conceito de Sistema de Informação (SI), foi dimensionado numa dupla vertente de tecnologia e do conjunto de atividades humanas que se traduzem nos processos de negócio da organização. A implementação de um SI desta natureza foi uma tarefa essencial para que a empresa possa acompanhar toda a evolução de mercado.

O Capítulo 2 – Caso de Estudo – Descreve a empresa proponente do projeto, bem como as áreas de atuação e modelos de trabalho, para introdução da informação referente à atuação que o projeto terá, para maior enquadramento dos processos a serem desenvolvidos. Foi feito o levantamento de dados, a análise desses dados e demonstrada a evolução na perspectiva do trabalho.

O Capítulo 3 – Abordagem Metodológica – A partir do método de investigação quadripolar foi possível delimitar a problemática em foco – contribuir para a inovação na área de gestão de Operações através do do sistema de gestão de qualidade e da informação agregada - a par do posicionamento pelo paradigma científico informacional em Ciência da Informação. Uma abordagem interdisciplinar que cruza com campos científicos como os Sistemas de Informação e áreas como a Gestão da Qualidade e a Gestão de Projetos,

No que respeita ao polo técnico foi adotada a observação direta e participante através do desenvolvimento de um conjunto de ferramentas de envolvimento de recolha, análise e sistematização de informação e participação ativa em processos de implementação e desenvolvimento de novos instrumentos.

No polo morfológico apresentam-se os resultados alcançados, destacando-seo desenvolvimento de um *dashboard* de indicadores e respetivo modelo.

O Capítulo 4 – Exploração do Sistema de Informação da MA: do diagnóstico do SGQ à implementação do *Filemaker* – Baseado no SGQ e certificação ISO 9001:2015 que a empresa possui, são analisadas possíveis melhorias e atualizações dos processos da empresa, assim como as auditorias que foram realizadas no âmbito do SGQ demonstrando os impactos causados no SGQ com as alterações internas da empresa, criando um documento único com base nos documentos produzidos em resultado da auditoria externa.

Este capítulo também se refere à Base de Dados *Filemaker* que foi implementada na empresa. Analisa-se o percurso efetuado, sistematizam-se alterações, redige-se um relatório, contribui-se para a uma nova fase da implementação atual do sistema *Filemaker*, com a importação dos dados, criação dos utilizadores, elaboração de manuais de utilização da BD da empresa e formação de utilizadores do sistema.

O Capítulo 5 – Mercado, Operações e Tomada de Decisão: proposta de um modelo de visualização de indicadores – No último capítulo é descrita a proposta de indicadores de serviço dos processos existentes na empresa, bem como a especificação e seleção do software *Power BI* para a visualização de um *dashboard* com as informações obtidas através desses indicadores. São, ainda, evidenciados os resultados obtidos com a realização do projeto, apresentando-se a análise das respostas ao inquérito por questionário aplicado aos colaboradores e à direção da MA.

As Conclusão e Perspectivas Futuras encerram a dissertação.

1. REVISÃO DA LITERATURA

1.1. A Informação nas Organizações e na Ciência da Informação

Para Barreto (1994) a informação é qualificada como um instrumento modificador da consciência do homem e de seu grupo, ainda segundo o autor a informação, quando adequadamente assimilada, produz conhecimento, desta maneira temos que estruturar a informação para que ela produza conhecimento para a quem utiliza.

“A ‘informação’ tem uma variedade de conotações em diferentes campos” (Saracevic, 1999), e conforme o passar dos anos a informação foi-se tornando mais rica e com maiores estudos, constituindo um assunto que está cada vez mais no topo das preocupações investigativas e organizacionais.

De acordo com Wilson (2008):

“Quando comparamos o trabalho inicial nesta área com a do período desde 1980, três coisas são evidentes: em primeiro lugar, nos primeiros anos, o foco foi sobre as necessidades de informação dos cientistas e, em menor grau, os engenheiros; Em segundo lugar, os métodos utilizados eram predominantemente quantitativa, questionários, principalmente com algumas análises de registros e entrevistas; e, em terceiro lugar, houve pouca ou nenhuma tentativa de evocar ou desenvolver perspectivas teóricas.”

“A ‘informação’ como um ativo organizacional/pessoal que urge gerir, controlar e usar, nunca perdendo, todavia, o seu referencial enquanto memória de organizações e de indivíduos” (M. M. G. de A. Pinto, 2007).

“A definição proposta situa claramente a informação entre a dimensão psicossomática do ser humano (onde se inscrevem o conhecimento, a inteligência, a memória, as emoções, etc.)” (A. M. da Silva, 2000).

Possui-se dois tipos de informação, a interna e a externa no ramo das organizações. Conforme a descrição do Moresi (2000), “uma derivação desta classificação deve ser feita em função do papel que a informação pode desempenhar nas atividades de uma organização (informação crítica, mínima, potencial, sem interesse)”, abaixo a figura demonstrando esses níveis.

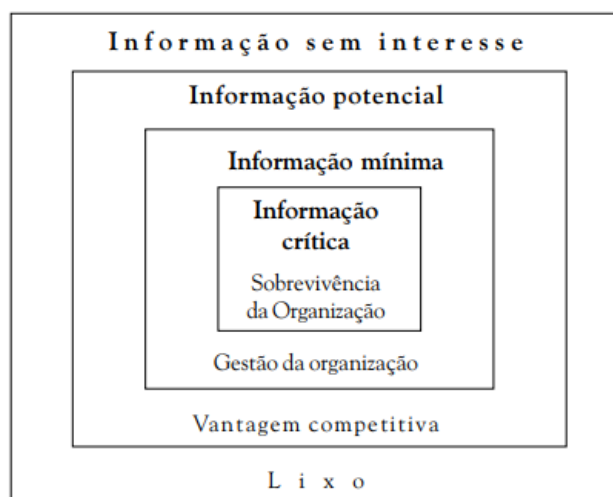


Figura 2 - Divisão da informação organizações (adaptada de Amaral, 1994).

“Reconhecendo a importância da informação, muitas organizações não são sensíveis a alguns excessos na busca e na manutenção da informação” (Moresi, 2000), elas devem se focar no que é mais importante, ou seja, na crítica, mínima e potencial.

A informação traz diversos benefícios, e é importante no gerenciamento de projetos, de acordo com Tarapanoff (2006, p. 23-24):

“A ideia da informação como ferramenta estratégica evoluiu depois que a gestão da informação mudou, de seu foco inicial de gestão de documentos e dados, para recursos informacionais, mostrando resultados em relação à eficiência operacional, evitando desperdício e automatizando processos [...] cuja principal finalidade é o acompanhamento eficiente de processos, o apoio à tomada de decisões estratégicas e a obtenção de vantagem competitiva em relação aos concorrentes.”

“Gerir, administrar e organizar são os verbos que sobressaem como traços característicos fundamentais, traços esses que se mantêm indelévels se associarmos o termo gestão ao de informação” (A. M. da Silva, 2000).

“A sociedade vive a Era da Informação fazendo com que, inseridos na sociedade da informação, recorremos constantemente a termos como comunidade, espaço público, cidadão e cidadania para assumir uma posição social ativa” (Brandão, 2019), o que faz perceber que ainda há necessidade humana de se compreender melhor as informações que a sociedade cria.

“Um paradigma pós-custodial, informacional, e tecno-científico, que dá forma e impulsiona a dinâmica transdisciplinar de Ciência da Informação (CI) que propomos e estamos a desenvolver na Universidade do Porto, com os seguintes traços essenciais” (A. M. da Silva, 2009), de acordo com o autor são quatro pontos:

- Fazer a valorização da informação no âmbito humano e social;
- Dinamismo informacional, ao contrário da inércia documental;
- Dar prioridade a todas as pessoas à informação, com definições e transparência para sua preservação;
- Indagar, compreender e conhecer a informação no lado social, mostrado através do método teórico-científico que são exigentes e eficazes.

Ainda é importante destacar a diferença entre gestão do conhecimento (GC) e gestão da informação (GI). Segundo Dretske (1983) “o conhecimento é caracterizado como crença produzida pela informação, as informações estão relacionadas à inteligência, notícias, instruções e conhecimento”. Por outro lado, Child & Hsieh (2014) identificam que para definir informação, os dados são estruturados e apresentados de maneira a também ser útil na entrada de conhecimento.

“Uma das frases mais específicas definindo informação e conhecimento foi que o conhecimento só pode residir nas mentes das pessoas e no minuto em que deixa a mente humana, é informação” (Al-Hawamdeh, 2002).

“À compreensão e aplicação da GC e GI antecede uma já tradicional discussão na área da Ciência da Informação: a falta de consenso com relação à conceituação de informação e conhecimento” (E. Silva, 2013), conforme a autora a GC e a GI atuam em conjunto e são interdependentes, por isso pode ser criado o termo Gestão da Informação e do Conhecimento (GIC).

Em muitas empresas, “a gestão do conhecimento é dada aos mesmos gestores como gestão da informação” (Nyvlt & Novotny, 2019), ou seja, muitas organizações ainda têm dificuldade de diferenciar o conhecimento da informação, o que torna extremamente difícil a aplicação da gestão do conhecimento quando não se tem ao certo sua definição.

De acordo com Choo et al. (2008), para uma empresa se tornar potencialmente mais forte que as outras e ter vantagens competitivas, ela precisa ser forte em três aspectos da informação:

1. Práticas de tecnologia da informação: Ter capacidade de lidar com a tecnologia no gerenciamento, inovação e tomada de decisão, mostrando suporte às operações;
2. Práticas de gerenciamento de informação: Saber gerenciar a informação ao longo do seu ciclo de vida;
3. Comportamentos e valores da informação: Saber lidar com as pessoas para promover de forma efetiva os valores do uso da informação.

“A valorização da gestão da informação nas e pelas organizações assume ainda mais quando associamos esta problemática à tomada de decisão” (Estrela, 2014), a autora ainda menciona que há uma enorme necessidade de conscientizar os gestores e as pessoas em geral sobre a importância que a informação possui e como ela pode se tornar uma vantagem competitiva no mercado.

“Pela sua natureza, a GI encontra-se muito interligada com a ação operacional e foi assumida em CI como área de estudos marcadamente transversal e aplicada e que evidencia de forma particular, a CI” (M. M. G. de A. Pinto, 2017), assim como a informação é importante para outras áreas da ciência.

Ciência da Informação é o campo científico que estuda as propriedades e o comportamento da informação, de acordo com A. M. da Silva, Passarelli e Ramos (2019) essas forças possuem o fluxo informacional e os processos da informação, otimizando assim seu acesso e uso.

“Está relacionada com um corpo de conhecimento que abrange a origem, coleta, organização, armazenamento, recuperação, interpretação, transmissão, transformação e utilização da informação” (A. M. da Silva, Passarelli, & Ramos, 2019).

Com intuito de entender melhor o valor da informação nos dias atuais, temos o modelo infocomunicacional. “Para perceber qual a intervenção de um modelo

infocomunicacional numa organização, há que absorver primeiro o modelo de informação existente no contexto organizacional e quais os canais de comunicação que utiliza para fazer chegar essa informação ao Cidadão” (Brandão, 2019).

De acordo com M. M. G. de A. Pinto (2015):

“O fluxo infocomunicacional é assumido nos diversos estádios e contextos e gerido sob o conceito de informação (fenómeno humano e social), o qual se especifica no âmbito da área transversal e aplicada da GI que, por sua vez, se define como o estudo, conceção, implementação e desenvolvimento dos processos e serviços inerentes ao fluxo infocomunicacional, permitindo a construção de modelos de operacionalização de máxima eficiência e rentabilização.”

“O termo informacional indica o atributo de uma forma específica de organização social em que a geração, o processamento e a transmissão da informação tornam-se as fontes fundamentais de produtividade e poder” (Castells, 2002), isso tudo dá-se pelo surgimento de novas tecnologias nesse período.

Contudo, estudar o fluxo informacional de uma organização não se pode reduzir à aplicação de técnicas e esquemas. “Existe toda uma componente de comportamento informacional, uma dimensão de intervenção humana” (Brandão, 2019).

Em seus estudos Castells menciona sobre os desenvolvimentos global da sociedade da informação, onde identificou 10 tendências, demonstrando como a informação influencia globalmente, independentemente da localização, ou tipo de empresa e serviço. São elas:

1.	Aumento da competitividade internacional nos impostos
2.	A nova divisão global do trabalho
3.	Envelhecimento da população
4.	Pressões crescentes na sociedade do bem-estar
5.	A segunda fase da sociedade da informação
6.	A ascensão das indústrias culturais
7.	A ascensão das bioindústrias
8.	Concentração regional
9.	Uma divisão global mais profunda

10.	A propagação de uma «cultura de emergência»

Tabela 1 - As 10 tendências de Castells (Elaboração própria).

1.2 Gestão do Conhecimento

Dentro das organizações há mudanças constantes quando se fala sobre gestão do conhecimento (GC). As empresas estão buscando oportunidades de desenvolvimento no assunto para ganhar competitividade com base no conhecimento disponível no seu meio interno e externo.

A palavra conhecimento sempre foi, recorrentemente, utilizada, sendo definida como “processo pelo qual se adquire um saber intelectual” (Conhecimento, 2019). “O termo Conhecimento na forma de habilidades e competências só pode ser transferido de uma pessoa para outra através da interação” (Al-Hawamdeh, 2002).

O conhecimento é como um estado do saber, é produzido por atividades como falar mais, ouvir, escrever e ler, mas também por atividades como descobrir, inventar, intuir. “O ‘conhecedor’ e ‘saber’ são dois significados essenciais para a palavra “conhecimento” conforme Machlup” (1962).

O conhecimento é ainda definido por Bell (1973) “como um conjunto de declarações organizadas de fatos ou ideias, mostrando um julgamento fundamentado ou um resultado experimental, que é transmitido a outros através de algum meio de comunicação de forma sistemática.”

Há diversas discussões sobre a definição correta de conhecimento, mas entre todos os autores, “o conhecimento é um tipo especial de um recurso em uma organização que aumenta à medida que ele é usado em oposição a outros recursos” (Brajer-Marczak, 2016).

Apesar das numerosas formas de ter recebido significados na literatura, o conhecimento tomou maiores proporções após o autor Peter Ducker situar a transformação de uma economia de bens em uma economia de conhecimentos. Identificado sua importância, estudantes e pesquisadores passaram a verificar formas de gerenciar o conhecimento para agregar maiores valores.

“A visão de Drucker sobre a chegada da economia do conhecimento é agora realidade” (Bolisani & Bratianu, 2018). O ‘conhecimento’ é de alguma forma diferente do ‘conhecimento’ usado pelos intelectuais, pois está ligado à ação. “Enquanto o

conhecimento dos intelectuais é teórico e usado em livros e revistas científicas, o conhecimento organizacional é acionável e usado pelos trabalhadores do conhecimento em sua prática” (Bolisani & Bratianu, 2018).

A partir da década de 1990, “com o crescimento da economia baseada em ativos intangíveis, as empresas passaram a preocupar-se com o conhecimento existente em suas organizações, assim como com o seu gerenciamento” (Lemos & Joia, 2012). Foi então que as empresas começaram a tomar maior prática em gestão do conhecimento, preocupando-se assim, com sua expansão.

“A GC é considerada um ativo intangível: reside conhecimento tácito nas mentes dos trabalhadores de uma organização, de modo que as organizações devem gerenciar esses trabalhadores para competir no mercado” (Al-Azzam & Al-Qua’an, 2019), isso requer investimento estratégico e sistemático.

“O gerenciamento de ativos intangíveis, como o conhecimento, passou ser percebido como importante capacitação para a competição” (Lemos & Joia, 2012), passando a ter grande valor, e manter a gestão dele era um desafio novo para as organizações que queriam inovar e estar sempre à frente das suas concorrentes, gerando vantagens competitivas.

Além da literatura citar sobre a GC como um ativo intangível, podemos verificar fundamento destacado por conhecimento explícito e tácito, “GC com o conhecimento tácito, geralmente não registrado, difícil de formalizar e até mesmo explicar a outras pessoas” (E. Silva, 2013), na tabela abaixo sua evolução ao longo dos anos.

	POLANYI (1969)	HAYEK (1989)	NONAKA E TAKEUCHI (1997)
Conhecimento Tácito	É a parte submersa do iceberg, que sustenta todo o conhecimento explicitável. Este tipo de conhecimento é sempre pessoal, intransferível e específico ao contexto. Não é possível sua codificação em livros ou organização de teorias.	Está disperso na mente de uma infinita quantidade de indivíduos diferentes. O homem não tem consciência plena de todo seu conhecimento.	É altamente pessoal, de difícil formalização, transmissão e compartilhamento. Está enraizado nas ações e experiências das pessoas, bem como em suas emoções, valores e ideais. São as habilidades, as técnicas e o <i>know-how</i> de um indivíduo.
Conhecimento Explícito	É a parte emersa do iceberg, que representa apenas uma pequena parte de todo o conhecimento do indivíduo. É aquele conhecimento que pode ser compartilhado entre os outros.	É o conhecimento exato, ou seja, aquele que é mensurável (explícito) que não é de todo verdadeiro.	É formal e sistemático e pode ser facilmente comunicado e compartilhado, por meio da linguagem sistemática e formal. Expresso em palavras e números.

Tabela 2 - Avanço do conhecimento tácito e explícito (Amorim & Tomaél, 2011).

Já para Astorga-Vargas et al. (2017), “o conhecimento começa pelo processo de conhecimento tácito através de experiências, socialização, praticidade através de reuniões, tarefas.” O agrupamento dessas informações visa capturar, organizar, estruturar e representar o conhecimento, se tornando de tácito para explícito.

“Termos como Gestão do Conhecimento, Capital Intelectual, Inteligência Competitiva são caracterizadores da nova área de interesse da administração das organizações” (Colauto & Beuren, 2006), isso dá-se por conta da globalização e por cada vez mais acompanhar-se a evolução tecnológica.

O conhecimento reside nas mentes das pessoas e é difícil de ser formalizado, “algumas das questões críticas para o sucesso organizacional estão ligados a incentivar o compartilhamento de conhecimento e facilitar os fluxos de conhecimentos em processos de negócios” (Gourova & Toteva, 2014).

1.2.1. Conceito e Estratégias de uma Organização

A palavra organização é uma parte do assunto da administração que vem sendo utilizada desde os anos 80/90. De acordo com Santos, uma organização é o conjunto de duas ou mais pessoas, envolvidas em um esforço sistemático de produção de bens e/ou serviços.

Segundo Peter Drucker, ‘pai’ da administração, a organização e administração estão ligadas, segundo ele, uma organização sem a administração é apenas um amontoado de pessoas.

As diversas definições de organização que existem em estudos, chegaram a quatro elementos fundamentais de qualquer organização, conforme figura abaixo:



Figura 3 - Elementos que constituem uma organização (Santos, 2008).

Ainda de acordo com Drucker, dentro das organizações haverá várias pessoas, com a clássica responsabilidade de ser chefe e outras com outras atividades específicas.

De acordo Miranda que cita Drucker sobre a organização baseada na informação, onde deve ser baseada em metas e objetivos claros, estabelecendo expectativas de atuação de cada especialista diante da tarefa ou do serviço.

“A organização formal compõe-se de camadas hierárquicas ou níveis funcionais estabelecidos pelo organograma e com ênfase nas funções e nas tarefas” (Chiavenato, 2004).

Ainda de acordo com a Teoria Geral da Administração (TGA), as organizações são divididas por:

- Organização formal: “O princípio básico dessa forma de conceber a organização é que, dentro de limites toleráveis, seus membros se comportarão racionalmente, isto é, de acordo com as normas lógicas de comportamento prescritas para cada um deles” (Chiavenato, 2004);
- Organização Linear: “Também chamado princípio escalar que estabelece a hierarquia da autoridade, significa que existem linhas diretas e únicas de autoridade e responsabilidade entre superior e subordinados. Daí seu formato piramidal” (Chiavenato, 2004);
- Organização Funcional: “A organização funcional é o tipo de estrutura organizacional que aplica o princípio funcional ou princípio da especialização das funções” (Chiavenato, 2004).

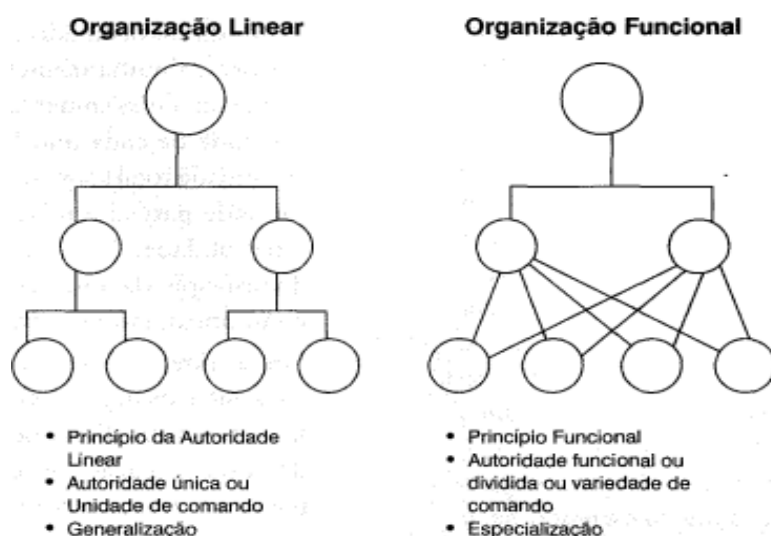


Figura 4 - Diferenças entre a Linear e a Funcional (Chiavenato, 2004).

De acordo com o mencionado, a Market Access, possui uma organização Linear, tendo princípio de autoridade, nível de hierarquização, estabilidade e constância das relações formais.

- Organização Linha-Staff: “O tipo de organização linha-staff é o resultado da combinação dos tipos de organização linear e funcional, buscando incrementar as vantagens desses dois tipos de organização e reduzir as suas desvantagens” (Chiavenato, 2004);

Após a definição da organização temos que mencionar a estratégia que ela possui, sendo como um dos pontos cruciais para a empresa. A fase de estratégia, visa compreender o conhecimento que a organização deve gerir. “Neste sentido, pretende-se desde logo perceber as competências existentes na organização e nos colaboradores” (Costa, 2011).

“Nas organizações, o uso estratégico da informação está inserido no processo de definição da estratégia e também na avaliação de seus resultados” (Lima & A. T. Almeida, 1999), é a informação que constitui um dos principais processo de decisão do negócio.

“Por meio do planejamento formal, podem-se traçar estratégias para a busca de melhor posicionamento” (Reginato & Gracioli, 2012), ou seja, a estratégia organizacional é um meio de crescimento muito importante que as organizações devem ter bem definidas, para que ajude no crescimento do negócio.

De uma perspectiva teórica, o conceito-chave inclui uma organização em rede e o crescimento baseado na inovação. “A economia da informação assenta no crescimento da produtividade baseado na inovação, ao contrário da chamada «nova economia»” (Castells & Cardoso, 2005).

1.2.2. Gestão do Conhecimento nas Organizações

“Conhecimento tornou-se uma propriedade preciosa e gestão do conhecimento tem sido amplamente praticada por muitas organizações como uma das mais promissoras formas de alcançar o sucesso na era da informação” (Malone, 2002), uma vez que as torna com uma vantagem competitiva e faz com que as pessoas se desenvolvam e ampliem aquilo que sabem, dividindo uns com os outro para disseminar o conhecimento.

O investimento na GC tem sido um fato decisivo de competitividade entre as organizações, criando valor a elas perante os concorrentes, em grande parte, à crescente transformação das economias industriais em economias baseadas no conhecimento. “O que obriga as organizações a centrarem-se cada vez mais na gestão do seu conhecimento” (M. P. T. Pinto, 2007), investido e procurando inovações dentro para assim driblar seus adversários.

“A obtenção de conhecimento sobre a empresa na própria organização requer esforços de todos, a fim de estabelecer um clima de confiança mútua, que só é factível quando todos partilham de objetivos comuns” (Alvares, Baptista & Araújo, 2010), todos devem possuir interesse no assunto, procurando novos aprendizados, inovações e mudanças sistemáticas em prol da organização. Para os autores, conhecimento de uma organização é resultado da especialização e da experiência dos membros da empresa e de outras fontes, tais como: clientes, fornecedores e parceiros.

“Uma organização que aumenta continuamente seu conhecimento está melhor preparada para enfrentar as incertezas do ambiente organizacional - dinâmica de mercado, ciclos econômicos, escalada tecnológica e necessidades sociais” – (M. V. Almeida & Soares, 2014), se torna uma empresa mais competitiva.

Segundo Xuan (2020) se houver conhecimento disponível dentro dos membros, a organização minimizará decisões duplicadas e resolverá problemas mais rapidamente, ou seja, o conhecimento é um ponto crucial para as organizações em todos os ambientes, desde resolução de problemas, como busca de inovações.

Além do conhecimento individual, ainda se houve falar nas organizações sobre o *'Know how'*, que de acordo com Al-Hawamdeh (2002), é um conhecimento criado a partir da prática e coletivamente compartilhado por grupo de trabalho (Al-Hawamdeh, 2002).

Conforme L. Pereira e Gonçalves (2017) a estratégia de gestão do conhecimento também é definida por seu ciclo de vida, na existência de vários processos que são assumidos, para ter um papel nas organizações. As pesquisas demonstram diversas partes de um ciclo de vida da GC, este modelo reflete uma evolução ao longo do tempo apresentada por Evans, Dalkir e Bidian (2014), envolvendo sete estágios: identificar, criar, armazenar, compartilhar, usar, aprender e melhorar.

A aplicação do ciclo de vida da GC pelas organizações a longo tempo faz com que elas tornem a transferência do conhecimento mais eficaz. Abaixo lista-se os pontos mais relevantes:

- Identificando: Define para ser transferido o que precisa saber;
- Capturando: Armazena o essencial que o conhecimento precisa para ser transferido;
- Compartilhando: Organiza o conhecimento para transferir seus métodos;
- Aplicando: Utilizar o conhecimento que foi transferido;
- Avaliando: Estimar os benefícios do conhecimento.

A gestão do conhecimento possui muitas classificações, de acordo com os autores, entre as pesquisas destacasse a classificação de Fletcher e Harris (2012) onde eles apontam: Tecnologia do conhecimento, Mercado do conhecimento e Internalização do conhecimento. “De acordo com os autores, as empresas menores podem receber recursos com conhecimento tecnológico e de mercado, mas as pessoas com experiência em internacionalização, embora valiosas, são raros” (Fletcher & Harris, 2012).

Outros autores como Mejri e Umemoto (2010) propuseram a classificação do conhecimento dentro da internalização das pequenas e médias empresas (PME), incluíram fatores relacionados ao conhecimento que se mostraram significativos em internacionalização das PME. “Foram propostos quatro fatores: conhecimento de mercado, rede conhecimento, conhecimento cultural e conhecimento empresarial” (Mejri & Umemoto, 2010).

Para criar uma estrutura mais coerente referente essas classificações do conhecimento, descrevesse uma estrutura simples:

- Tecnologia de Conhecimento: “Conhecimento que proporciona vantagens específicas para as empresas, tais como produtos ou serviços inovadores e exclusivos, que são transferíveis nas fronteiras” (Fletcher & Harris, 2012).
- “Conhecimento de Mercado: informações objetivas ou explícitas sobre mercados estrangeiros” (Mejri & Umemoto, 2010), por exemplo, custos, consumidor, concorrentes, meios de pagamento, normas existentes, “esse tipo de conhecimento requer obviamente a atividade no mercado, mas poderia

especialmente ser adquirido de forma explícita através da aprendizagem cognitiva” (Basly, 2007 apud Johanson & Vahlne 1977).

- “Internalização do Conhecimento: conhecimento acumulado com experiência internacional” (Fletcher & Harris, 2012) e “conhecimento da existência de oportunidades para a exploração” (Mejri & Umemoto, 2010), “pode ser considerado como conhecimento empírico, o conhecimento que só pode ser aprendido através da experiência pessoal” (Mejri & Umemoto, 2010).

“Empresas enfrentam objeções com relação a implementação da gestão do conhecimento, a transferência de conhecimento organizacional pode ser observada através de mudanças no conhecimento ou no desempenho do receptor” (L. Pereira & Goncalves, 2017), isso pode ser afetado pelo indivíduo, pelas fontes, grupos ou até mesmo sistemas.

“A gestão do conhecimento está preocupada com uma série de práticas utilizadas pelas organizações para gerar, armazenar e disseminar conhecimento para reutilização, especialmente em pesquisa, ensino e aprendizagem, tomada de decisão e outros” (Mohayidin et al., 2007).

Existem algumas dificuldades envolvidas com a aquisição de conhecimento, “uma vez que a maior parte do conhecimento reside nas cabeças dos especialistas e esse conhecimento implícito não é facilmente documentado em sua forma explícita” (Mohayidin et al., 2007).

“Para que a gestão do conhecimento tenha sucesso, precisamos tratar o conhecimento como uma atividade e não como um objeto” (Al-Hawamdeh, 2002), e é nisso que as empresas devem se focar, precisam aprender primeiro como lidar com o conhecimento interno para depois dedicar a sua gestão.

1.2.3. Conhecimento, Informação e seus Indicadores

Quando se analisa o que há de mais importante dentro de uma organização, confruntamo-nos com o capital intelectual. “No entanto, em nossa realidade, esse aspecto geralmente é negligenciado por itens “tangíveis”, como aquisição de máquinas e equipamentos, receita monetária, etc.” (Mitma & Pinzás, 2004). Sabemos que o capital intelectual é uma fonte de conhecimento, deste modo temos que atuar

sobre esse conhecimento, o que leva a pensar em dados palpáveis para esse conhecimento, ou seja, indicadores.

“O recorrente crescimento da gestão do conhecimento fez com que o assunto sobre sua mensuração entrasse em pauta, porém ainda há muito o que se desenvolver, já que o que não se mede, não se conhece, a questão de indicadores surge de forma recorrente” (J. T. Filho, 2002).

Os gestores usam medições de desempenho para monitorar as principais questões nas empresas. “Essas medidas fornecem informações relevantes da empresa, mostrando aos gestores como o negócio está se saindo” (Roy et al., 2000). Daí vê-se a utilidade de criar indicadores não apenas do conhecimento da organização, mas da informação que ela contém, para que os líderes de empresas possam acompanhar como está sendo o capital intelectual interno.

Apesar que, propor metodologias para identificar o valor das empresas requer a consideração dos ativos intangíveis. “Contudo, não há ferramentas unânimes que permitam traduzir objetivamente tal riqueza” (Colauto & Beuren, 2005), com isso deve-se identificar e medir os ativos ocultos para que consigam aproximar-se de informações mais realistas.

A maior dificuldade de se criar indicadores, não são as definições, mas escolhê-los de acordo com a realidade da situação e da empresa. “Indicadores que servem para uma organização não são necessariamente úteis em outra empresa. Assim também, projetos diferentes em GC podem demandar tipos diferentes de indicadores” (J. R. Filho & Ludmer, 2005).

“Levando em consideração essa criação, a formulação de indicadores passa pela revisão de experiências anteriores, avaliando os resultados, discutindo a relevância desses indicadores até alcançar consenso sobre o assunto” (Mitma & Pinzás, 2004), isso vai de acordo com cada organização, a gestão, a informação e conhecimento que eles possuem.

“A partir de uma ação de inclusão tecnológica, com base na mediação da informação, mediação essa aqui compreendida em sua relação mais estreita com a disseminação, transferência e transformação da informação em conhecimento” (Tarapanoff, 2006), compreende-se a necessidade de criação de um sistema de indicadores que faça com que haja a medição dessa informação e consequentemente a do conhecimento.

De acordo com Gourova e Toteva (2014) para desenvolver um indicador de desempenho, deve-se garantir conhecimento suficiente nos processos e negócios da organização para que assim possa atingir os objetivos organizacionais junto com a elaboração dos indicadores. Dessa forma deve-se conhecer as necessidades que a organização possui junto com os processos para que consiga elaborar melhores indicadores.

“O uso de sistema de informações gerenciais (fóruns, wikis, intranet, etc.) para registrar o desempenho do trabalho, combinado com indicadores relacionados a compartilhamento do conhecimento (quantidade, qualidade, tempo, etc.) contribuirá para as empresas” (Xuan, 2020), ou seja, combinar indicadores com sistemas e compartilhamento de conhecimento se torna ainda mais útil para medir os processos das organizações, criando vantagens ainda mais competitivas.

“O conhecimento armazenado ou embebido nos sistemas de gestão do conhecimento (SGC) pode ser utilizado para produzir indicadores de medição do capital intelectual (CI)” (M. M. G. de A. Pinto, 2007), ainda conforme o autor, apesar do sistema de gestão de conhecimento complementar o modelo de medição do capital intelectual, cita-se que os dois não estão interligados, ou seja, o conhecimento dentro do sistema não gera indicadores úteis para a medição do CI.

Conforme Lemos e Joia (2012), podemos ter três indicadores de medição do conhecimento tácito:

Primeiro Indicador	Segundo Indicador	Terceiro Indicador
O gerenciamento individual do tempo como o primeiro indicador relevante para a transferência de conhecimento tácito.	Associado à transferência de conhecimento tácito objetiva verificar se as pessoas na organização têm facilidade em expressar, por linguagem comum, o conhecimento tácito que possuem.	Tem por objetivo verificar a existência de uma relação de confiança entre os indivíduos que permita a transferência do conhecimento tácito na organização.

Tabela 3 - Indicadores segundo Lemos e Joia 2012 (Elaboração própria).

Os três possíveis indicadores que uma organização pode ter, ajuda a levantar dados para uma análise mais aprofundada do conhecimento dos seus funcionários, isso faz com que possa verificar aspectos que não são tão relevantes à organização

e que devem ser atuado para melhoria, ganhando vantagens competitivas no mercado.

1.3. Gestão da Qualidade

“A evolução do conceito de gestão da qualidade (GQ) sofreu mudanças importantes em um período de aproximadamente cem anos (das últimas décadas do século XIX até as últimas décadas do século XX)” (Batista, 2008). Tal remete-nos para a revolução industrial durante a qual as organizações começam a ter necessidade de um maior controle de qualidade sobre o processo produtivo, depois produtos e serviços.

Conforme figura adaptada abaixo, desde 1974 Juran já tinha uma pequena definição para ‘qualidade’, o que na década de 50 até 90 os termos foram evoluindo com os especialistas no assunto.

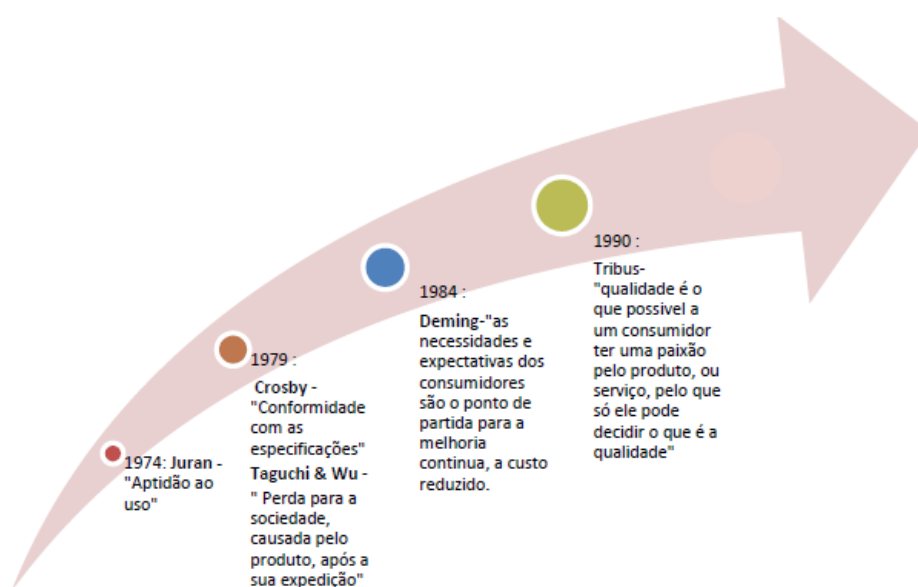


Figura 5 - Definições clássicas da qualidade (Adaptado de Vilar (2013) *apud* Pires (2012)).

O que seguiram com mais definições de acordo com suas filosofias e experiências, onde para Crosby (as *cited* Crosby, Deming e Juran, 1992) qualidade significa “conformidade para exigir progresso à medida que a organização melhora”. Já para Deming, a qualidade de qualquer produto ou serviço só pode ser definido pelo cliente. Qualidade é um termo relativo que mudará de significado dependendo das necessidades do cliente (Crosby, Deming & Juran, 1992). Por outro lado, Juran define qualidade como ‘adequação ao uso’. “Ele enfatiza um equilíbrio entre as

características do produto e os produtos livres de deficiências” (Crosby, Deming & Juran, 1992).

“Gestão da qualidade, porém, é uma abordagem integrada para alcançar e manter resultados de alta qualidade, com foco na manutenção e melhoria contínua dos processos e prevenção de defeitos em todos os níveis e em todas as funções da organização” (Akdere, 2009).

No final dos anos de 1980, “com o advento dos prêmios nacionais da qualidade, os atributos do conceito de gestão de qualidade são incorporados aos critérios de excelência da gestão adotados por milhares de organizações em centenas de países” (Batista, 2008).

“É importante entender que a Qualidade representa um modo de gestão das empresas na qual podem ser empregadas diversas técnicas” (Petrini, 2001), o que deve se levar em consideração e é julgado como mais importante é quais são os resultados e qual a realidade atual da empresa.

De acordo com F. Fernandes (2011), existem dois tipos de ferramentas de qualidade, as clássicas e as estratégicas:

- “As ferramentas clássicas têm como objetivo definir o problema, depois da recolha de dados numéricos é feita uma abordagem analítica” (F. Fernandes, 2011), como por exemplo, fluxogramas, brainstorming, diagramas, etc.
- “Já as ferramentas estratégicas definem o problema antes da recolha de dados numéricos, são criados dados verbais, geram-se ideias e definem-se planos” (F. Fernandes, 2011), que vêm para complementar as ferramentas clássicas, criando uma relação para que ela não substitui e sim ajudar nas resoluções.

Um fator muito importante para a melhoria do SGQ é a metodologia PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), que foi criada inicialmente na década 20 por Walter A. Shewhar e que mais tarde foi propagada por William Edward Deming.



Figura 6 - Detalhamento do Plano PDCA (Carvalho, Nascimento e Moraes, 2010).

De acordo com Carvalho, Nascimento e Moraes (2010):

- P (*Plan*): Planejar o trabalho a ser realizado;
- D (*Do*): Fazer o trabalho planejado;
- C (*Check*): medir ou avaliar o que foi feito, assim identificando a diferença entre o que foi feito contra o que foi planejado;
- A (*Action*): Atuar corretivamente sobre a diferença identificada. A atuação corretiva pode ser aplicada sobre o que foi feito (retrabalho, reparo, etc.) ou sobre o planejamento.

O Plano PDCA é um instrumento muito importante para controlar e melhorar os processos da empresa, onde não só capta erros como ajuda na eliminação de riscos, podendo ser desenvolvido pelos próprios funcionários.

De acordo com Petrini (2001), “a norma ISO define Sistema da Qualidade como a estrutura organizacional, procedimentos, processos e recursos necessários para implementar a Gestão da Qualidade”, deste modo podemos levar como significado que o SGQ é a organização necessária para executar os processos.

Introduzindo a certificação ISO, foi no ano de 1987 que foi criada a primeira ISO 9000 sobre Qualidade, baseando-se na norma britânica sobre padrão internacional de garantia de qualidade de produtos e serviços. A partir daí a ISO 9000, foi-se atualizando chegando a última atualização em 2015.

De acordo com o guia desenvolvido pela APCER, existem quatro normas principais em conjunto com a qualidade, são elas:

- ISO 9000:2015 Sistemas de gestão da qualidade — Fundamentos e vocabulário;

- ISO 9001:2015 Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos;
- ISO 9004:2009 Gestão do sucesso sustentado de uma organização — Uma abordagem da gestão pela qualidade;
- ISO/TS 9002:20161 Sistemas de gestão da qualidade — Diretrizes para aplicar a ISO 9001:2015.

“Nesta norma são descritos alguns requisitos que a organização tem de ter para a implementação do sistema de gestão da qualidade como documentação necessária, procedimentos adequados, gestão de recursos e realização do produto” (F. Fernandes, 2011).

De acordo com a ISO 9001:2015:

“As organizações devem determinar o conhecimento que é necessário para o funcionamento de seus processos e de conformidade realização de produtos e serviços na abordagem de algumas necessidades e tendências de mudança, as organizações devem considerar o seu conhecimento atual e determinar como. para adquirir todo o conhecimento necessário e atualizações necessárias ou como garantir um acesso a eles.”

“GQ é para certificar que todas as atividades em empresas são eficazes, adequadas e eficientes para todo o sistema e seu desempenho” (Ch *et al.*, 2009).

“A implementação de um sistema de qualidade exige que a organização tenha documentação específica para que ele atenda aos requisitos estabelecidos nas normas. Além disso, é preciso um grande esforço para padronizar seus processos” (Cintra & Ribeiro, 2007?).

De acordo com o item 7.1.6 da norma ISO 9001:2015, com título de ‘O Conhecimento da Organização’, é dedicado a esta área. “Este é um novo requisito da norma de que é claro que o conhecimento da organização são uma fonte importante” (Paulova *et al.*, 2017).

De acordo com o Guia da APCER, a Gestão da Qualidade é baseada em sete princípios, garantindo gerar valor às empresas e organizações de forma consistente, são eles:



Figura 7 - Os sete princípios da gestão da qualidade (Guia APCER 2015).

“Aderir a esses princípios faz com que as organizações tenham a capacidade de gerir os desafios resultantes do ambiente em que estão inseridas e que tanto se alterou nas recentes décadas: mudanças rápidas e frequentes, globalização dos mercados, e a emergência da sociedade do conhecimento” (APCER, 2015).

Entre várias definições que a literatura descreve sobre gestão da qualidade, “é que a GQ é um conjunto de métodos para projetar, desenvolver, melhorar, garantir e qualidade declarar de um produto ou serviço” (Ch *et al.*, 2009).

Conforme descrito por Ch *et al.* (2009) a integração da gestão do conhecimento ajuda em maior satisfação do cliente como objetivo principal da gestão de qualidade, ou seja, fazer a integração entre os dois processos foca ainda mais no cliente.

O desafio de melhoria de desempenho foi intensificado com a luta para gerir a qualidade no trabalho. “O aumento da concorrência, comércio internacional, e a globalização têm levado as empresas multinacionais a concentrar-se no conceito de qualidade nas últimas décadas” (Akdere, 2009).

1.4. Implementação de um Sistema de Informação

Conforme Mirzaee e Ghaffari (2018) as organizações usam o sistema de informação para atingir objetivos estratégicos e operacionais, o desenvolvimento do SI é considerado uma atividade organizacional essencial. As tecnologias da informação (TI) têm a função de alavancar e organizar processos e operações.

Atualmente, “as plataformas de TI são para dar suporte ao gerenciamento e à comunicação da informação e estão presentes em todos os projetos, embora em diferentes escalas” (M. V. Almeida & Soares, 2014).

“Embora os Sistemas de Informação sejam autônomos, tem como principal função dar suporte a outros sistemas” (Gomes, 2010), fazendo com que o sistema faça relação com informações, dados, conhecimento, qualidade, modelos de negócios, etc.

Com base na visão inicial sobre gestão do conhecimento, introduz-se a era tecnológica, que tem evoluído significativamente com o Sistema de Gestão de Conhecimento. Segundo Mohayidin et al. (2007) sistema de gerenciamento refere-se aos sistemas de informação adotados e projetados que alavancam com eficiência a experiência coletiva e o conhecimento dos colaboradores para apoiar as deficiências de processamento de informação.

“Sistema de Gestão do Conhecimento (SGC) refere-se ao Sistema de Informação (SI) adotado e projetado que alavancar de forma eficiente a experiência coletiva o conhecimento dos funcionários com as necessidades de processamento de informação de apoio” (Mohayidin et al., 2007). Surgiu da dificuldade de apoio à gestão do conhecimento junto ao avanço das tecnologias.

Gunadham e Thammakoranonta (2019) também descrevem os SGCs como sistemas de informação que utilizam uma variedade de mecanismos e tecnologias de GC para apoiar os processos de gestão do conhecimento, ajuda auxiliando as empresas na organização dos seus conhecimentos, fazendo com que a gestão seja mais eficaz.

“Os pesquisadores propuseram o desenvolvimento de novas funcionalidades para o SGC que são treinamentos on-line, reunião on-line, compartilhamento, chat, *chat bot*, automação de fluxo de trabalho baseada em IA, upload, modificação” (Gunadham & Thammakoranonta, 2019).

“A gestão eficaz do conhecimento nas organizações é uma ferramenta cada vez mais essencial para obter sucesso, produtividade e resultados bem-sucedidos. Seguir esse conceito é essencial para desenvolver e aplicar metodologias eficientes” (L. Pereira & Goncalves, 2017), com isso há necessidade sempre de pensar na evolução e na inovação, não tendo como desenvolver esses processos sem auxílio de sistemas que fazem parte do cotidiano de toda organização.

“Em termos sistemáticos a combinação entre a Internet e a gestão do conhecimento incrementa o surgimento de um novo ambiente inteligente, potenciando o conhecimento cumulativo, dinâmico e o capital intelectual em forma de conhecimento tácito onipresente” (R. Fernandes, 2007).

Uma comparação interessante sobre a tecnologia e serviços e a infocomunicação, para Silva (2016):

“Para uso corrente e exigente no campo das CCI's, propomos que se entenda a PD como o “espaço de inscrição e de transmissão” da informação humana e social visível no écran do computador e gravada/inscrita no respectivo disco e memória, de forma que possa ser comunicada. Trata-se de um “espaço” tecnológico que, na essência, continua a ser constituído por *hardware* e *software*, mas no qual convergem diversas tecnologias e serviços com o fim de torná-lo um instrumento de mediação infocomunicacional.”

“Além de apoiar a tomada de decisão e controle, o SI pode ajudar os gestores e funcionários na análise de problemas, visualizando questões complicadas e produzir novos produtos” (Mirzaee & Ghaffari, 2018).

É necessário considerar o seguinte: de um lado, está o emissor e, no outro extremo, o receptor da informação. “Os sistemas de informação a que se ligam estão no centro da transferência, facilitando o acesso aos suportes de informação” (Moresi, 2000).

Para gerenciar todo o volume de informação disponível no ambiente interno e externo à organização, “despontam as tecnologias da informação como resposta positiva para melhor estruturação e disponibilização de forma mais ágil” (Amorim & Tomaél, 2011), assim a tecnologia se destaca como ponto positivo no momento de gerenciar a informação e o conhecimento.

“Os sistemas de informação têm sido desenvolvidos para otimizar o fluxo de informação relevante no âmbito de uma organização, desencadeando um processo de conhecimento e de tomada de decisão e intervenção na realidade” (Moresi, 2000).

“Dentro dos limites de sistemas de informação, as organizações tendem a concentrar seus esforços no que é explícito, ou mecanicista” (Malone, 2002), fazendo com que a GC transforme o conhecimento de tácito para explícito.

Ainda conforme descreve Malone (2002):

“Empresas tomam decisões sobre a utilização dos recursos, que são, por sua vez apoiado pelos sistemas de informação da empresa. Indivíduos, no entanto, nas suas decisões aplicam um processo tácito de avaliar informações que eles são fornecidos. Esse processo geralmente pode ser descrito como o conhecimento que reside dentro de uma organização. A gestão do conhecimento refere-se à captura de maneiras empresas e difusão desses processos tácitos.”

No que diz respeito a CI, temos que mencionar os paradigmas que assumem presença ativa na medição tecnológica e representativa, são eles: o paradigma pós-custodial, informacional e científico.

“Para a medição pós-custodial, que é o foco da dissertação, se compreende como mediação tecnológica e representativa, ou seja, instalada, como sempre, no ponto de charneira entre a informação acumulada/disponível e o seu potencial utilizador/consumidor” (SILVA, 2016).

“O paradigma emerge na segunda metade do século XX como um modo de ver e de perspectivar que valoriza o estudo científico e a intervenção teórico-prática na produção, no fluxo, na difusão e no acesso (comunicação) da Informação” (M. M. G. de A. PINTO, 2015).

“Como as organizações usam o SI para atingir objetivos estratégicos e operacionais, o desenvolvimento do SI é considerado uma atividade organizacional essencial” (Mirzaee & Ghaffari, 2018), ajudando na prosperidade não só interno como externo, junto aos clientes, criando um modelo de negócio mais limpo e de fácil interação.

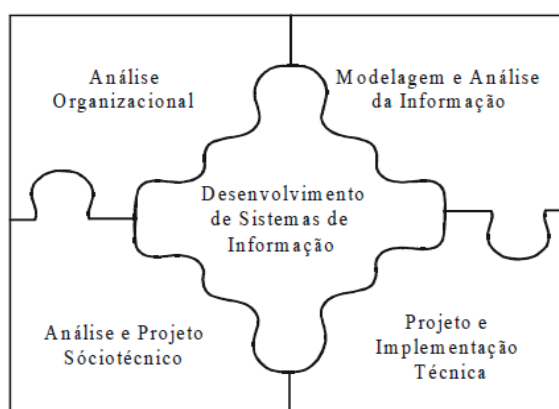


Figura 8 - Referencial Multivisão (Moresi, 2000).

“Os sistemas devem estar alinhados com as estratégias e os objetivos da organização para proporcionarem a informação que satisfaz plenamente as necessidades dos colaboradores e grupos” (Gomes, 2010).

Conforme os autores Gunadham e Thammakoranonta (2019), existem alguns problemas em que um sistema de informação pode ajudar para fazer a gestão do conhecimento, por exemplo, os funcionários precisam colher informações em diversas bases, as informações podem não ser centralizadas e em um local só.

“Organizações colocam problemas complexos de informação e conhecimento, devido à fragmentação e falta de uniformidade das estruturas organizacionais,

processos, práticas e tecnologias” (M. V. Almeida & Soares, 2014), os problemas podem ser caracterizados como um conjunto, pese embora de difícil aferição do que mais impacta uma empresa, deve-se sempre atualizar seus processos e desenvolver os recursos humanos para que se possa mitigar ao máximo erros e riscos.

Atualmente, “a convergência das tecnologias da informação e dos sistemas de informação tem afetado os processos de trabalho das organizações” (Moresi, 2000), ainda conforme menciona o autor, antes de implementar qualquer sistema é necessário que se saiba qual a real carência da organização. É de vital importância desenvolver uma análise que permita determinar os principais requisitos do projeto. “Esta análise deverá basear-se em metodologias específicas para o desenvolvimento de sistemas de informação” (Moresi, 2000).

Além de beneficiar o sistema de informação pode ajudar não só na gestão do conhecimento, mas conforme descreve o autor Al-Hawamdeh (2002), o sistema pode incluir ferramentas que lidem com a informação e dados, fazendo sua gestão e facilitando a integração.

Não se deve deixar de mencionar sobre o planejamento de um sistema de informação, que conforme o autor Gomes (2010) planejar um SI mostra onde será definido o futuro da organização, isso se torna uma questão estratégica, pois envolve diversos fatores onde devem ser analisados.

Ainda que possua um planejamento definido para a implementação do sistema de informação, ainda pode-se deter de alguns fatores de risco, como: “pessoal insuficiente do projeto, extensão das mudanças organizacionais trazidas, mudança no usuário final, necessidades de informação, mudança na estrutura organizacional, mudança na arquitetura de TI, novidade tecnológica, falta de suporte ao usuário, etc.” (Xia & Lee, 2005).

“No caso dos sistemas de informação, o desenvolvimento de interfaces é um dos pontos críticos. É por meio da interface que o cliente perceberá o valor do sistema” (Moresi, 2000), deste modo as organizações devem estar atentas, pois os clientes devem se sentir familiarizados com o sistema, para que consigo interagir de modo a não necessitarem de ajuda nem de treinamento.

Para manter a competitividade nos negócios, “o conhecimento do trabalho e conhecimentos organizacionais devem ser compartilhados para que a eficiência organizacional e produtividade são aprimoradas” (Mirzaee & Ghaffari, 2018), esse é o

papel crucial do SI, compartilhamento de informação como um papel crucial no modelo de negócio.

Não se pode deixar de lado a qualidade em sistemas de informação que consiste num “conjunto de propriedades a serem atendidas, de modo que o sistema satisfaça as necessidades de seus usuários” (Moresi, 2000), fazendo com que acompanhe a empresa sendo tanto interno como externo, fazendo papel de auxiliar junto aos processos.

“As mudanças nos processos de negócios aumentam a complexidade do projeto de implementação do SI, porque precisam de alinhamento dinâmico entre os processos de negócios e o SI em desenvolvimento” (Xia & Lee, 2005).

O crescimento da tecnologia é visível e com isso se torna mais necessário a escolha de um sistema de informação de sucesso para a organização. “A probabilidade maior de sucesso na e da organização, é ter um sistema de informação, sistema documental, sistema de conteúdo, que responda a todos os requisitos estipulados na visão, estratégia e missão da mesma” (Gomes, 2010).

“À medida que as organizações investem cada vez mais em SI com a intenção de aumentar o crescimento da receita e a economia, as falhas do projeto de SI têm consequências organizacionais significativas, em termos de desperdício crítico recursos e oportunidades de negócios perdidas” (Xia & Lee, 2005).

2. O CASO EM ESTUDO

2.1. Contexto Organizacional

2.1.1. A empresa Market Access

A Market Access (MA) foi fundada em 2005 por dois cidadãos portugueses e um chinês com uma enorme vivência internacional (Tóquio, Maputo, Estocolmo e Pequim).

A empresa possui o seu escritório no Porto e a maioria dos seus clientes nos distritos do Porto, Braga, Aveiro, Leiria e Lisboa, tendo procurado, com sucesso, alargar a sua área de influência ao interior do país, Algarve e ilhas (Market Access, 2019).

Num primeiro momento a MA colocou o maior foco na internacionalização de empresas portuguesas, quer numa perspetiva de capacitação, quer numa perspetiva de competência, mas também em apoios de mercado. Em 2013 sofre uma alteração na sua estrutura interna pois necessitava consolidar as suas estratégias, propor novos serviços e alargar a sua base de clientes.

Após 15 anos no mercado, a MA já auxiliou centenas de empresas portuguesas e estrangeiras, das diversas áreas empresariais (materiais de construção, têxtil, consultoria, alimentar), nos seus processos de internacionalização, tanto em apoios em feiras, como formações e importações/exportações de produtos e serviços, contribuindo além de tudo para o crescimento do mercado português.

Em 2019 decide constituir uma filial comercial no Brasil como forma de potenciar o crescimento no exterior, criando uma base local que credibilize e apoie a operação.

Tendo em vista alcançar o seu sucesso no mercado, a MA não está disposta a ficar estagnada. Uma das opções tem sido enquadrar as suas necessidades com oportunidades de colaboração com a Universidade, nomeadamente na área da Ciência da Informação, e de domínios como o dos processos internos que a empresa pretende melhorar, atualizar ou desenvolver.

A MA possui um organograma bem estruturado, onde toda a estrutura reporta, direta ou indiretamente, aos membros da Gestão, obedecendo na sua organização interna ao seguinte modelo de estrutura hierarquizada:



Figura 9 - Organograma Market Access (Market Access, 2019).

Na categoria de prestação de serviços, a empresa dispõe de serviços variados, seguindo:

Unidade de Negócio	Serviços
Desenvolvimento comercial	• Desenvolvimento comercial • Estabelecimento de contactos com compradores
Missões	• Missão individual • Apoio Participação Feiras/Eventos • Missão Inversa de Compradores • Missão de grupo
Knowledge & training	• Auditoria de internacionalização • Recrutamento e seleção • Formação • Consultoria presencial
Estudos	• Seleção de mercados prioritários • Estudos e relatórios • Criação de BD

Tabela 4 - Leque de serviços da Market Access (Market Access, 2019).

A MA está em fase de expansão e aposta fortemente na inovação dos seus processos com vista a aumentar a eficiência interna e o valor entregue aos seus clientes. Na base da proposta desenvolvida podem-se identificar projetos anteriores na área da Ciência da Informação a saber: *Implementação e operacionalização de um sistema de gestão empresarial: um caso no setor da consultoria* (Oliveira, 2018), envolvendo a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e do ERP (*Enterprise Resource Planning*), e *Market Access: Otimização e desenvolvimento de novas ferramentas para repositório de contactos e informação relevante de clientes internacionais* (Seixas, 2019), no âmbito da Gestão de Operações e com o objetivo de otimização da informação relativa à gestão de projetos, primeira fase do projeto da base de dados *Filemaker* que está atualmente em processo de implementação e que carece de suporte.

Acresce que, sendo atualmente uma empresa certificada pela ISO 9001:2015, confronta-se com o desafio de atualizar o seu SGQ, bem como identificar alterações que impulsionam a melhoria no sistema, através do mapeamento e validação de processos, além do recente desenvolvimento.

2.1.2. Área de Sistema de Gestão e Melhoria

A Market Access, assim, uma empresa de grande potencial para expansão, possuindo uma estrutura muito bem definida e com processos alinhados e organizados para desenvolver o maior sucesso no mercado atual. Para que se possa ter uma melhor e mais clara visão dos mesmos e o respetivo alinhamento com os requisitos da ISO 9001:2015 (8.1. Planeamento e controlo operacional), foi desenvolvida uma “Rede de Processos”, que mostra a ligação entre os diferentes processos, internos, da MA, conforme figura abaixo:

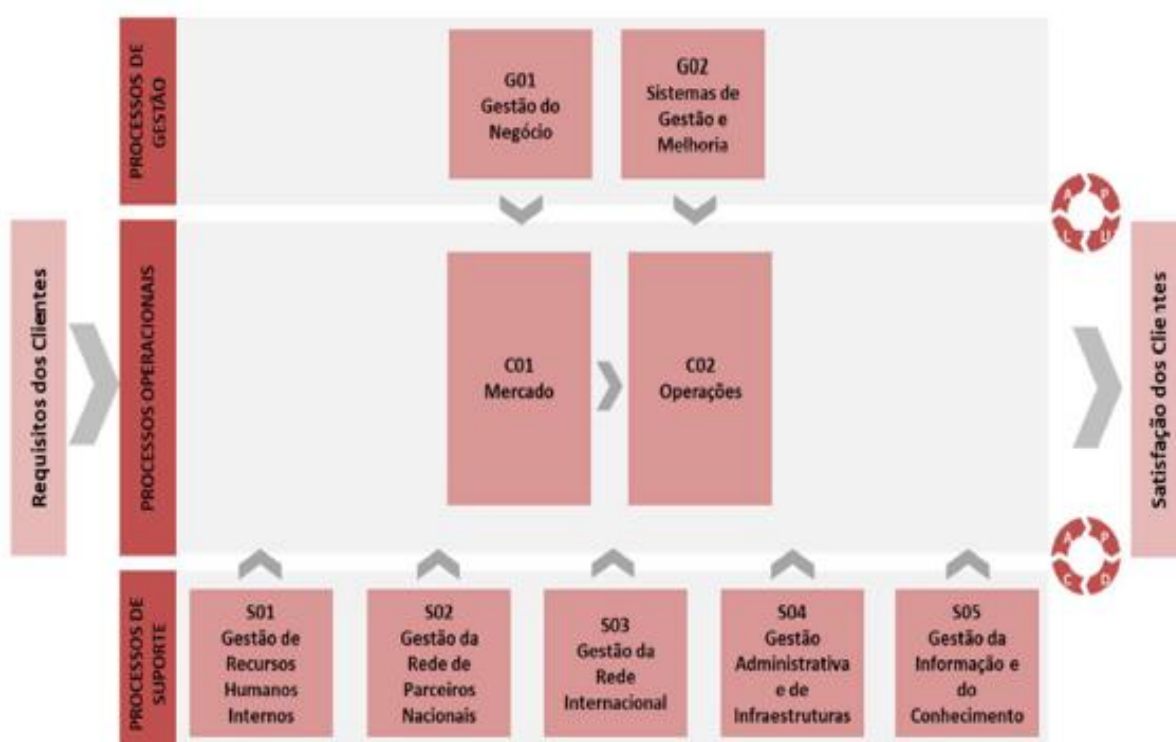


Figura 10 - Rede de Processos da MA (Market Access, 2019).

Fica patente a sua divisão em três grupos:

- Processos de Gestão;
- Processos Operacionais;
- Processos de Suporte.

O primeiro grupo, processos de gestão, influencia todos os outros e estabelece formas de atuação interna. “A sua natureza deverá ter sempre em atenção a convergência da organização com os objetivos gerais definidos” (Oliveira, 2018).

Já o segundo grupo, processos operacionais, são diríamos que a base da MA, “Os processos operacionais estão diretamente relacionados com a atividade da organização estando, portanto, orientados para o mercado e operações” (Oliveira,

2018). É o grupo onde todo o trabalho da empresa é desenvolvido e executado de acordo com as necessidades alinhadas.

Por último, mas não menos importante para a empresa, são os processos de suporte que “auxiliam os outros processos, no entanto, são essenciais para o bom funcionamento da organização, possuindo uma componente mais interna, dada a sua natureza de apoio” (Oliveira, 2018).

Para o presente trabalho o foco principal é no grupo de Processos de Gestão, que está dividido em: Gestão de Negócio, que tem como objetivo central as estratégias da MA, bem como as atividades de cumprimento dessas estratégias, proporcionando direção entre os requisitos e as partes interessadas da empresa; e o processo de Sistema e Gestão de Melhoria que “pretende definir, implementar, manter e melhorar um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) operacional e eficaz, de forma a satisfazer as necessidades e expectativas de todas as partes interessadas” (Oliveira, 2018).

Apesar do foco apontar para a área de Processos de Gestão o o trabalho previsto relaciona-se com todas as outras partes da empresa, uma vez que o SGQ, a BD *Filemaker* e os indicadores têm conexão direta ou indireta com as mesmas, fazendo com que o âmbito do trabalho seja muito abrangente.

Como mencionado, a empresa possui os seus processos interligados, de acordo com a NP ISO 9001:2015 no item 4.4.1. relativo à interação dos processos da organização, a MA decompõe seu processo de Gestão em duas partes: Gestão de Negócio e Sistema de Gestão e Melhoria.

Para a área de Sistema de Gestão de Melhoria, foi designado como objetivo “Definir, implementar, manter e melhorar um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) operacional e eficaz, de forma a satisfazer as necessidades e expectativas dos nossos clientes e restantes stakeholders.” (Market Access, 2018), ou seja, manter sempre atualizado o SGQ, tendo controle sobre os documentos, processos e procedimentos.

Essa área também veio para ser o foco principal de acompanhamento do SGQ, uma vez que toda a empresa tem participação, mas é necessário ter uma área específica que monitorize e auxilie nos processos.

Conforme exposto no gráfico infra desenvolvido em estudo da APCER, mais de metade da responsabilidade da certificação pela ISO 9001 é dada a um responsável direto do sistema de gestão, possuindo outras pessoas, mas com uma parcela menor de dever sobre a ISO 9001.

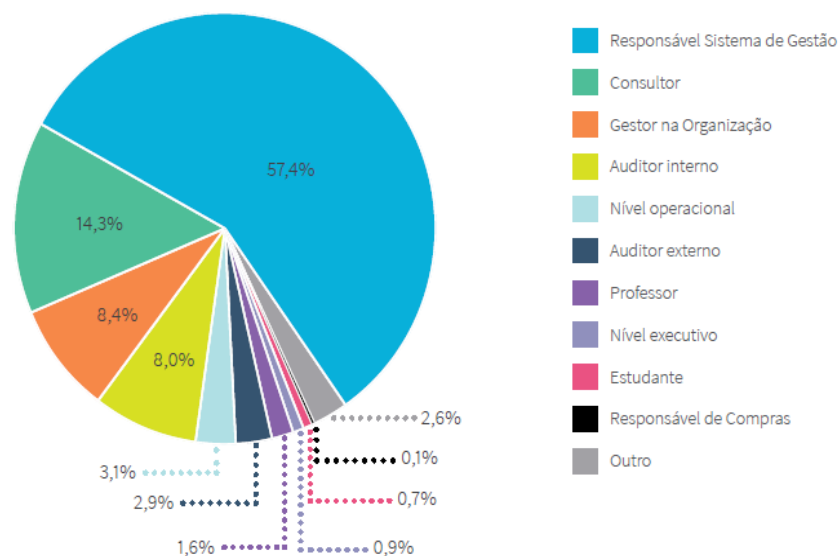


Figura 11 - Gráfico de responsáveis pela certificação (APCER, 2015).

A área em questão é uma área de grande foco sobre o SGQ, fazendo com que o ponto principal das melhorias e atualizações da informação existente na empresa sejam da responsabilidade da Sistema de Gestão e Melhoria. Não deixando de enfatizar a área de Gestão da Informação e do Conhecimento, que se fez necessário para criar um grande valor da MA, demonstrando que a Informação e o Conhecimento são fulcrais para uma empresa em acensão e tendo como cumprimento dos requisitos da ISO 9001.

2.1.3. Antecedentes do Projeto

A Market Access é uma empresa em expansão que demonstrou desde o início a sua preocupação na gestão da informação, bem como a normalização dos seus negócios, o que ficou patente na aposta na implementação do SGQ e do ERP (Oliveira, 2018). No entanto, foi, também, desenvolvido anteriormente um estudo sobre a necessidade de recuperação fácil e segura da informação relativa a projetos que a empresa possuía em planilha Excel, tendo-se chegado à conclusão que o processo era insuficiente e carecia de segurança, quer ao nível da informação interna, quer dos clientes.

Deste modo surgiu a indispensabilidade de implementação de uma base de dados que pudesse atender aos requisitos a identificar pela organização, o que foi alvo de um projeto desenvolvido por Fábio Seixas (2019), *Market Access: Otimização*

e desenvolvimento de novas ferramentas para gestão de contactos e informação relevante de clientes internacionais.

Através deste estudo foi efetuado o levantamento do que era necessário, que informação deveria possuir, que bases de dados poderiam corresponder às expectativas da empresa, identificando, além da parte positiva, o que não funcionava ou faltava, seguindo-se a especificação de requisitos, a prototipagem e a seleção da solução *Filemaker* (1ª fase do projeto).

Fazer a gestão da informação era um processo obrigatório para a empresa, já que as informações contidas no sistema de informação organizacional são de valor fulcral para a MA, uma vez que as empresas que pensam em inovar devem ter suas informações bem geridas e que possam ser de fácil acesso, o que não era o caso da MA antes da implementação de uma BD relativa a um setor chave do negócio.

Após esta 1ª fase de implementação, foi indispensável verificar o que era preciso atualizar e melhorar no sistema, levantar requisitos e opiniões para que o sistema fosse adaptado ao dia a dia do trabalho dos usuários.

2.2. Abordagem metodológica

2.2.1. Método, Metodologias e Ferramentas

A abordagem metodológica que suporta o estudo desenvolvido teve na sua base a adoção do método quadripolar (De Bruyne *et al*, 1974) como referencial. Este tem como finalidade auxiliar no desenvolvimento teórico e operacional do projeto. Este método adotado para as Ciências Sociais caracteriza-se pela interação permanente dos quatro polos que o integram: o polo epistemológico, o polo teórico, o polo técnico e o polo morfológico.

Para uma correta aplicação mostra-se infra (figura 13) o esquema do método quadripolar, considerando cada um dos polos.

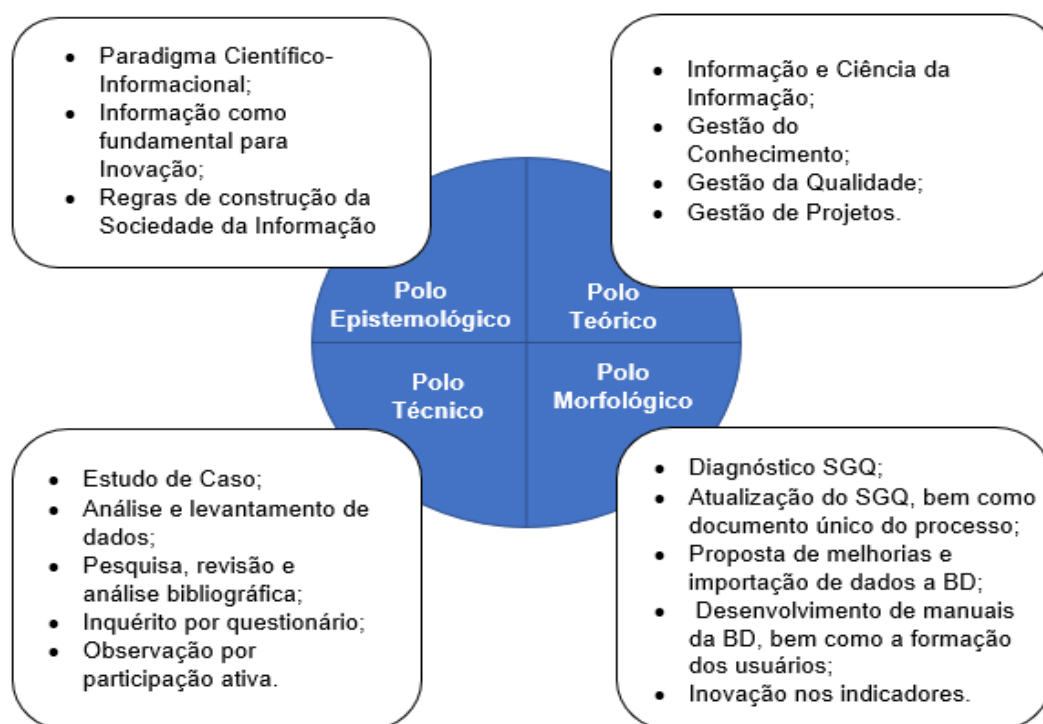


Figura 12 - O Método Quadripolar como referencial.

O estudo vem ao encontro do desafio de atualização do SGQ para cumprimento dos requisitos da certificação ISO 9001; do acompanhamento e implementação das melhorias na base de dados *Filemaker* e na inovação no âmbito da visualização de indicadores de serviço através de *software* a selecionar para o efeito.

Nesse sentido, o Polo Epistemológico “constitui o enquadramento macro do presente trabalho, situando-se a investigação no atual paradigma informacional, associando a Era da Informação e da Tecnologia da Informação e seu impacto na sociedade em rede” (Gonçalves & David, 2014).

Fazendo com que o enfoque do estudo seja a abordagem da informação disponibilizada sob um paradigma científico-informacional, auxiliado pela gestão da informação por forma a contribuir para a inovação da empresa, através da potenciação do SGQ e da BD. A delimitação do objeto informação e o seu conjunto de propriedades é assumido epistemologicamente e a par de um paradigma de inovação que pauta a Sociedade da Informação a definição das regras iniciais do estudo. Bem como fará a validação das teorias aplicáveis, contribuindo para o avanço do estudo junto com as teorias da Ciência da Informação.

Desta forma, teve como principal objetivo auxiliar na contextualização do objeto de estudo que é a informação e a sua organização, o seu fluxo de gestão de informação e a capacidade de recuperação da mesma para um contexto empresarial do mercado, operações e decisões no âmbito da sociedade da informação, globalizada e de uso crescente das tecnologias.

Polo Teórico - na dimensão teórica, “a teoria sistêmica será para dar base ao trabalho de dissertação, devidamente sustentadas pelas teorias e conceitos associados ao modelo científico-informacional” (Gonçalves & David, 2014) numa perspectiva da Ciência da Informação, demonstrando como os investigadores veem o assunto em questão para apoiar no avanço e ligação do projeto prático.

Foram exploradas as teorias e conceitos que fizessem embasamento à empresa numa perspectiva da ciência da informação, onde foi agregado valor ao longo do projeto.

“O conhecimento é desenvolvido e amplamente divulgado em toda a organização como uma fonte de criação de valor” (Mohayidin et al., 2007), evidenciando que a gestão do conhecimento é agregadora aos assuntos empresariais e que fazem sentido a todas as áreas internas. Já a gestão da informação também é uma fonte importante ao trabalho, “a cultura da informação altamente desenvolvida foi positivamente associada com práticas organizacionais que levaram ao desempenho do negócio de sucesso” (Choo et al., 2008). Outro ponto que se faz indispensável ao luz da teoria é a tecnologia, embasando sobre a tecnologia da informação Bolisani & Bratianu (2018) descrevem que “A tecnologia da informação não cria conhecimento, mas constitui o suporte básico de processamento de dados e informações a uma velocidade incrível, e de comunicá-los em redes complexas”. O que mostra que o agrupamento dessas teorias se complementa, aplicando um melhor embasamento ao desenvolvimento desse trabalho.

Ainda no ponto de vista do polo teórico, o trabalho se desenvolve no campo da Ciência da informação, possibilitando a exploração concetual em torno da informação, do conhecimento e da sua ligação às organizações, à qualidade, à gestão e aos sistemas de informação. “Contudo, ocorre a confluência e cruzamento com outras áreas disciplinares, tal como prevista pela própria conceção inicial do campo da Ciência da Informação” (Brandão, 2019), não se limitando apenas a ciência da informação.

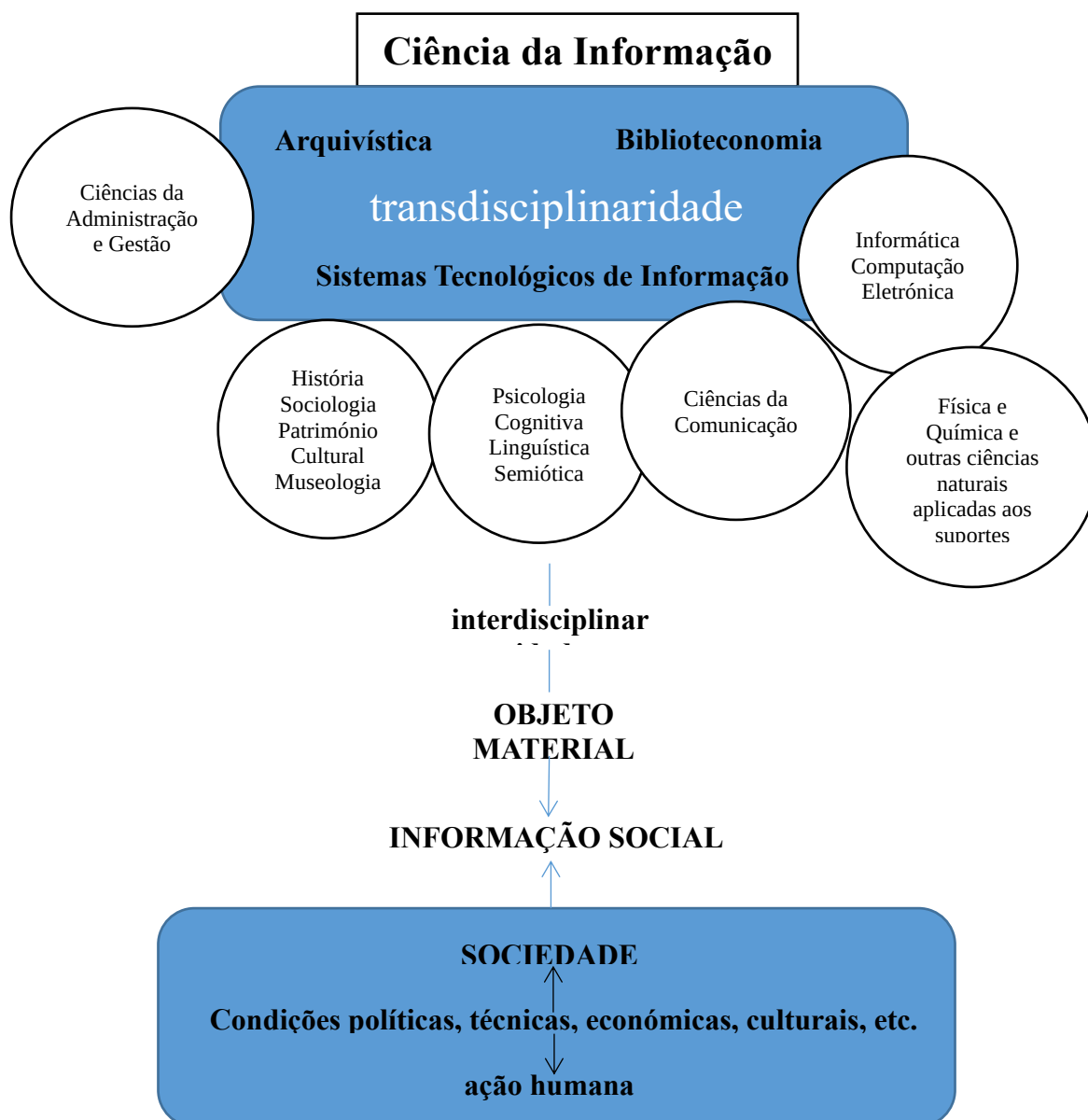


Figura 13 - Diagrama dos campos da Ciência da Informação (Silva & Ribeiro, 2002, p.80).

Para obter o resultado esperado foi necessário aplicar o Polo Técnico que é primordial utilizar as técnicas de análise dos conteúdos que a MA possuía.

Polo técnico - Pauta-se pela utilização das técnicas, designadamente análise de conteúdo, inquérito por questionário com colaboradores internos, observação direta e participante para análise da organização, dos seus processos de negócio. “O pólo técnico controla a recolha dos dados, esforça-se por constatá-los para pô-los em confronto com a teoria que foi suscitada” (F. S. Almeida, A. T. Guimarães & A. M. da Silva, 2011).

Todo o levantamento efetuado na organização será analisado face à necessidade de resolução da problemática da empresa que é a análise e atualização dos documentos para o SGQ, em alinhamento com os requisitos da certificação ISO 9001:2015. Através da análise das auditorias internas e externas criar um esboço do documento único de negócio para resolução das informações da empresa espalhadas em diferentes documentos internos. Apoiar a implementação e melhoria da BD *Filemaker*, importar os dados, criar manuais, fazer a formação dos usuários, tudo com o foco numa eficiente e eficaz recuperação da informação. Acresce, ainda, inovar nos indicadores, atualizando a empresa na forma de visualização dos dados através da importação do Excel para o *Power BI*.

O desenvolvimento do trabalho planejado contou com o recurso a diversas técnicas e ferramentas.

A observação direta e participante permitiu efetuar a análise e compreensão da forma de trabalho da empresa, desde os documentos, até ao dia a dia dos funcionários, além do acompanhamento interno da utilização do SGQ e da BD *Filemaker*. Além do inquérito por questionário (anexo 10) para obter resultados do trabalho sobre o estudo de caso.

Todos os funcionários tiveram envolvimento, levando em consideração que o uso do SGQ tem a participação de todos, além da BD que apesar de nem todos os funcionários utilizarem atualmente, para o futuro é esperado que toda a empresa faça utilização da mesma.

Assim, mesmo observando diretamente o fluxo de trabalho, ainda foi aplicado a todos os colaboradores o inquérito por questionário, para validação das tarefas realizadas e resultados das melhorias e soluções dos problemas relativos à atualização dos documentos do SGQ, bem como implementação e melhoria da BD *Filemaker*.

Para a coleta de todos esses dados foi necessária a leitura e compreensão dos documentos internos que a MA possuía, assim como foi crucial o acesso à rede interna da empresa para que a coleta dos documentos e fluxos pudessem ser estudadas.

Após essa coleta e leitura e compreensão de como a empresa funcionava, quais eram os pontos de melhorias e como esse trabalho desenvolvido ajudaria a melhorar ainda mais, a ação de investigação e pesquisa foi essencial para analisar e poder verificar onde cada ponto teria uma ação.

Após os procedimentos de seleção dos participantes, coleta de dados e análise desses dados foi necessário fazer a validação da potencial resolução da problemática do estudo de caso, que teve como desafio impulsionar melhorias e atualizações do SGQ, acompanhar e desenvolver alterações à BD *Filemaker*, além de inovar no formato de visualização dos indicadores através do *software Power BI*.

É importante mencionar que para o desenvolvimento do polo técnico procedeu-se à pesquisa bibliográfica em bases de dados científicas para ter garantia de artigos fundamentados, foram elas: *Scopus*, RCAAP (Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal), *Science Direct*, tendo como as palavras-chave mais utilizadas:

- “Gestão do Conhecimento”;
- “Gestão da Informação”;
- “Gestão do Conhecimento” + “Gestão da Informação”;
- “Indicadores”;
- “Gestão de Qualidade”;
- “Implementação de Sistema de Gestão de Qualidade”;
- “Gestão de Projetos”;
- “Sistemas de Informação nas Organizações”.

Estes 3 polos do método quadripolar foram aplicados para dar formato ao estudo de caso de modo mais eficaz e que tivesse uma vertente teórica que auxiliasse na aplicação dos conhecimentos.

Polo Morfológico - “O Pólo Morfológico, o qual diz respeito à apresentação dos resultados da investigação, não só relativamente à problemática colocada, mas também a todo o processo de construção da investigação” (Gonçalves & David, 2014). O polo é aplicado na construção dos resultados da investigação. Mostrando assim os resultados através da entrega final da dissertação, bem como apresentação do modelo de atualizações e criação desenvolvidas durante o estudo, o esboço do documento único (anexo 2), atualização do SGQ e criação dos documentos da área de inovação e marketing e comunicação (anexo 3 e 4), manuais de assistência à utilização da BD *Filemaker* (anexos 5 ao 9), junto com as respostas do inquérito por questionário aplicado (anexo 10).

Parte fundamental do prosseguimento do trabalho no campo da Ciência da Informação, deve resultar na explicação e na compreensão alcançada no totalizante do projeto.

2.2.2. Gestão de Projeto e Cronograma

Dada a natureza aplicada do desafio colocado recorreu-se, também, às boas práticas da metodologia de gestão de projetos.

Como principal instrumento orientador partiu-se do referencial do *Project Management Institute - PMBOK® Guide*, onde foi aplicado os processos de desenvolvimento de um projeto de acordo com o seu ciclo de vida “O ciclo de vida do projeto é a série de fases pelas quais um projeto passa, do início à conclusão” (Guia PMBOK®).

De acordo com esse ciclo de vida, foi adaptado ao desenvolvimento do trabalho para melhor fundamentação:

Início: Reunião formal inicial na empresa com o responsável pelo acompanhamento do projeto, com a gestão e orientadores, onde são oficializados os objetivos e as necessidades, incluindo as justificativas para melhorias na execução do trabalho, além do cronograma de execução. Ainda foram transmitidas as metodologias de trabalho, os acessos aos sistemas e pastas de documentações e explicadas as normas da empresa. Assim foi demonstrado o ponto de partida para realização do projeto aprovado.

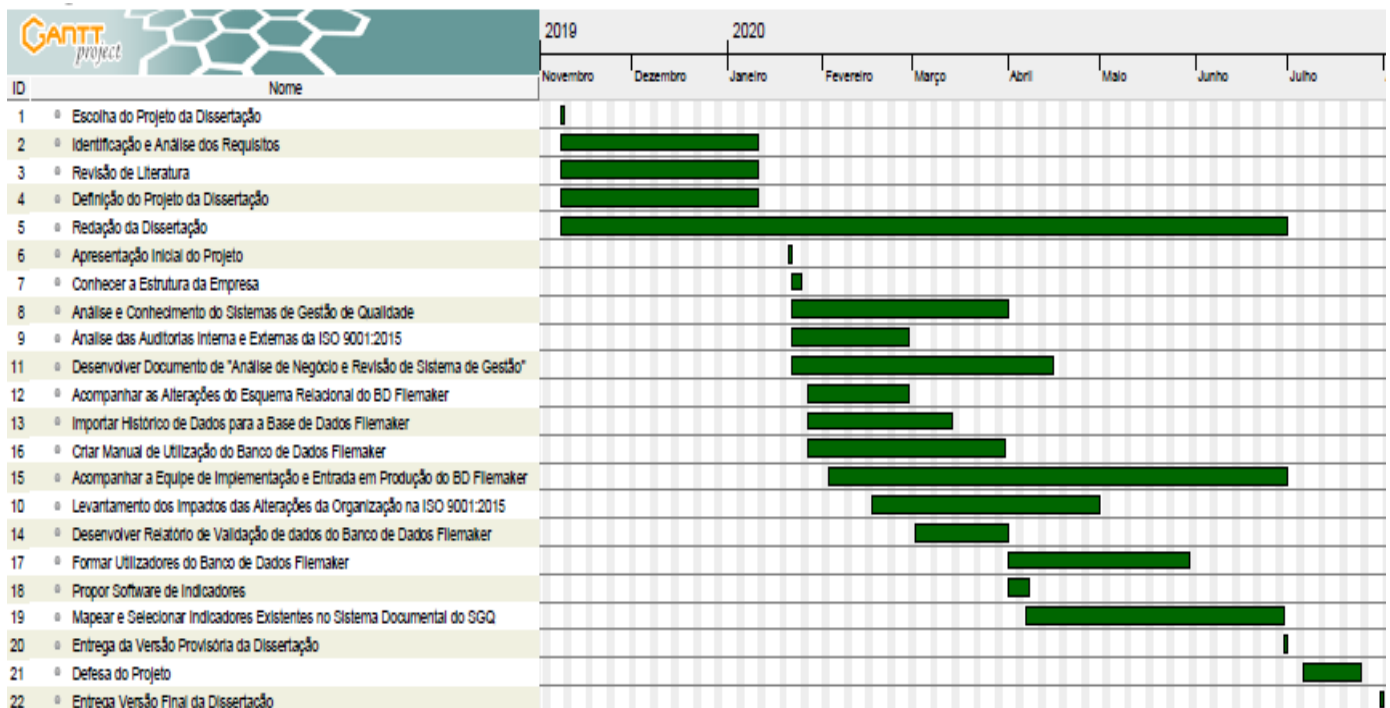


Figura 14 - Cronograma de Gantt - Início Projeto.

Planeamento: Como processo inicial importante também temos que planejar o desenvolvimento do projeto, onde foi feita a leitura e entendimento dos documentos que a empresa possuía, levantamento de dados, análise desses dados tal como as possíveis melhorias e atualizações que poderiam ser aplicadas. Essa é a fase de compreensão do dia a dia da empresa para o amadurecimento de ideias no âmbito do projeto.

Realização: Neste processo é a parte prática em que o projeto foi desenvolvido, onde todas as melhorias e atualizações, tanto do SGQ quanto da BD e os indicadores propostos no planeamento são executadas, após aprovação, e coordenados pelo responsável. A realização das atividades foram cumpridas de acordo com o cronograma previsto, apenas sendo realizado de forma diferente por conta do problema causado pelo covid-19, onde a empresa trabalho em *homeoffice*.

Resultados: De acordo com o cumprimento das atividades previstas o resultado foi acompanhando o trabalho, de forma a ter os documentos atualizados e criados (os que eram necessários criar) para cumprir o proposto para o SGQ junto com a análise das auditorias e criação do documento único, o acompanhamento da implementação da BD *Filemaker*, bem como a criação dos manuais e usuários, importação de dados e formação foram aplicadas e obtivera resultados positivos e a inovação na visualização dos indicadores.

Encerramento: Como todo projeto, eles devem possuir começo, meio e fim, o projeto foi finalizado de acordo com as expectativas e cronograma, sendo confirmado a entrega e apresentação da dissertação final e finalização do estágio de desenvolvimento do trabalho.

O plano de projeto previa reuniões de acompanhamento e controlo do projeto que ativavam o ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act), no âmbito do projeto, nomeadamente as alterações decorrentes do período de confinamento COVID, ao nível da empresa e/ou da Universidade.

3. DO DIAGNÓSTICO DO SGQ À IMPLEMENTAÇÃO DA BASE DE DADOS

3.1. Sistema de Gestão da Qualidade

Toda a organização é passível de mudanças, e isso se faz necessário para o seu crescimento e avanço perante o mercado. Com a MA não é diferente. Há sempre

alterações de processos, melhoria de fluxos, criação de projetos e implementação de sistemas que a empresa apura como essenciais.

A MA sofreu a mudança da implementação do sistema de informação *Filemaker*, onde antes do sistema era utilizado a base de dados no excel. Essa inovação foi necessária para recuperar informação de forma mais fácil e segura, o que teve impacto, também, no modo de trabalhar dos colaboradores da organização, pelo fato de, desde logo, todos utilizarem um sistema único de BD na gestão dos projetos da empresa.

A implementação e utilização da base de dados *Filemaker* fez com que a MA tivesse um grande avanço na perspectiva dos sistemas de informação, fazendo com que no mercado atual ela cresça junto com as novas tendências e se coloque a par das tecnologias que vêm para ajudar na gestão da informação/conhecimento das empresas.

Para melhoria contínua dos processos, a Market Access também passou pelo processo de criação de duas novas áreas, para as quais a empresa verificou a crescente necessidade de foco, são elas: a Inovação e o Marketing e Comunicação. Essas áreas terão novos objetivos designados, que ajudarão, de um modo geral, a melhorar a imagem interna e externa da empresa e auxiliará a inovar processos, projetos, procedimentos

A empresa salienta o processo da Qualidade, o que fez com que a construção dessas novas áreas tivesse um impacto relativo no SGQ, pois a elaboração dos documentos devem passar pelos mesmos processos descritos nas outras áreas, desde a criação do novo processo, procedimentos, fluxos de trabalho, documentos de utilização, até aos indicadores padrão que a empresa possui.

Com o processo de originar essas duas novas áreas o impacto relativo ao SGQ é positivo, uma vez que foram revistos todos os processos de modo a atualizar e interligar essas novas áreas, fazendo com que haja melhoria e atualização de documentos e fluxos que estavam desatualizados e poderiam ser melhorados a nível da Gestão da Qualidade.

Para além de gerar novos processos para novas áreas da empresa, foi solicitado que verificassem uma possível unificação de alguns documentos em um único documento. Isso foi passível de apontamento da auditoria externa e teve um impacto significativo na mudança da organização, o que impacta, também, no SQG.

Os documentos que foram alterados para a criação do esboço do documento único nomeado de 'Plano de Negócios' (anexo 2), vieram com a junção do *Manual da Gestão*, *Revisão pela Gestão* e o documento G01.MD01 *Matriz Global Riscos e Oportunidades*. Com essa unificação o *Manual da Gestão* está mais focado em uma apresentação geral da empresa, a *Revisão pela Gestão* deixou de existir e o G01.MD01 *Matriz Global Riscos e Oportunidades* por ser um documento maior ainda continuou como um documento separado, mas está em um tópico do novo documento.

A elaboração desse documento foi apenas um esboço do documento final, levando em consideração a contingência que a empresa teve gerada pela pandemia, no qual o levantamento da informação atualizada levaria mais tempo para serem compiladas pois todos os gestores dos projetos participam desse levantamento. De modo que o documento segue como um esboço das informações que nele serão contidas.

Um item muito interessante que teve um impacto de alteração dentro dos processos de SGQ foi um item do *Manual de Gestão* '3.7. Matriz de interligação entre Processos vs. Norma de referência', no qual a tabela descreve a partir dos processos da empresa o cumprimento com os itens da ISO 9001:2015.

Requisitos da ISO 9001:2015	Processos de Gestão		Processos Operacionais			Processos de Gestão					
	Gest. de Negócio	Sist. de Gestão e Melhoria	Mercado	Operações	Inovação	Gest. de Recursos Humanos Internos	Gest. da Rede Internacional	Gestão da Rede Parc. Nacionais	Gest. Administrativa e Infraestruturas	Gestão da Informação e do Conhecimento	Marketing e Comunicação
4.1	•										
4.2	•										
4.3	•										
4.4	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
5.1	•		•								
5.2	•										
5.3	•										
6.1		•									
6.2	•										
6.3	•	•									
7.1						•	•	•	•		
7.2						•	•	•			
7.3	•	•	•	•		•	•	•		•	
7.4	•		•								•
7.5	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
8.1			•	•							
8.2			•	•							•
8.3				•	•						
8.4			•	•							
8.5			•	•							
8.6			•	•							
8.7			•	•							
9.1			•	•							
9.2		•									
9.3	•										
10.1	•	•	•	•	•						
10.2		•									
10.3	•	•	•	•							

Tabela 5 - Requisitos Norma vs. Processos (Market Access, 2020)

3.1.1. Análise das Auditorias

A atividade de auditoria em uma empresa tornou-se um requisito necessário para acompanhamento do trabalho das áreas, bem como orientação de melhorias e inovação nos processos e procedimentos dentro de uma empresa.

Além de ser um trabalho fundamental, a ISO 9001:2015 descreve a auditoria interna como um requisito obrigatório do SGQ e para cumprir esse requisito a MA possui a auditoria interna (onde são selecionados funcionários e processos internos para aplicar a auditoria) e a auditoria externa (onde uma empresa externa vem verificar o trabalho da empresa como um todo).

Conforme o item 9.2.2. mencionado na ISO 9001:2015, a organização deve:

- a) Planejar, estabelecer, implementar e manter um programa de auditorias que inclua com frequência, métodos, responsabilidades, requisitos de planejamento e reporte, o qual deve ter em consideração a importância dos processos envolvidos, alterações que tenham impacto na organização e os resultados de auditorias anteriores;
- b) definir critérios da auditoria e o âmbito para cada auditoria;
- c) selecionar auditores e conduzir auditorias de modo a assegurar a objetividade e a imparcialidade do processo de auditoria;
- d) assegurar que os resultados da auditoria são comunicados à gestão relevante;
- e) empreender as correções e as ações corretivas apropriadas sem atrasos indevidos;
- f) reter informação documentada como evidência da implementação do programa de auditoria e dos respectivos resultados.

Face ao requisito exigido pela ISO 9001, a MA possui o procedimento 'G02.PR03 Auditorias' que descreve a auditoria interna e externa, incluindo todos os pontos descritos acima. Este é atualizado sempre que necessário.

Para demonstrar esse procedimento a MA possui um fluxograma atestando o modo de proceder, assim os colaboradores podem entender melhor como é o procedimento caso algum dia algum dos processos deles sejam auditados.

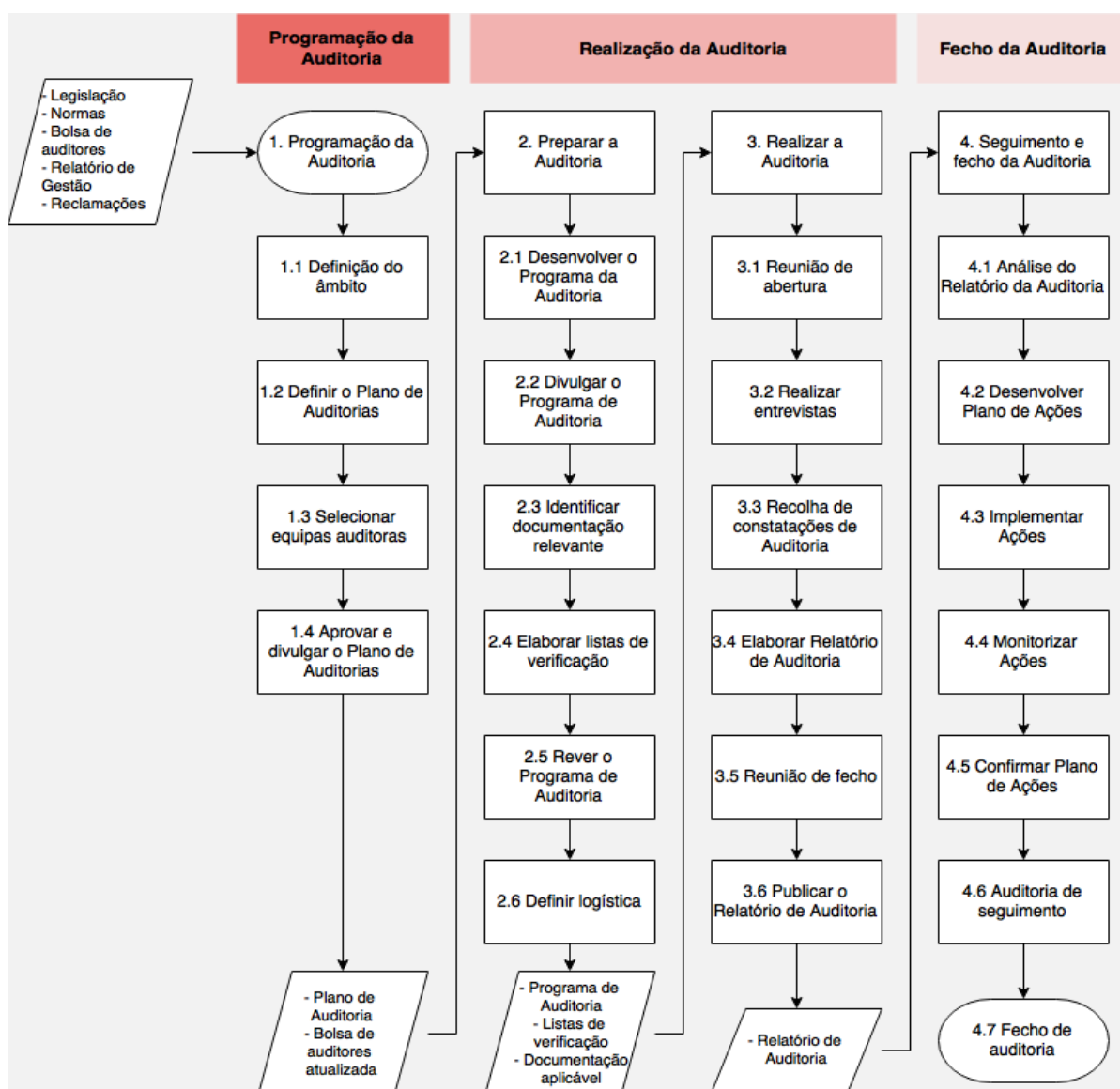


Figura 15 - Fluxo de aplicação de uma auditoria na MA (Market Access, 2019).

A auditoria na Market Access ocorre uma vez por ano, tanto a interna como a de consultoria externa, tendo, assim, normalmente o prazo de um ano para poder rever os itens apontados e melhorá-los ou organizá-los.

Normalmente o trabalho é marcado no começo do ano, para ocorrer em meados de junho/julho. Estes já ficam programados para verificar as inconsistências anteriores e analisar se possuem muitas falhas. Porém, nem sempre essa data é cumprida, caso haja necessidades identificadas pela gestão, a auditoria pode ocorrer em períodos diferentes.

3.1.1.1. Auditoria Interna

De forma a cumprir os requisitos e manter o sistema de gestão de qualidade sempre atualizado a MA possui um plano de auditoria interna, elas são aplicadas de acordo com os históricos e não conformidades que as auditorias anteriores captaram, existência de não conformidades, mudanças internas e/ou outras necessidades.

A definição das datas de execução são estipuladas como indicado, mas podem ser alteradas (podem ocorrer mudanças de datas), seleciona-se a equipe auditora, sendo auditores internos (que possuam conhecimento necessário sobre os processos) para realização do trabalho. O plano de auditoria deve ser divulgado a todos os dirigentes e auditados.

Para o fecho da auditoria depois da execução do plano previsto e das datas selecionadas o auditor deve elaborar um relatório, nomeado 'G02.MD08 Relatório de Auditoria' (documento padrão elaborado pela MA), e encaminhar esse documento aos responsáveis das áreas auditadas e pelos responsáveis do processo do SGQ para análise.



marketaccess
EXPERTS IN INTERNATIONAL BUSINESS

RELATÓRIO DE AUDITORIA

Âmbito da Auditoria:	
Auditor(es):	
Norma(s) de Referência:	
Data da Auditoria:	

Lista de pessoas contactadas	
Nome	Função

Nº	Descrição das Constatações	NC/OM/ OBS
1		
2		

Figura 16 - Relatório de auditoria interna (Market Access, 2019).

O plano de auditoria interna é mais simples, levando em consideração que quem audita geralmente são os diretores da MA, sempre tendo como norma de referência a ISO:9001. As informações inseridas no relatório são simples, fazendo com que o foco maior seja nas melhorias e não na elaboração do relatório.

Os processos que foram apontados como irregular (não conformidade), são descritos no documento 'G02.MD05 Incidentes e Plano de Ação 2019', referindo com detalhes a problemática, os responsáveis, data de implementação, ações, entre outros.

Esse documento ajuda no acompanhamento da resolução não só pelos responsáveis, mas também pela gestão que pode verificar qual o andamento do processo, para caso passe do prazo definido possa averiguar qual a situação.

Para o ano de 2019 a auditoria interna foi feita na área de operações, mercado, rede internacional e rede nacional, onde alguns processos tiveram apontamentos de não conformidade (para serem tratados), outros tiveram apenas uma observação sobre algum fluxo de trabalho.

A análise da auditoria interna veio ao encontro do cumprimento da atualização dos documentos para o SGQ. Foram verificados os pontos apontados pela auditoria anterior e se teriam um ponto de ação de melhoria. Como a auditoria interna foi no âmbito dos projetos anteriormente desenvolvido pelos consultores, houve pouca ação, apenas atualização dos documentos para a auditoria seguinte.

3.1.1.2. Auditoria Externa

A auditoria externa segue quase os mesmos procedimentos da auditoria interna. Ela está descrita no documento 'G02.PR03 Auditorias', possui plano de ação e relatório igual à interna, o diferencial é que uma auditoria externa é realizada por uma empresa externa especializada em auditorias.

Essa empresa selecionada pela MA para aplicação da auditoria externa, faz de um modo geral a análise de todos os processos da empresa, apontando os processos que podem estar incorretos ou que podem ser melhorados, assim a MA tem uma visão do todo, fazendo com que haja progressão em seus processos podem desenvolver as ações de melhoria proposta de melhoria pela auditoria externa.

O relatório da auditoria externa é mais completo uma vez que eles verificam as áreas da empresa de modo geral, apontando as inconformidades e demonstrando dentro do SGQ o item que aquela melhoria reflete, fazendo com que os processos fiquem atualizados de acordo com a gestão de qualidade da empresa para continuarem em referência.

Os processos apontados pela empresa externa também vão para o documento 'G02.MD05 Incidentes e Plano de Ação 2019', para um plano de ação corretiva ou de melhoria.

No ano de 2019 a auditoria externa teve diversos objetivos conforme descrito pela empresa externa, todos os procedimentos de acordo com a norma ISO 9001:

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Confirmar que o sistema de gestão está conforme face a todos os requisitos da (s) norma (s) de referência;2. Confirmar que a Organização implementou efectivamente as medidas planeadas;3. Confirmar que o sistema de gestão tem capacidade para atingir a (s) Política (s) e objectivos da Organização e avaliar a capacidade do sistema de gestão para cumprir com os requisitos legais, estatutários e contratuais;4. Se aplicável identificar áreas de potencial melhoria do sistema de gestão;5. Confirmar que o(s) sistema(s) de gestão certificado(s) se encontra(m)conforme(s) face aos requisitos da norma, incluindo, mas não se limitando a:<ol style="list-style-type: none">a) auditorias internas e revisão pela gestão;b)revisão das ações empreendidas para tratar não conformidades detectadas na auditoria anterior;c)tratamento de reclamações;d)eficácia do sistema de gestão no que respeito atingir os objetos da Organização;e) evolução das atividades planeadas e melhoria contínuaf)continuidade do controlo operacional;g)revisão de quaisquer alterações eh)uso da marca de certificação. |
|---|

Tabela 6 - Objetivos descritos pela auditoria externa (Market Access, 2019).

A auditoria externa é bem mais detalhada, os itens de verificação dos processos têm maiores análises e sua descrição é mais elaborada. De acordo com os itens observados, são mencionados:

- 1 - Informação da auditoria:
 - Norma auditada
 - Âmbito de certificação
 - Informação do auditor
 - Âmbito de auditoria: Objetivos da Auditoria, Plano de Auditoria, Critérios de auditoria (conformidade requisitos gerais e legais)
- 2 - Processo de auditoria
 - Notas do auditor / Pistas de auditoria
 - Revisão documental
 - Resumo de auditoria norma
- 3 - Desempenho até à data
- 4 - Sumário Executivo
 - Conclusões da auditoria

- 5.2 Resumo das constatações
- 5.3 Eficácia do sistema de gestão
- Melhores práticas
- Oportunidades de melhoria

5 - Recomendação do auditor coordenador

6 - Programa de auditoria

7 - Informação do certificado

Todos os processos são acompanhados pela CEO e o responsável de cada área, para maiores explicações do processo e detalhe ao auditor externo.

A auditoria externa tem um papel fundamental, como já foi dito, na melhoria dos processos da MA, dado que alguns posicionamentos não foram da alçada desse trabalho, o que foi acordado com a gestão de topo e que se tornou fundamental no processo de melhoria do SGQ foi o desenvolvimento de um esboço de um documento único de negócio, designado 'Plano de Negócios' para a junção de informações que estavam separadas em diversos documentos criados pela empresa. Este é necessário para a próxima análise da auditoria interna, que solicitou essa melhoria na documentação e que será fulcral para uma melhor evolução da análise da auditoria externa.

3.1.2. Diagnóstico do SGQ

Como ponto de partida para o presente estudo tornou-se fundamental investir na dimensão organizacional com mais foco por parte da gestão de topo.

Em reuniões iniciais com a participação dos responsáveis da empresa e orientadoras foi claro que uma fase primária do estudo teria de incidir no diagnóstico do SGQ, uma vez que ao situar o estudo num diagnóstico inicial do sistema estaríamos em condições de perceber qual o modelo prospetivo a apresentar na dimensão morfológica do projeto em curso.

Tendo como fundamental o ponto de situação atual, pode-se ver qual seria a melhor forma de desempenhar o desafio de atualização do SGQ, sendo necessário o acompanhamento do responsável e da gestão de topo para um *brainstorming* do que seria esperado da empresa nessa atuação.

A MA obteve a certificação da ISO 9001:2015 no ano de 2019, tendo como validade três anos. O SGQ é um processo de melhoria contínua, onde a cada ano se deve verificar os processos para que se tenham sempre atualizados e não fiquem obsoletos para a recertificação no final dos 3 anos.

A empresa sempre teve o cuidado desde a implementação do SGQ, com a normalização dos documentos, mantê-los atualizados todos os anos, ou mesmo quando ocorre alguma alteração relevante na empresa de modo a satisfazer as necessidades da ISO 9001 implementada, garantindo que a informação interna esteja sempre correta.

Além de acompanhar a atualização dos documentos, processos e procedimentos, a empresa ainda tem o acompanhamento de auditorias, interna e externa para que possa verificar possíveis melhorias, tendo assim uma assistência maior no que diz respeito aos processos.

O fato de a MA estar em crescimento, veio dificultar a atualização e melhoria dos processos em períodos anuais fixos, fazendo com que não seja sempre do mesmo modo, mas o acompanhamento ajuda no diagnóstico real do estado da informação da organização. Manifestando, assim, interesse interno em manter todos os processos sempre alinhados, construindo uma imagem firme e de confiança para que a MA esteja sempre preparada para responder os requisitos da certificação de qualidade.

O foco em diagnosticar o SGQ é garante que apesar de constante acompanhamento e regularização das informações, o SGQ seja para a empresa o ponto crucial para o seu diferencial perante ao mercado, manifestando o seu interesse e a sua capacidade de recursos e informação para obter a certificação.

Com o desenvolvimento deste trabalho, será obtida atualização documental e de processos da empresa, permitindo avaliar pontos que são importantes para a estratégia e crescimento interno, atingindo novos objetivos na utilização futura do conhecimento e da informação.

Apesar das dificuldades enfrentadas para atualização e acompanhamento de todos os processos, a MA sempre realizou com êxito todas as funções determinadas, mesmo com os apontamentos da auditoria, melhoria nos processos, inovação de procedimentos, além de expansão dos seus serviços, o que faz com que o SGQ seja sempre acompanhado, respondendo ao requisito da ISO 9001:2015, 10.3. melhoria contínua, aplicado à empresa.

Para uma melhor visualização pela gestão de topo da MA, com o intuito de maior facilidade e rapidez sobre a atual base documental foi desenvolvida uma tabela, nomeada 'Levantamento documento SGQ' (Anexo 1) com a informação e o seu estado de atualidade referente a cada documento, com status de:

- Modificação;
- Excluído;
- Deslocado (quando o documento fazia referência a um processo, mas foi alterado para outro processo);
- Novo Doc.

Como a obtenção da certificação ocorreu no ano passado (2019), atualmente os documentos estão relativamente atualizados. Contudo, foi necessário, neste momento, verificar pontos de alteração, ao nível de processos ou procedimentos, atuar no resultado das auditorias e fazer a inclusão de novos processos.

O diagnóstico do Sistema da Gestão de Qualidade vem ao encontro do que a MA possui atualmente e o que a ISO 9001:2015 solicita para sua certificação. A análise entre os fluxos de informação e os procedimentos realizados na empresa. É necessário verificar o dia a dia da empresa a fim de observar e mensurar o grau de interação da empresa com a norma em vigor.

Para um diagnóstico completo do SGQ, a MA realiza sua auditoria (interna e externa), vale destacar que a *expertise* da empresa nos seus processos ajuda ainda mais em um diagnóstico mais claro e fácil, fazendo com que os apontamentos contidos na auditoria sejam processos que estejam sendo verificados antes de ter o respetivo apontamento.

Ainda se pode certificar que a realização do diagnóstico feito à empresa consegue visualizar melhor os riscos e oportunidades (verificando o que foi alterado de um ano para o outro), existindo a possibilidade de redução de falhas no processo, podendo até ajudar numa redução de custo (por exemplo, numa efetiva implementação de um *backup* do servidor, pode reduzir perdas e custos externos caso haja algum erro inesperado), otimização de recursos, uma vez que os documentos estão interligados, aumento de valor à empresa, pois vai estar de acordo com a norma e ainda uma melhoria de desempenho no mercado uma vez que uma empresa de valor possui a certificação ISO 9001:2015, diferenciando-se das demais concorrentes.

Por forma a apresentar o diagnóstico realizado a partir da documentação da organização, foi descrito na tabela abaixo, de acordo com o seu tipo de documento, o

número total dos mesmos e o controle das alterações. Atualmente a empresa possui 6 tipos de documentos, sendo:

- Manual: o documento principal da MA, com informação relativa à empresa, o sistema de gestão de qualidade, estratégia entre outros, sob o qual foi realizada uma simplificação para que contenha apenas a informação considerada relevante pela MA;
- Política: Documento de código de conduta;
- Processo: Documento descrevendo os processos de cada área;
- Procedimento: Documentos complementando os processos, cada área pode conter diversos procedimentos de trabalho;
- Modelo ou impresso: Também são documentos que complementem o processo ou procedimentos (exemplo, fichas, propostas, etc.);
- Plano de Negócios: Novo documento elaborado com o apontamento anterior da auditoria, foi criado fazendo a junção de alguns documentos, inclusive o manual descrito.

Tipo de documento	Número de documentos	Alterados	Novos
Manual	1	1	0
Política	1	0	0
Processo	11	5	2
Procedimento	12	6	0
Modelo ou Impresso	55	4	0
Plano de Negócios	1	0	1

Tabela 7 - Tabela de levantamento da documentação (Elaboração própria).

Na tabela podemos verificar que tivemos um grande número de atualização dos processos, isso se teve por conta da criação dos dois novos processos, o que acarretou na inclusão dos mesmos em alguns processos de outras áreas.

Relativamente ao maior número de documentos que são os impressos, o número de alterações foram poucas pois são documento mais complementares, de preenchimento das áreas, não sendo necessário fazer atualizações todos os anos.

3.1.3. Proposta de Melhoria e Atualização da ISO 9001:2015

Numa busca prospectiva de melhoria contínua dos processos a Market Access demanda manter os seus processos atualizados e organizados de maneira que o SGQ

seja sempre uma das prioridades. Após o entendimento e debate das ideias sobre o atual diagnóstico do SGQ foram propostas as melhorias, a atualização e a criação dos documentos da empresa.

Colocando o foco na melhoria dos procedimentos e processos internos e sua contribuição para a otimização da gestão da informação, existiu o dever de atualizar os documentos, bem como os seus processos, resultando num valor acrescentado a uma boa gestão e reconhecimento de mercado.

Para se manter um alinhamento, os processos da MA passaram por um processo de padronização, o que fez com que todos os fluxos da empresa se desenvolvessem da mesma maneira, trabalhando-se os respetivos documentos.

Com o intuito de organização e segurança para o SGQ a empresa criou os documentos com códigos únicos, para garantia do controle da informação, sendo mais fácil localizar o documento, bem como entender o processo de acordo com seu código.

Para ordenar essas codificações a empresa elaborou um manual de procedimento nomeado 'Controlo de informação documentada e registos', onde se tem por objetivo "Estabelecer a metodologia para o controlo de informação documentada, assim como para a identificação, distribuição, arquivo, proteção, tempo de retenção e destino dos registos" (Market Access, 2018).

Para além do manual de procedimento foi criado uma tabela onde os códigos são inseridos. Ela possui alguma informação essencial para assegurar a correta criação do código, sendo necessário incluir na planilha:

- Código;
- Descrição (do processo);
- Revisão (o número de vezes que o documento foi alterado, sendo por atualização, modificação ou alguma alteração relevante que se fez necessário a alteração dos documentos);
- Data de elaboração (do código);
- Data de aprovação;
- Responsável pela elaboração;
- Responsável pela aprovação.

Assim sempre se tem um histórico de alterações e suas justificativas, para qualquer pessoa que posteriormente fizer uma inserção na planilha saber o porquê das criações das numerações e causas.

Caso seja um número de revisão possui ainda campo de alteração documento (onde se informa qual foi a alteração).

“O mesmo código garante ainda a visibilidade do controlo de alterações dos documentos, através dos últimos dois algarismos que assinalam, tal como mencionado, a revisão do documento. Este controlo é crucial para garantir o rastreamento das alterações que existiram ao documento, como sinal da sua melhoria contínua, rastrear alguma alteração realizada sem intenção, ou ainda, identificar rapidamente um documento obsoleto (Oliveira, 2018).”

INFORMAÇÃO DOCUMENTADA								
Processo	Código	Descrição	Revisão		Data elaboração	Data aprovação	Resp. elaboração	Resp. Aprovação
	G02.MD06	Planeamento do SG	00		21/06/2018	25/06/2018	Maria	Rui
	G02.MD07	Programa de auditorias	00		21/06/2018	25/06/2018	Maria	Rui
	G02.MD08	Relatório de auditoria	00		21/06/2018	25/06/2018	Maria	Rui
	G02.MD09	Mapa de informação documentada e registos	00		22/06/2018	26/06/2018	Maria	Rui
C01 Mercado	C01	Processo Mercado	00		21/06/2018	25/06/2018	Maria	Rui
		Gestão, desenvolvimento e adjudicação de propostas	00		21/06/2018	25/06/2018	Maria	Rui
	C01.PR02	Gestão de Reclamações	00		21/06/2018	25/06/2018	Maria	Rui
			01					Inclusão da análise de riscos e de oportunidades, assim como do plano de ação
	C01.MD01	Ficha de orçamentação	00		21/06/2018	25/06/2018	Maria	Rui
	C01.MD02	Proposta comercial	00		21/06/2018	25/06/2018	Maria	Rui
			01					Inclusão da análise de riscos e de oportunidades, assim como do plano de ação
	C01.MD03	Definição Técnica do Projecto	00		21/06/2018	25/06/2018	Maria	Rui
	C01.MD04	Ficha resumo de projeto	00		21/06/2018	25/06/2018	Maria	Rui Sousa

Tabela 8 - Informação documentada e registos da MA (Market Access, 2020).

Com o controle de alterações de documentos, foi mais fácil verificar os documentos que deveriam ser atualizados ou poderiam estar obsoletos conforme sua data de criação, fazendo um levantamento daquilo que era necessário ser revisto.

“A monitorização constante e a melhoria contínua, são duas metodologias fundamentais para assegurar um sistema de gestão da qualidade eficaz, que garanta, e ao mesmo tempo acompanhe, a evolução organizacional” (Oliveira, 2018).

Com isso foi possível propor a atualização dos documentos, bem como analisar documentos que poderiam já estar obsoletos, além de verificar e corrigir possíveis apontamentos feito pelas auditorias, preenchendo os requisitos da ISO 9001:2015.

Como proposta de melhoria a empresa, a gestão em conjunto com alguns funcionários criou duas novas áreas: Inovação e Marketing e Comunicação. Sendo necessário criar todos os processos, procedimentos e documentos relevantes para essas novas áreas, isso fez com que o organograma da MA tivesse uma alteração:

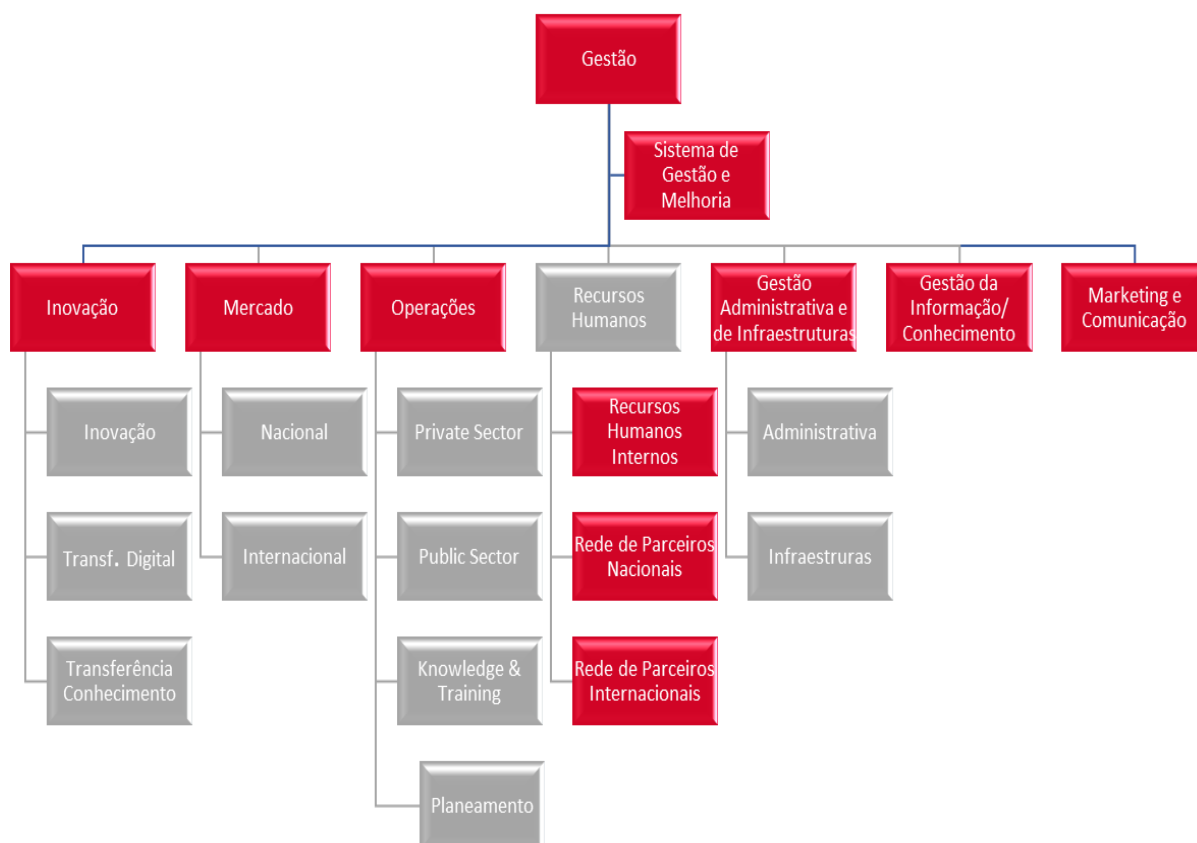


Figura 17 - Organograma atualizado da MA (Market Access, 2020).

Essas criações possuem impacto em quase todos os processos, sendo necessário rever os documentos para inclusão de possíveis atividades das novas áreas, além de criar os novos para que possa ser regularizado conforme os requisitos da ISO 9001.

Para a criação do processo de Inovação (anexo 3) e Market e Comunicação (anexo 4) foi necessário reunir com um responsável de cada área para em consenso definir os melhores fluxos, atividades e descrições para as áreas. Além de analisar possíveis procedimentos e indicadores para essas novas áreas.

No âmbito do presente estudo, desenvolveram-se reuniões de *brainstorming*, nas quais foi possível juntar um colaborador, um elemento da gestão e o responsável pela área de gestão e melhoria, e assim, definir todos os detalhes necessários para que esses documentos ficassem padronizados igual aos demais.

Traçado o caminho metodológico a seguir e tendo como objetivo final a elaboração da proposta de um modelo de gestão de indicadores com o intuito de ser suporte à atividade da empresa, o diagnóstico e a intervenção sobre o SGQ tornou-se um preâmbulo importante para uma antecedente exploração do sistema de informação da MA. Uma vez que permitiu delinear uma linha de orientação que passou

pela atualização prévia do SGQ, apoio à implementação da solução informática e proposta de modelo informacional para o tratamento de indicadores de gestão.

Mostrando assim como ponto inicial e desenvolvimento do trabalho junto ao SGQ, sendo claro a necessidade de exploração da informação interna para que houvesse uma maior agregação de ideias e conhecimentos ao desenvolver a abordagem proposta.

3.2. Implementação da Base de Dados *Filemaker*

Com a implementação da Base de dados *Filemaker*, os processos tornaram-se mais acessíveis e fáceis, tornando a recuperação da informação que antes era pelo Excel, mais confiável e sendo uma única fonte de acesso as informações dos processos que antes eram criadas a cada novo projeto.

Antes da implementação dessa base de dados, a MA constatou algumas dificuldades, erros e problemas que a empresa possuía antes da recuperação e acesso da informação pela base de dados, foram elas:

- **Perda de foco na seleção e qualificação**, uma vez que antes da implementação da base de dados, a empresa utilizava uma tabela de excel nomeada 'base de dados', onde a visualização dos projetos era dificultada pelo design da planilha, "uma vez que no momento da inserção da informação tem sempre uma visão generalista do processo, o que não fomenta o pensamento crítico e qualitativo, vital para a qualidade do projeto" (Seixas, 2019);
- **Recuperação da Informação**, pois com a utilização da planilha do excel, a informação poderia facilmente ser apagada ou alterada, bem como os projetos eram armazenados de forma separadas, fazendo com que o acesso à informação fosse dificultado.

Diante disso, para a escolha de uma base de dados que atendesse todas as necessidades da Market Access, foi efetuado um levantamento de requisitos, com o objetivo de identificar os atributos primordiais que o sistema deveria atender, sendo eles:

- Permitir o trabalho colaborativo;
- Desenvolvimento de uma Base de Dados Relacional (visando a correta organização da informação);
- Interface *user friendly*;

O processo acabou por não ser demorado, “dado que numa das primeiras reuniões foi apresentada a possibilidade de se recorrer ao sistema de gestão de base de dados *FileMaker*, em utilização por uma empresa parceira da MA, com resultados bastantes positivos” (Seixas,2019).

Após a escolha do Sistema de Gestão de Base de Dados *Filemaker*, foi feito um teste para analisar e verificar as funcionalidades do software, tendo sido identificado que o *Filemaker* permitia atender as necessidades previamente identificadas pela MA.

O *software* foi desenvolvido com base nas necessidades da empresa, com isso tivemos algumas fases de modificações entre as solicitações e a aplicabilidade do sistema. De primeiro momento a base de dados desenvolvida foi com requisitos mínimos, remetendo-se para uma 2ª fase pós entrada em teste pelos utilizadores o seu pleno desenvolvimento (modelo prototipagem).

Desta maneira, foi indispensável recolher informação para o avanço das alterações e adaptações ao sistema. Como primeiro passo foi fazer a comparação entre o sistema quando foi implementado e a versão que estava funcionando atualmente. Assim desenvolveu-se um documento demonstrando qual foi a evolução do *Filemaker* diante das solicitações, o documento conteve apenas as primeiras versões do sistema, levando em conta que no dia a dia havia sempre alterações solicitadas pela MA.

O segundo passo foi a criação de um manual de utilizadores do *Filemaker*, esse documento ajudou no entendimento do funcionamento do sistema, fazendo com que fosse testado todas as funcionalidades da BD para poder descrever passo a passo de como utilizá-lo.

Como a Market Access possui dois tipos de utilizadores, da área de Operações e a área de Mercado, foram criados dois manuais distintos com as funcionalidades do módulo de cada área, uma vez que cada área só tem acesso ao seu módulo.

Como passo seguinte de desenvolvimento e implementação da base de dados *Filemaker*, fez parte do presente estudo o desenvolvimento direto de melhorias que implicaram a nossa participação direta, nomeadamente ao nível de um programa de formação dos utilizadores junto com a responsável pela área de TI (o sistema, evolução e a sua utilização). Alguns funcionários já tinham tido contato com a primeira versão do sistema.

Esses passos validaram que a gestão de projetos é um item fundamental para a evolução de uma empresa, pois na implementação do *Filemaker* foram aplicados conhecimentos, habilidades e técnicas para desenvolver um conjunto de objetivos pré-existent na MA, cumprindo prazos, custos e até qualidade.

Foram desenvolvidas atividades com foco na criação de valor de negócio, contemplando a recuperação da informação que a empresa necessitava.

3.2.1. Análise comparativa das Alterações Realizadas na BD

Após a implementação do *Filemaker*, e a aplicação de testes, foi apurada uma série de alterações necessárias para adaptação do sistema. Essas alterações resultaram em uma segunda versão da base de dados, sendo alteradas algumas informações, campos e módulos de acordo com o que a MA propôs para melhor acomodação do sistema.

No documento proposto, nomeado 'Documento de alterações da Base de Dados *Filemaker*' (anexo 5) para descrição dos processos alterados, foi demonstrado em tópicos todos módulos do sistema, fazendo a comparação da primeira versão com a versão segunda versão.

Sendo os tópicos:

- **Disposição Geral:** Foi demonstrado as visualizações dos campos na base de dados, na primeira versão e na versão atual, tal como apresentado o modelo proposto, onde na primeira versão não era modelo relacional, depois conforme a necessidade da MA, criou-se o esquema relacional, acrescido de tabelas que fizessem a ligação dos processos para melhor desempenho do *Filemaker*, acrescido dos três primeiros esquemas relacionais, demonstrando nitidamente sua evolução.

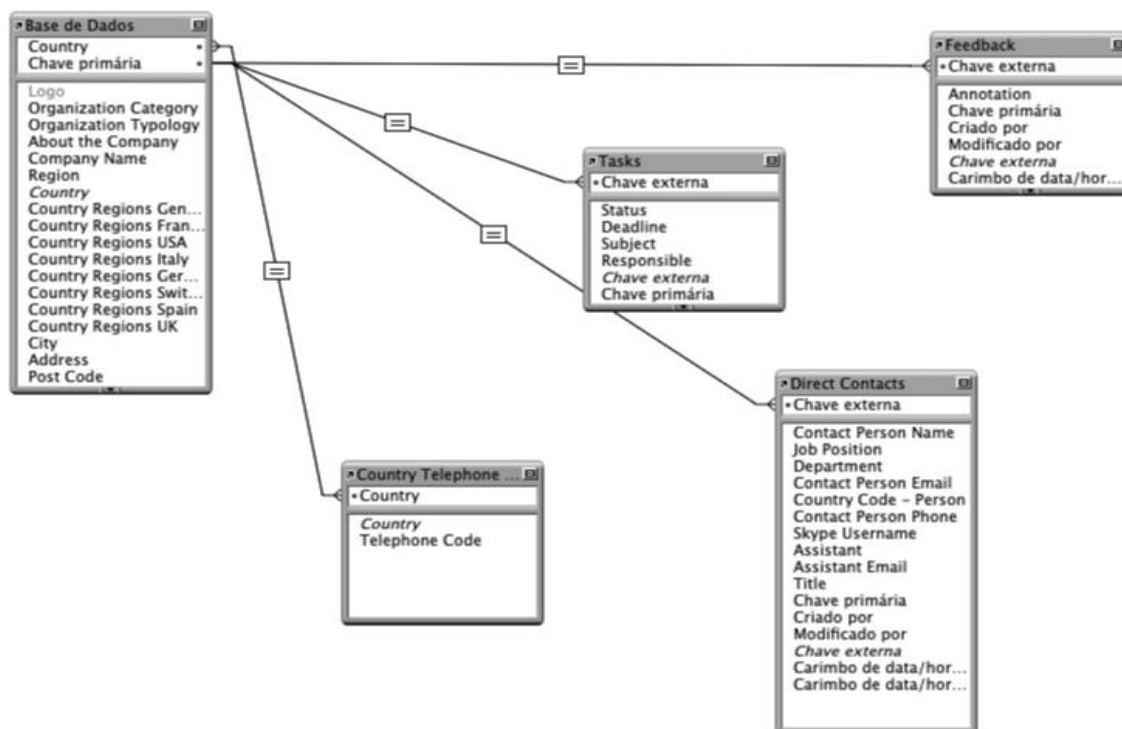


Figura 18 - Primeiro esquema relacional, V 1.0 (Seixas, 2019).

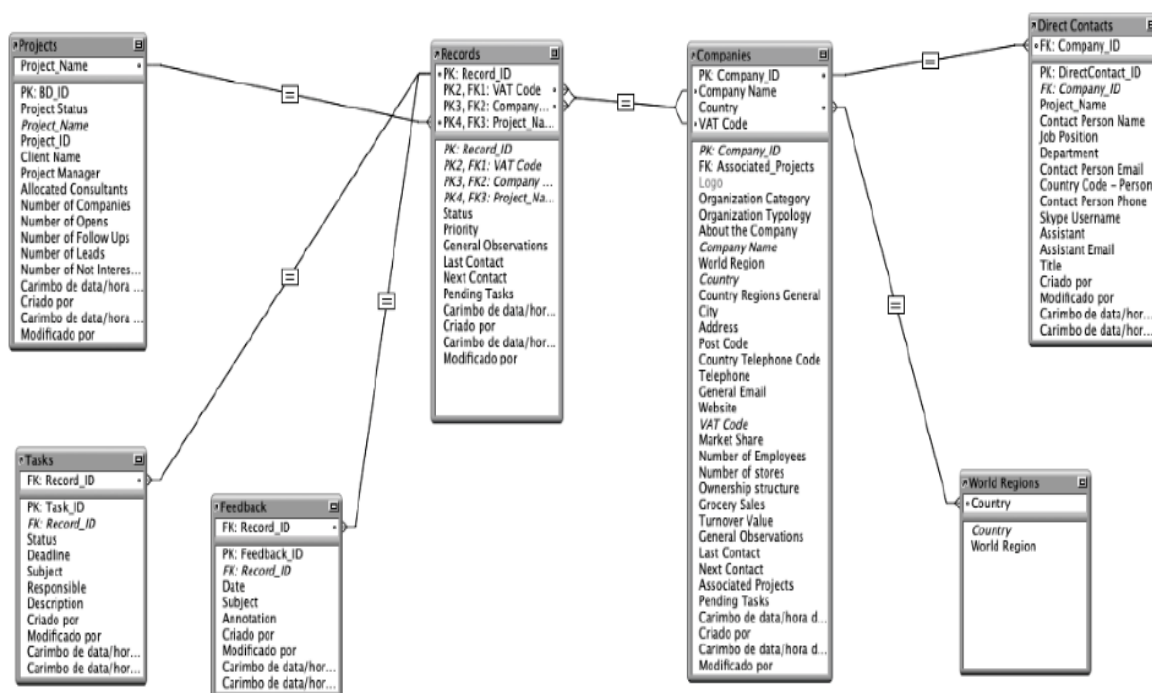


Figura 19 - Esquema relacional proposto V1.1. (Seixas,2019).

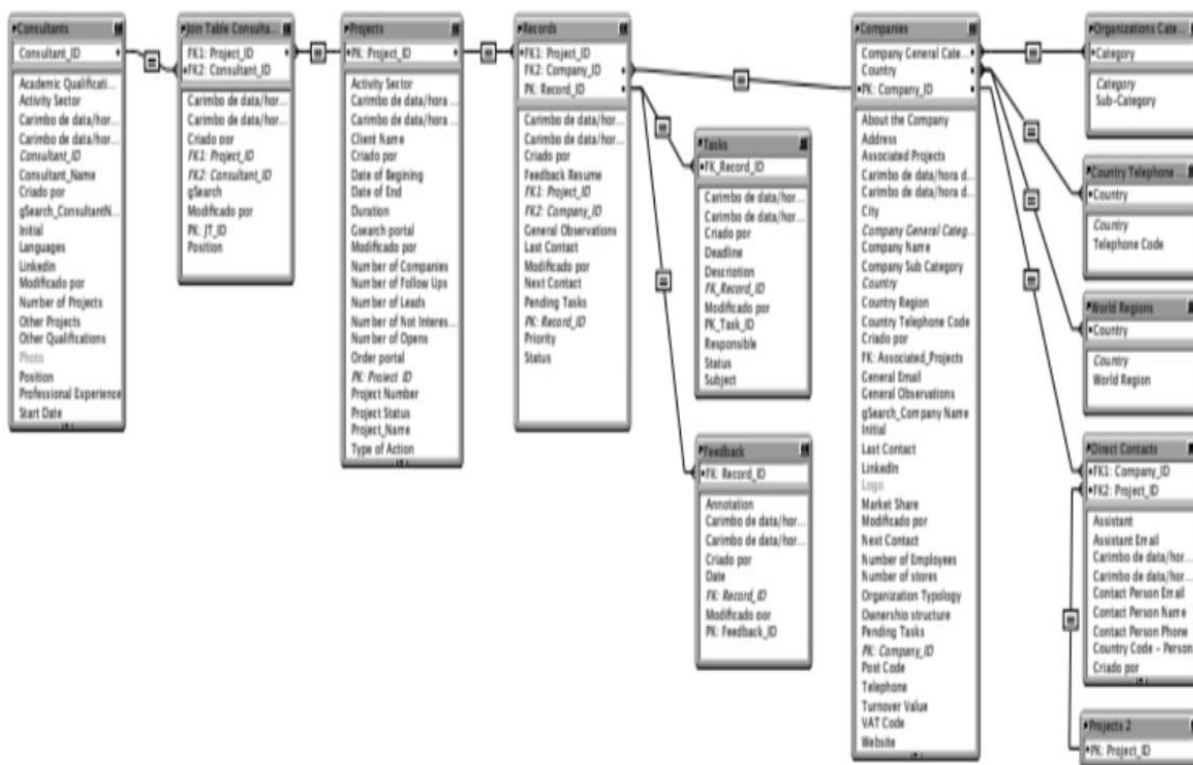


Figura 20 - Esquema relacional antes da implementação V2 (Seixas, 2020).

As figuras acima demonstram nitidamente a evolução do esquema relacional da base de dados *Filemaker* em três versões, e que até o desenvolvimento final desse documento de comparação ainda não se tinha uma versão final, levando em consideração que o sistema está sempre em atualização.

Tomou-se como nota o processo de alteração dos *scripts*, onde não é uma atualização visível aos usuários, mas que foi de extrema importância dentro do processo de melhoria.

Quando um novo registro é adicionado na tabela *Records* é fulcral a existência de um campo de *foreign key* do Projeto (Chave Externa), ou seja, um identificador do registro relacionado na tabela *Projetos*, o que possibilitará a associação. A introdução desta *foreign key* na tabela *Records* trata-se de uma instrução de *script*, que é anulada no momento em que o utilizador pressiona o botão de adicionar novo registro na página do projeto. A alteração do conteúdo desta *foreign key* foi mudada.

Anteriormente o conteúdo dessa *foreign key* tratava-se do nome do projeto (copiado do campo *Project_Name*), o que poderia causar problemas à Base de Dados caso o nome do projeto fosse alterado (ou seja, a relação entrada as duas tabelas não seria mais a mesma). Atualmente o conteúdo dessa *foreign key* trata-se do *Project_ID*, um número gerado pelo sistema no momento da criação do projeto. Este *Project_ID*

trata-se de um código *UUID* (*Universally Unique Identifier*), não passível de ser editado pelo utilizador, o que garantirá que não haverá alteração ao campo e consequentemente problemas ao nível das relações entre as tabelas.

- **Estrutura da Base de Dados:** Foram descritos todos os processos de mudança ocorridos nos módulos do sistema:
 - **Dashboard:** Inclusão de um novo módulo que é o módulo de *Consultants*;
 - **Search:** Redefinição da disposição dos campos que havia no formulário de preenchimento;
 - **Project:** Alteração para o módulo de Projetos, alterando-se campos, para uma melhor utilização, incluiu-se novos conforme a necessidade da MA e ajustando a disposição deles;
 - **Projetos relacionados a uma empresa:** Criação de novos campos conforme a necessidade que a MA viu para os seus processos, acrescentando campos necessários e fixando-os.
 - **Companies:** Redefinição da visualização - Como há dois modos de visualização das companhias cadastradas no sistema, descreve-se como a Lista e formulário. A visualização da lista não houve alterações desde a primeira fase, para o formulário foi adaptado os campos conforme descritos no projeto, adaptando o sistema às necessidades surgidas da MA.
 - **Consultants:** Conforme mencionado na configuração inicial, a princípio não existia o modelo Consultants. Porém após uma primeira versão do sistema, foi identificada a necessidade de o incluir para controle interno de projetos junto a cada consultor, criando uma página separada com o perfil de cada consultor que trabalha na MA e em cada perfil mostra o currículo do mesmo e os projetos que estiveram envolvidos. A criação deste módulo surgiu para ter impacto na parte comercial da MA.

Este documento demonstrou assim duas versões da base de dados, mas não foram contempladas alterações que ocorreram após a elaboração desse documento, uma vez que as alterações eram recorrentes de acordo com as necessidades que a empresa demonstrava.

O dever do desenvolvimento desse documento era para analisar quais foram as evoluções que o sistema obteve desde a sua criação até a sua primeira implementação, assim ficaram registados os processos que foram alterados.

3.2.2. Importação dos dados

Com a implementação da base de dados *Filemaker*, deu-se resposta ao requisito funcional de atualizar o sistema com os dados anteriores da MA para que a base possuísse histórico dos processos passados, fazendo com que houvesse apenas uma fonte de busca de informações e registo de histórico.

Anteriormente à implementação da base de dados, utilizou-se o excel como fonte e organização do mapa de informação, mas sendo uma fonte não segura de atualização de dados, foi instalado o *Filemaker*, deste modo havia a necessidade de migrar os dados de excel para a nova base de dados.

Inicialmente, foi fundamental verificar que dados seriam submetidos ao sistema, para que tivessem um valor informacional elevado evitando situações de informação pouco pertinente, errada ou incompleta, e, assim, fazer as formatações dos campos do excel para poder fazer a importação correta da informação para a base de dados.

A primeira base que importada para o *Filemaker* foi extraída da ERP que a Market Access utilizava anteriormente, antes da implementação da ERP atual. Essa base foi exportada e precisava ser submetida para o sistema para integrar o currículo dos consultores, com os projetos que eles já haviam trabalhado, assim a informação ficaria completa na página de cada consultor.

A formatação dessa base de dados do excel foi relativamente fácil, levando em consideração que era um pouco mais de 450 linhas de dados a ser importado. Sendo que continha apenas as informações de projetos e consultores. Para submeter essas informações foi conferido os dados dos campos para verificar se estavam de acordo com a base de dados.

Após essa primeira submissão dos dados do excel para a base de dados foram conferidos alguns processos para averiguar se tinha ocorrido tudo certo. Assim podia-se continuar com as outras importações.

Para a segunda importação, foi analisada uma tabela, nomeada como 'Master' com a junção de todos os processos anteriores que a MA possuía em 2019 e alguns processos que ainda estão em andamento, foi concentrada apenas nessa planilha para submissão das informações a base de dados.

A tabela continha muitos dados, sendo necessário conferir todas as abas, colunas e fazer um filtro aleatório para conferir algumas linhas, levando em consideração que as abas possuíam mais de 5.800 linhas.

O processo de análise e verificação dos dados levou mais tempo, tendo em conta o volume de dados. Seguiu-se a formatação de acordo com os campos da base de dados para que a informação fosse submetida no local correto.

Após a submissão dessas duas bases de dados que foram feitas antes da implementação oficial do *Filemaker*, foi extraído um relatório do sistema com extensão do excel para conferência por amostragem, uma vez que eram muitas e não se conseguiria conferir uma a uma.

Esse processo demonstrou mais uma vez a importância de um cientista da informação, para saber recuperar e gerir a informação da empresa, demonstrando que a tecnologia e a informação estão interligadas, “a sociedade atual é reflexo das constantes transformações decorrentes do fenómeno da globalização, do progresso das tecnologias de informação e comunicação (TICs)” (Pacheco & Valentim, 2010).

Para facilitar o processo de importação, foi criado um pequeno manual com informações relevantes, chamado “Documento de Configuração do *Filemaker*” (anexo 9), para que qualquer pessoa que leia o documento consiga fazer uma importação, informando assim como formatar uma planilha, que informações submeter em cada campo.

As duas tabelas do excel que foram importadas ao *Filemaker* foram os processos iniciais para importação, ou seja, foi realizado o teste com elas para estar seguro de que as demais bases de dados fossem importadas corretamente.

Ao longo do desenvolvimento deste trabalho foram importadas mais bases de dados que estavam em andamento e que era necessário serem submetidas ao sistema para dar continuidade na utilização da BD *Filemaker*.

Além das bases de dados que eram dos processos de Operações, como foi criado um módulo semelhante na área do Mercado, tivemos também importações nesse módulo, sendo com alguns campos diferentes mas sendo da mesma forma a importar, algumas bases eram simples e com pouca informação, outras tinha mais detalhes e levaram um pouco mais de tempo para serem importadas.

Assim o processo de importação de bases de dados no *Filemaker* é um processo que não é encerrado, sempre haverá necessidade de importação de planilhas no sistemas, e com a criação do manual ajudou a quem necessitar importar

ter um breve ensinamento, é um meio de fazer a gestão do conhecimento intrínseco que a empresa possui, apesar das importações serem feitas apenas pelos responsáveis do SGQ e Gestão de Informação/Conhecimento da empresa.

3.2.3. Exploração e elaboração do Manual de Utilizador

Após a completa implementação do *Filemaker* e a alteração e inclusão de processos, observaram-se as necessidades da empresa e a correta importação dos dados anteriores que a MA possuía, seguindo-se a elaboração de um manual de utilização do sistema de base de dados *Filemaker*.

Para ficar em conformidade com o SGQ houve a indispensabilidade da criação de um documento explicativo do sistema de gestão de base de dados *Filemaker*, de acordo com o item 8.2 Requisitos para produtos e serviços da NP EN ISO 9001:2015.

Para a elaboração do manual, foi preciso conhecer a fundo todas as funcionalidades do sistema, assim seriam detalhados todos os processos que o sistema possui para que os utilizadores conseguissem mediante a leitura criar os processos dentro da base de dados.

O manual foi dividido em três partes, de acordo com a divisão da empresa, sendo a parte operacional, a parte comercial e um guia à parte sobre a instalação do sistema. Como as áreas são distintas precisava que os manuais de utilização fossem separados, assim foram nomeados: *Operations* - Guia de Utilização *Filemaker* (anexo 6), *Commercial* – Guia de Utilização *Filemaker* e Instalação da Base de Dados *Filemaker* (anexo 7).

Para o primeiro guia do usuário – *Operations*, foi desenvolvido os seguintes conteúdos:

Capítulo 1 - Apresentação <i>Filemaker</i>	Capítulo 2 - Módulos <i>Filemaker</i>	Capítulo 3 - Relatórios
Instalar o <i>Filemaker</i>	<i>Search</i> (Pesquisa)	Relatório do módulo de Consultores
Aceder à base de dados	<i>Consultants</i> (Consultores)	<i>Basic</i>
	<i>Project</i> (Projeto)	<i>Detailed</i>
	Criar um projeto	Relatório de Projetos
	Relacionar uma empresa ao projeto	Projetos em implementação

	Verificar projetos concluídos	<i>Prospects Characterization</i>
	<i>Conversion Rates</i>	<i>Lead Characterization</i>
	Companies (Companhias)	Relatório em Excel de um projeto
	Cadastrar uma empresa	Relatório de projetos concluídos
		<i>Prospects Characterization</i>
		<i>Lead Characterization</i>
		Relatório em Excel de um projeto concluído

Tabela 9 - Capítulos Manual *Filemaker Operations* (Elaboração própria).

Para o segundo guia do usuário – *Commercial*, foi desenvolvido conteúdos semelhantes ao primeiro guia, mas com alguns módulos diferentes de acordo com o que é o sistema:

Capítulo 1 - Apresentação <i>Filemaker</i>	Capítulo 2 - Módulos <i>Filemaker</i>	Capítulo 3 - Relatórios
Instalar o <i>Filemaker</i>	Search (Pesquisa)	Relatório do módulo do Comercial
Aceder à base de dados	<i>Commercial</i> (Comercial)	<i>Basic</i>
	<i>Project</i> (Projeto)	<i>Detailed</i>
	<i>Project National</i> (Projeto Nacional)	Relatório em Excel de um projeto
	<i>Project International</i> (Projeto Internacional)	
	<i>Conversion Rates</i>	
	<i>Companies</i> (Companhias)	

Tabela 10 - Capítulos Manual *Filemaker Commercial* (Elaboração própria).

Os documentos elaborados foram disponibilizados aos funcionários por e-mail, além de ficar disponível na rede (NAS), para consulta. O documento foi atualizado em conformidade com as mudanças que foram ocorrendo na base de dados, de maneira a sempre possuir os passos de todos os processos do sistema.

O documento de instalação do sistema, nomeado 'Instalação da Base de Dados' (anexo 8) seguiu com um passo a passo de como se instala o sistema *Filemaker*, descrito com figuras das telas para mais fácil entendimento da instalação.

3.2.4. Formação dos utilizadores

Antes de aplicar a formação aos funcionários da MA, foi necessário verificar a usabilidade do sistema antes de colocar em funcionamento para toda a empresa. Assim foi pensado em testar com dois funcionários as funcionalidades do sistema, uma vez que a base de dados apenas tinha sido desenvolvida, implementada, mas ainda não estava em total usabilidade, sendo necessário que algum funcionário que não estivesse envolvido no projeto de desenvolvimento do sistema testa-se.

Dois funcionários (um em inglês e outro em português), começaram a manusear as diversas funcionalidades da BD, onde fomos acompanhando o dia a dia de um projeto de cada funcionário, verificando melhorias e até possíveis erros que puderam ser alterados e corrigidos antes da formação de todos.

Esse teste demonstrou que apesar de todo o processo designado para que o sistema tivesse o melhor desempenho possível, o sistema sempre é passível de erros e melhorias, o que fez perceber que estudar os requisitos e as carências da empresa antes de qualquer passo seguinte a implementação da base de dados foi um item essencial para esse processo, observar e entender como funciona os projetos e qual era a melhor maneira de facilitar e melhorar o dia a dia dos funcionários fez com que o *Filemaker* fosse um sistema mais limpo e que não colocasse dificuldades no trabalho dos funcionários da MA.

Para que todos pudessem começar a utilizar a base de dados, tínhamos que fazer a demonstração do sistema, para que além das funcionalidades, eles entendessem para que foi implementado o sistema e como ele é desenvolvido. Os maiores intuitos da formação foram:

- Mostrar a interface do sistema, uma vez que havia funcionários que nunca tinham visualizado ou visualizaram apenas a primeira versão da BD, não tendo visto as novas alterações;
- Explicar para que o sistema serve;
- Mostrar a diferença do preenchimento do excel para o sistema;
- Explicar as funcionalidades de todos os módulos;

- Mostrar o preenchimento dos campos;
- Demonstrar na prática cada funcionalidade;
- Verificar com os utilizadores possíveis melhorias, talvez para uma nova versão;
- Tirar possíveis dúvidas.

Diante disso, para a formação dos utilizadores da base de dados *Filemaker*, foi dividido em duas partes: Comerciais e os Consultores.

Para os comerciais, foi preparada uma reunião presencial, onde se demonstrou brevemente como era o sistema, levando em consideração que algumas pessoas nunca tinham tido contato com o sistema e outras apenas na fase inicial. Numa segunda sessão foi feita através do Google *Hangout* (ferramenta que possibilita uma reunião por vídeo com várias pessoas), mostrando mais detalhadamente o sistema, as novas atualizações bem como tirando dúvidas e ouvindo sugestões. Seguindo do encaminhamento do manual aos participantes.

Já os Consultores, foram divididos em três sessões entre 4 e 5 pessoas cada sessão, para que fosse mais acessível a todos no caso de dúvidas e entendimento. As sessões também foram online, detalhando as funções do sistema e como deveriam ser utilizadas de forma bastante básica. Os estagiários também tiveram a possibilidade de participar da formação para agregar conhecimento.

Os dois funcionários que testaram a BD antes da formação puderam participar para explicar as suas experiências e poder acrescentar a opinião deles, o que ajudou bastante as outras pessoas a compreender que o uso do sistema era simples e positivo em todos os aspetos.

Essa formação do *Filemaker* foi de grande valia para que eles pudessem ter o primeiro contato (algumas pessoas, outras já conheciam) com o sistema e entender que pode ser mais que uma ferramenta de auxílio, uma forma fácil de ser recuperar e acessar a informação quando necessária.

Alguns colaboradores da Market Access que trabalhavam com a antiga base de dados desde o início, o que faz com que a aplicação de um novo método de trabalho seja mais dificultoso, pois sabemos que em qualquer empresa há sempre resistência à mudança e isso é normal do ser humano, mas na formação do sistema foi tentado passar os benefícios que o novo processo em si traria.

Além da formação mais detalhada do funcionamento do sistema, foi encaminhado, no âmbito da realização deste estudo, aos usuários o manual

anteriormente elaborado, deixando claro que qualquer dúvida ou dificuldade poderiam consultar o manual para se sentirem mais seguros na hora do preenchimento dos campos, deixando a disposição também assistência *backoff* caso precisem de ajuda ou informações em qualquer parte do *Filemaker*.

Após a formação dos usuários, além da utilização do manual como ferramenta de ajuda, foi criado o envio semanal de um e-mail nomeado “Dicas *Filemaker*”, onde é encaminhado uma dica, uma atualização, uma novidade sobre o sistema, todas as melhorias são encaminhadas por endereço eletrônico para todos da MA para que os funcionários acompanhem as mudanças do sistema.

As dicas são escolhidas de forma aleatória, e dependendo da alteração é encaminhado apenas para a área de operações ou somente para a área do comercial, mas há dicas que são para todos.

Essa ideia veio de encontro com a familiaridade que a empresa possui, fazendo com que os funcionários estejam sempre atualizados dos processos de melhorias que a empresa possui, isso faz com que a empresa tenha uma melhor gestão e ajude com que as pessoas se mantenham sempre motivadas com o trabalho e com o uso da base de dados *Filemaker*.

Após a finalização de todas as turmas de formação foram criados os usuários do sistema, onde como regra cada usuário teria acesso limitado ao módulo de trabalho da sua área. De acordo com o Regulamento Geral da União Europeia (RGPD):

“O tratamento de dados pessoais, na medida estritamente necessária e proporcionada para assegurar a segurança da rede e das informações, ou seja, a capacidade de uma rede ou de um sistema informático de resistir, com um dado nível de confiança, a eventos acidentais ou a ações maliciosas ou ilícitas que comprometam a disponibilidade, a autenticidade, a integridade e a confidencialidade dos dados pessoais conservados ou transmitidos, bem como a segurança dos serviços conexos oferecidos ou acessíveis através destas redes e sistemas.”

Fazendo com que fosse necessário criar individualmente e com acesso por senha para assegurar o acesso as informações ali contidas no sistema.

Tivemos como critério, usuário com o primeiro nome (caso tivesse duas pessoas com o mesmo nome teria a primeira letra do sobrenome) e a senha inicial foi inserida também o primeiro nome2020, sendo todos padronizados da mesma maneira, sendo obrigatório alterar a senha no primeiro acesso, devendo conter 8 caracteres.

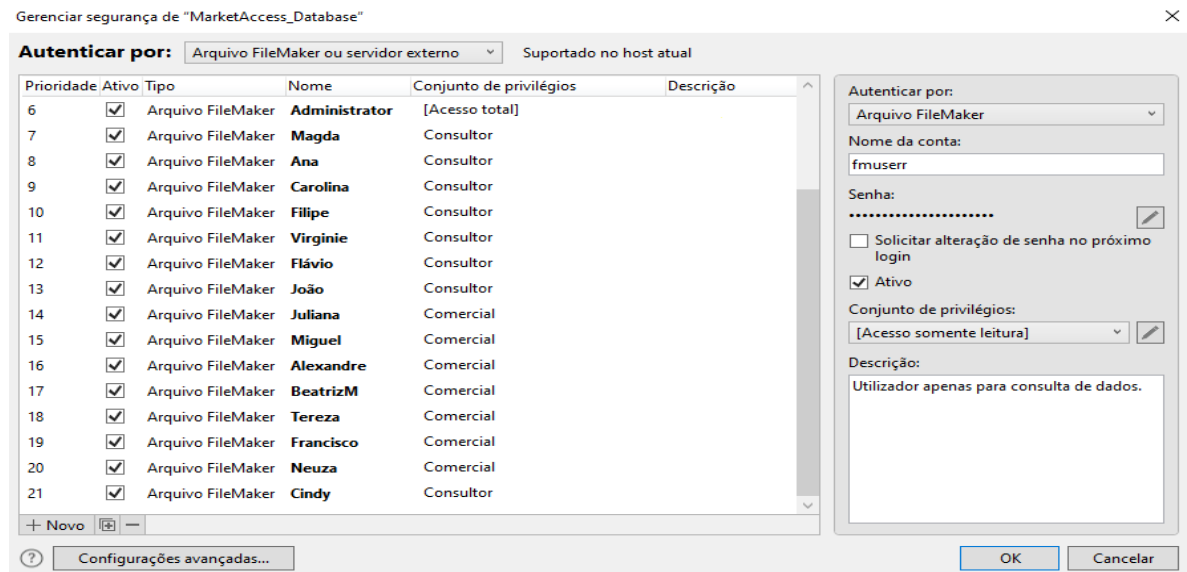


Figura 21 - Segurança na criação dos usuários da MA (Filemaker, 2020).

Para os funcionários que trabalhavam na área de operações, o conjunto de privilégios possuía todos os acessos para o módulo de operações, ou seja, foram configurados todos os comandos que eles teriam.

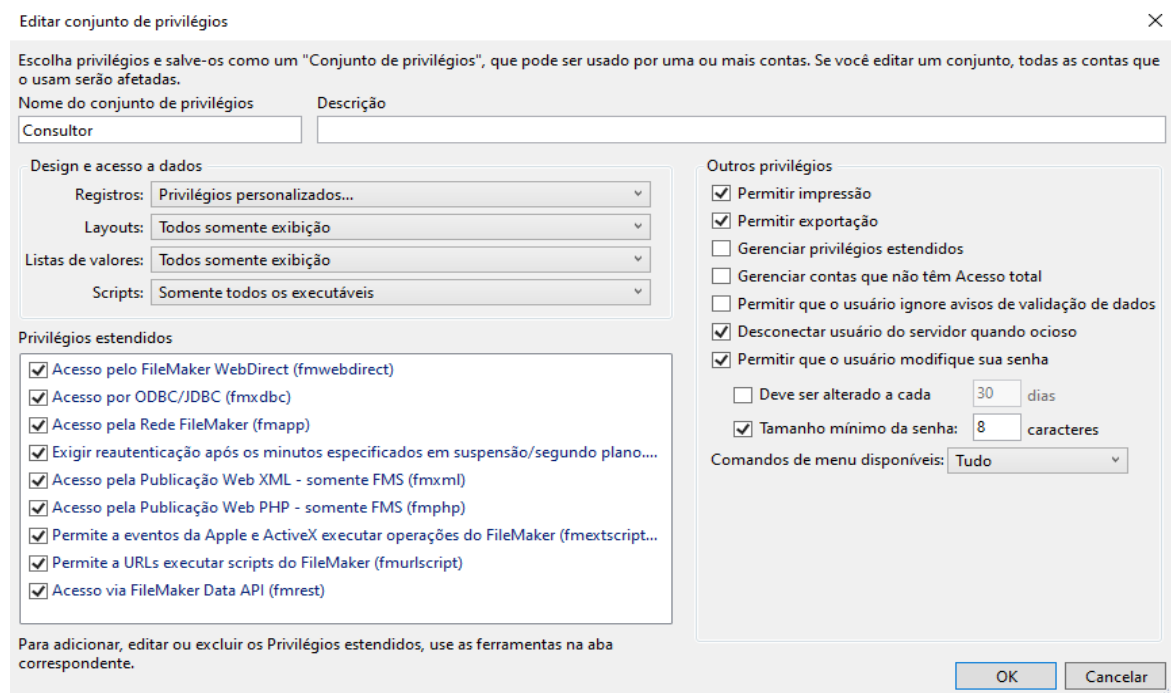


Figura 22 - Conjunto de privilégio dos usuários (Filemaker, 2020).

A parte mais importante que acesso é a de Design e acesso de dados, onde os Registros, Layouts, Lista de valores e Scripts, foram diferenciados de acordo com o operacional e o comercial. Abaixo mostra-se os acessos do operacional na parte dos registros, onde é restrito o acesso ao comercial e na página do comercial, sem acesso aos módulos do operacional.

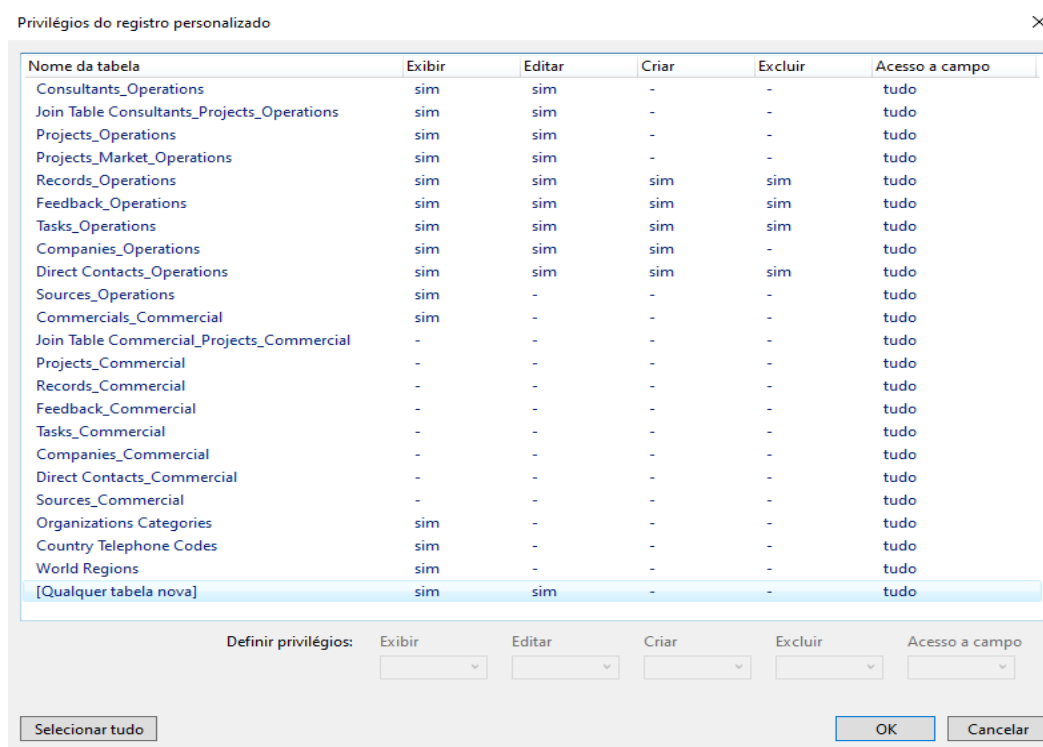


Figura 23 - Privilégios do registro dos usuários (Filemaker, 2020).

Essa decisão foi tomada levando em conta que as informações poderiam ser misturadas ou inseridas erroneamente nos módulos incorretos, assim se assegura que cada área terá acesso à devida parte do sistema abrangida pelo seu perfil de utilizador.

Após essa criação foi encaminhado individualmente a cada usuário informando o usuário e senha e informando que o sistema solicitará que altere a senha no primeiro acesso.

Assim se assegura o RGPD para que não tenhamos problemas com dados em informações dos usuários e faça com que a segurança do sistema seja mais rígida e tenha um maior controle com relação aos acessos.

Deste modo, a completa implementação, a elaboração dos manuais de apoio, a criação dos usuários e a formação teve um papel muito importante para a desenvoltura deste trabalho, comprovante que a segura informação, um sistema tecnológico e o conhecimento estão diretamente ligados na compreensão dos assuntos ligados a Ciência da Informação.

4. MERCADO, OPERAÇÕES E TOMADA DE DECISÃO: proposta de um modelo de visualização de indicadores

4.1 Mapeamento e seleção de indicadores

O acompanhamento frequente dos resultados e trabalhos desenvolvidos na MA é uma indispensabilidade para melhoria contínua dos seus processos, bem como assegurar que o SGQ seja eficaz dentro da empresa.

Para um maior controle e acompanhamento da evolução organizacional a MA desenvolveu um critério de mapeamento e seleção de indicadores nas áreas da empresa para assegurar que os trabalhos desenvolvidos estão em fase evolutiva e garantir o sucesso para o sistema de gestão de qualidade.

Tendo consciência da necessidade fulcral desse acompanhamento a empresa desenvolveu para cada um dos seus processos dentro das áreas os indicadores de desempenho relacionando-os com medição, monitorização, controle, identificação de problemas, acompanhamento de resultados, evolução dos serviços, entre outros.

Para medir esses indicadores foi definido um conjunto de objetivos e metas a alcançar, de modo que são fixos, sendo medido mensalmente de acordo com cada especificação, e para adaptação dos métodos de medição os indicadores são revistos anualmente para ajustes e alterações, se necessário. Caso haja alguma conveniência de alteração em um curto período também que poder revisto para adequação do processo.

Atualmente os indicadores estão divididos da seguinte maneira:

Projetos da empresa:

- ✓ Gráfico contendo as informações dos projetos ativos, terminando em um mês, terminando em três meses, hot leads e taxa de execução;
- ✓ Projeto público, privado e *knowledge*;
- ✓ Status do BU (*Business Unit*) – público, privado e *knowledge*;
- ✓ Taxa status projeto;

Outros indicadores:

- ✓ Ocupação interna;
- ✓ Cumprimento de prazos;
- ✓ Capacidade interna instalada vs prevista.

Indicadores por consultor (Área de Operações):

- ✓ Número de projetos;
- ✓ Status do projeto (há uma meta de atingimento);
- ✓ Cumprimento de prazos;
- ✓ Projetos com desvio em execução.

Indicadores por comercial (Área Mercado):

- ✓ Faturação e % internacional;
- ✓ Faturação prevista para tipo de cliente (empresa / institucional);
- ✓ Faturação prevista para tipo de projeto (estudo / individual / comercial / missão inversa / mercado / apoio a feira);
- ✓ Margem comercial (margem comercial / margem comercial nacional / margem comercial internacional);
- ✓ Reuniões comerciais (nacionais privados / nacionais institucional / total internacional);
- ✓ Dívidas por clientes (valor e mês).

Todas as áreas possuem um indicador definido, para que possa servir como meta de atingimento ou de acompanhamento dos resultados mensais ou até mesmo semestrais (de acordo com a necessidade imposta pela Gestão).

Há diversas informações que são inseridas no excel para elaboração de um gráfico de visualização. Alguma dessa informação é extraída do ERP SOAPP através de relatório, outras são medidas de acordo com cada área que elabora seus indicadores.

Dentro dos indicadores descritos acima podemos destacar dois tipos: qualitativo e quantitativo. “Muitas pessoas tendem a pensar apenas em indicadores quantitativos, mas há muitas situações em que o melhor (e as vezes o viável) é usar indicadores qualitativos” (J. T. Filho, 2002).

Indicadores quantitativos são os que mensuram resultados práticos, estão mais ligados a números, quantidade. São pouco mais fáceis de se medir e são mais utilizados pelas empresas.

Indicadores qualitativos, vem de qualidade, mensuram o impacto dos resultados sobre o processo, estão mais ligados a percepção das pessoas dentro da empresa, são usados em situações em que os resultados numéricos não são suficientes para entender o contexto.

Já para a Market Access podemos descrever em tabela os seus indicadores:

Quantitativo	- Informações dos projetos ativos, terminando em um mês, terminando em três meses, <i>hot leads</i> e taxa de execução; - Projeto público, privado e <i>knowledge</i>; - <i>Status</i> do BU (Business Unit) – público, privado e <i>knowledge</i>; - Taxa <i>status</i> projeto; - Número de projetos; - Faturação e % internacional; - Faturação prevista para tipo de cliente (empresa / institucional); - Faturação prevista para tipo de projeto (estudo / individual / comercial / missão inversa / mercado / apoio a feira); - Dívidas por clientes (valor e mês).
Qualitativo	- Ocupação interna; - Cumprimento de prazos; - Capacidade interna instalada vs prevista. - Status do projeto; - Projetos com desvio em execução; - Margem comercial (margem comercial / margem comercial nacional / margem comercial internacional); - Reuniões comerciais (nacionais privados / nacionais institucional / total internacional).

Tabela 11 - Indicadores Quantitativos x Qualitativos (Elaboração própria).

Esse levantamento mostra que os indicadores estão balanceados, sendo divididos entre os dois tipos. O que é positivo do ponto de vista de acompanhamento dos seus processos, uma vez que conseguem verificar tanto os números quanto as percepções internas.

Os dados levantados são inseridos no Excel e organizados por gráficos e tabelas para que a gestão visualize a informação conforme exemplo de um *layout* da área de operações.

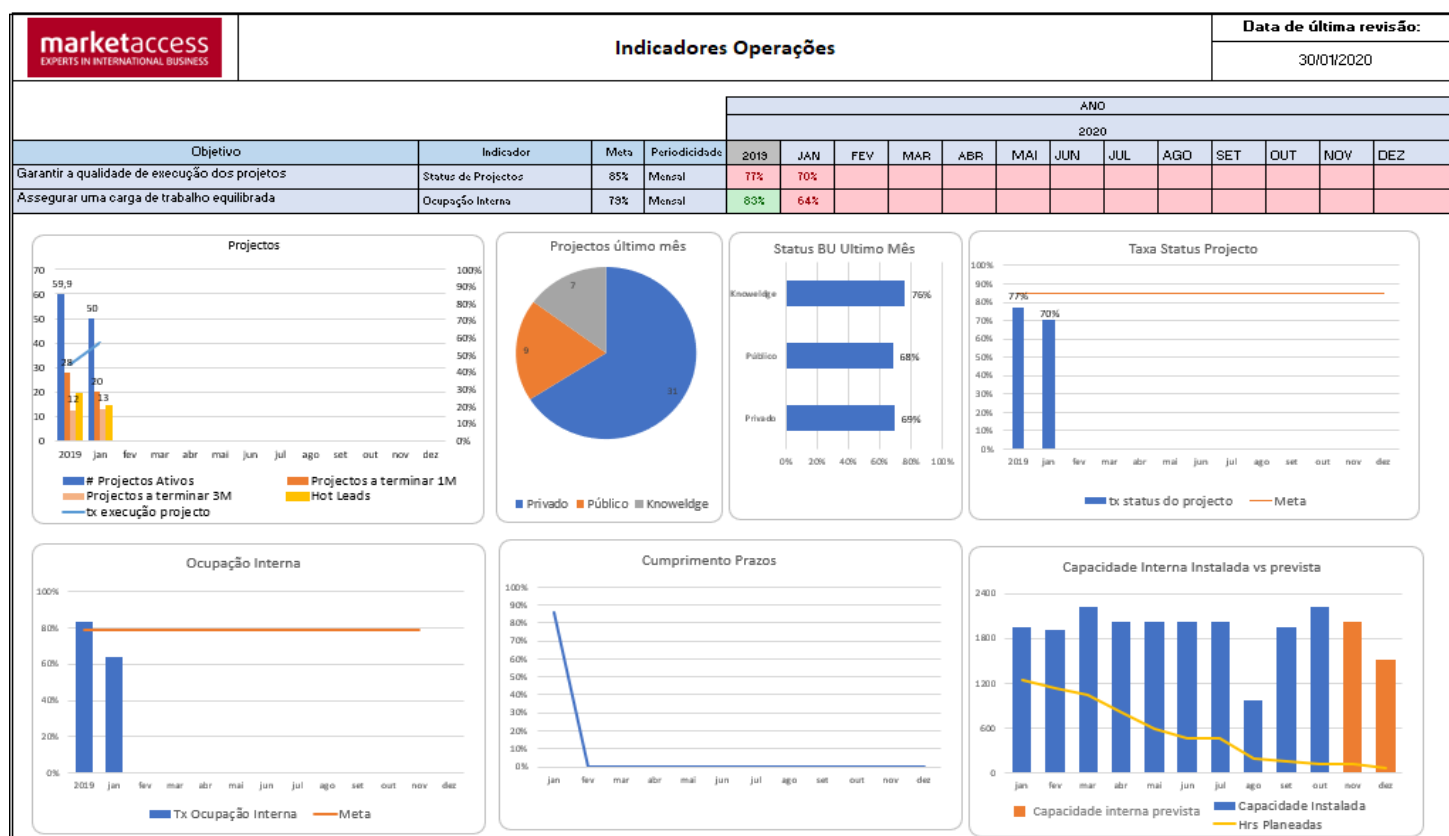


Figura 24 - Indicadores da área de Operações (Market Access, 2020).

Como esses dados são elaborados e exibidos no Excel, para a elaboração dos indicadores é necessário algum conhecimento no sistema, uma vez que é preciso criar fórmulas para representatividade dos valores inseridos, o que faz com que dificulte a construção dos indicadores.

Com a proposta de implementação do *software* Power BI, a leitura e interpretação dos indicadores ficará mais simples e acessível a quem for necessário, deixando a informação mais segura e de maior fácil acesso de atualização dos dados.

4.2. Especificação e seleção de um *software*: o Power BI

No momento atual, a MA elabora e visualiza seus indicadores de processos de modo muito simples e comum, através de uma folha Excel, o que faz com que as informações possam ser perdidas, apagadas ou facilmente alteradas.

Estando cientes que esse processo é crucial para o acompanhamento eficaz dos processos, a empresa pensou inicialmente em um *software* de visualização dos indicadores, de forma mais detalhada, podendo possuir uma melhor divisão das informações, impulsionando a monitorização e controle dos respectivos processos.

Preliminarmente, foi equacionada a utilização de um software gratuito que tivesse as funcionalidades entendidas como necessárias. O software *Power BI* é um serviço de análise de negócio da Microsoft (que possui algumas funcionalidades gratuitas e outras mais complexas que são pagas) e de fácil interação, fazendo com que conhecêssemos a ferramenta mais a fundo para testá-la.

O software possui diversas funcionalidades que ajudou a desenvolver um *dashboard* interativo de acordo com as solicitações de visualização dos indicadores demonstrando de forma clara as informações que foram solicitadas.

A princípio para conhecer melhor todas as funções que a ferramenta poderia proporcionar, foram estudados sites e materiais de tutoriais sobre o que o *Power BI* poderia possuir que ajudasse a consolidar os indicadores de forma mais simples e fácil, sendo compartilhado com a gestão de acordo com a necessidade prevista.

O *Power BI* respondeu bem aos requisitos que a MA solicitou, sendo:

- *Dashboard* interativo;
- Divisão dos dados de todas as áreas;
- Atualização automática dos gráficos de acordo com o preenchimento no Excel;
- Compartilhamento da ferramenta entre diversas pessoas;
- Disposição das informações de forma limpa e participativa.

O *Power BI* é uma ferramenta extremamente detalhista, dotado de uma vasta quantidade de funcionalidades, o que faz com que agregue no mapeamento e visualização dos indicadores.

A partir desta ferramenta foi criado como modelo, um *dashboard* com os dados da área do comercial do ano de 2019, a partir daí foi modelado uma nossa área de visualização para a área do comercial e atualizado essas informações do ano anterior.

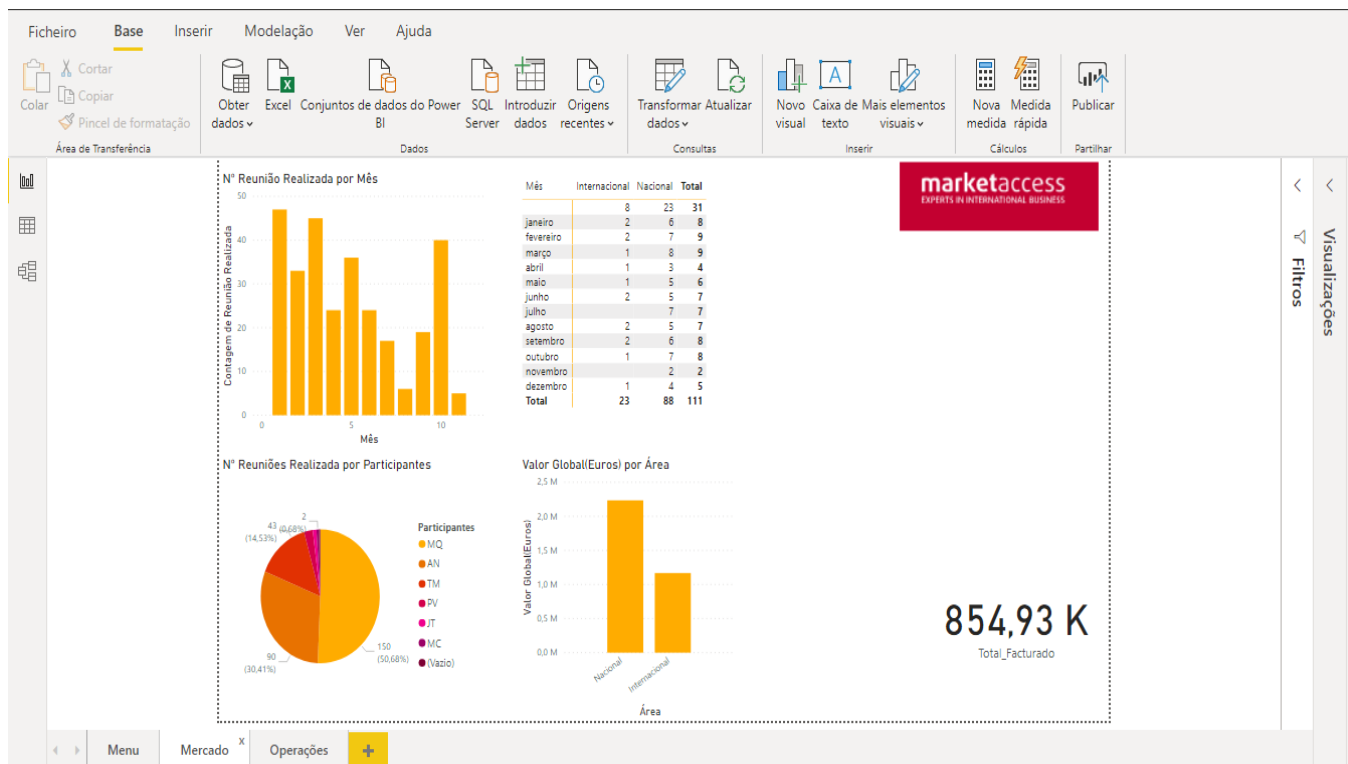


Figura 25 - Área dos indicadores do mercado no Power BI.

A implementação do sistema trouxe diversos pontos positivos como um *dashboard* customizado, atualização automática dos gráficos de acordo com as informações preenchidas no excel, segurança da informação dentro do sistema.

Porém, tivemos alguns pontos negativos que vale a pena mencionar, como por exemplo, o software é gratuito mas possui algumas funcionalidades que para a MA seriam essenciais e que são acessíveis apenas para quem utiliza a licença (paga) do software, como o compartilhamento do *dashboard* do sistema. Ele apenas pode ser compartilhado se a empresa tivesse a licença. Desta maneira, ainda se pode ter a visualização dos *dashboards*, porém não no modo compartilhado e sim indo até à pasta local onde está o Power BI e acedendo-o.

Comparando o Power BI e o Excel podemos visualizar pontos positivos e negativos entre os dois. O Power BI especificando mais pela utilidade que a MA possui, está a ser um pouco mais adequado, não deixando de lado a importância do excel.

Power BI	Excel
✓ O Power BI é ideal para Dashboards, alertas, KPIs e para melhores visualizações de dados	✗ Não possui os modelos mais novos de quadros da Microsoft, além de não conseguir se conectar a um modelo de dados.
✓ Interface intuitiva, prática e dinâmica	✓ Interface fácil personalização
✓ Pode importar dados tanto excel como diversos outros locais	✓ Você insere suas informações
✓ Pode mostrar dados em tempo real	✗ Não tem essa opção
✓ Pode ser visualizado no app no celular	✗ Não tem essa opção
✓ É interativo com várias pessoas ao mesmo tempo, alterando ou visualizando os dados	✗ Só pode ser visualizado por diversas pessoas, mas apenas uma de cada vez pode fazer alterações
✓ Rápido, independentemente da quantidade de dados	✗ Quanto mais dados mais ele fica pesado
✗ É mais conhecido pelas pessoas que trabalho com grande volume de dados	✓ Quase 100% das pessoas conhecem o Excel
✓ É um software independente da Microsoft	✗ Só pode ser obtido junto com o pacote office da Microsoft, não pode ser adquirido separadamente

Tabela 12 - Power BI vs. Excel (Elaboração própria).

Esta comparação mostra-nos que adaptar os indicadores que a empresa possui no excel para o Power BI é um avanço de atualização de mercado, acompanhando não somente os novos modelos de visualização de dados mais sim evidenciando que a MA está sempre buscando melhoria em seus processos e acompanhamento de mercado.

4.3.Resultados e proposta de um modelo

O foco no resultado e o acompanhamento constante do trabalho desenvolvido designou um efeito positivo perante a questão de melhoria continua que a empresa possui.

Com a utilização do Polo Morfológico para demonstrar os resultados obtidos na construção da investigação, ficou mais claro validar a resolução da problemática e os desafios que o trabalho enfrentou.

O estudo realizado demonstrou que a Ciência da Informação tem um papel fundamental no desenvolvimento de estratégias competitivas definidas pela empresa,

suportando os conhecimentos e resultados de projetos realizados o desenvolvimento das diversas fases do seu modelo de gestão, atividades e a integração com os sistemas implementados.

O estudo centrou-se especificamente na atualização e na melhoria do SGQ que permitiu ter uma conexão abrangente com a empresa, visualizando documentos, processos, procedimentos, manuais e indicadores existentes internamente.

O trabalho de atualização e criação dos documentos da Market Access foi árduo, levando em consideração que o processo era analisado e criado por outras pessoas da empresa, o que fez que tivesse um detalhamento maior das melhorias. A criação dos documentos das novas áreas também teve um papel fundamental no avanço desse trabalho, uma vez que foram desenvolvidos processos e procedimentos de áreas que não estavam trabalhadas e careciam totalmente de ser documentadas.

Outro tema alinhado com a certificação da ISO 9001:2015, foi analisar as abordagens feitas anteriormente pelas auditorias, o que permitiu efetuar um acompanhamento dos apontamentos resultantes das mesmas, de modo a observar como a empresa se comporta perante situações de inconformidades e possíveis erros e riscos.

De uma maneira geral o acompanhamento do sistema de gestão da qualidade levou a crer que identificar os processos de melhoria foi um processo minucioso que mostra que a gestão da qualidade tem cada vez mais importância dentro das organizações, fazendo com que a empresa esteja sempre em alerta com os documentos que ela possui.

Relativamente à abordagem sobre recuperação da informação que a empresa está dando andamento no contexto organizacional, foram desenvolvidas diversas interações com a nova base de dados (*Filemaker*) que estava em fase de implementação. Para a execução dessa interação foi feita uma análise comparativa das versões que o sistema possuía, bem como desenvolvido em diversos outros projetos de assessoria a este trabalho, como a importação de base de dados, elaboração de manuais, criação de usuários e formação dos colaboradores no sistema.

A recuperação da informação na implementação desta base de dados veio ao encontro de dois processos importantes: a gestão de projetos, onde foi necessário um desempenho maciço para efetuar todo o trabalho e a ligação com o sistema de

informação, que foi necessário a interação tecnológica para implementação e atuação da base de dados.

A importação de dados efetuada no *Filemaker* foi um processo minucioso mas que mostrou que possuir um conhecimento que cruza informação e tecnologia é crucial, pois foi necessário entender como a base de dados funcionava por trás da interface para poder fazer essa importação, tendo êxito em todas as importações efetuadas no sistema, bem como a criação dos usuários que foi necessário verificar todos os acessos de cada pessoa para ser limitado ao serviço de cada um, sem interferir nos outros módulos.

A parte de gestão/administração da base de dados consistiu na criação dos manuais e a formação dos usuários, foi uma parte muito interessando, demonstrando como a gestão do conhecimento neste contexto é crucial para fortalecer esses processos. Assim, foi vital conhecer bem o sistema para poder detalhar os documentos e poder mostrar aos funcionários como ela funcionava e caso tivessem dúvidas soubesse responder sem hesitar.

A fase seguinte do estudo foi o mapeamento dos indicadores e do software de visualização deles. Atestou que todo o trabalho desenvolvido até o presente momento teve resultados positivos, entrando em consenso que a análise de indicadores das diversas áreas é um trabalho detalhista que requer conhecimento analítico da informação, onde a ciência da informação tem atuação. Além de todas as ferramentas utilizadas de apoio, ainda foi possível aplicar um inquérito interno, onde foi encaminhado às 26 pessoas da MA, sendo de diversas áreas, gestão e até pessoas de outros países. O inquérito foi validado primeiramente junto com a responsável pelo desenvolvimento do trabalho da área de Sistema de Gestão e Melhoria. Foram feitas 3 perguntas de caracterização e 21 perguntas, sendo 10 do Sistema de Gestão de Qualidade/ISO 9001:2015 e 11 sobre Base de Dados/*Filemaker*.

As perguntas de caracterização foram apenas para avaliar a idade média dos funcionários da MA, a quanto tempo estão na empresa e qual o departamento em que trabalham.

Faixa Etária:	Nº Resp.	%
Entre 18 e 24 anos	5	22,7
Entre 25 e 30 anos	8	36,4
Entre 30 e 34 anos	1	4,5
Entre 35 e 44	6	27,3
Igual ou superior a 45	2	9,1

Tabela 13 - Número de participantes por faixa etária.

Antiguidade na Empresa	Nº Resp.	%
Menos de 1 ano	6	27,3
Entre 1 e 3 anos	5	22,7
Superior a 3 anos	11	50

Tabela 14 - Número de participantes por antiguidade na empresa.

Departamento	Nº Resp.	%
Gestão	1	4,5
Operações	9	40,9
Mercado - Rede Nacional	3	13,6
Mercado - Rede Internacional	5	22,7
Suporte	4	18,3

Tabela 15 - Número de participantes por departamento.

Para a primeira parte do inquérito foi elaborado perguntas sobre o Sistema de Gestão de Qualidade, a ISO 9001:2015 e sobre a usabilidade e conhecimento desses assuntos na Market Access. As respostas foram bastante positivas com relação as questões como seguem abaixo:

Já ouviu falar sobre a certificação da ISO 9001:2015?

Em larga escala mais de 90% das pessoas que responderam o inquérito informaram conhecer a certificação ISO 9001:2015, isso demonstra positivamente o conhecimento interno dos funcionários perante a norma de qualidade, fazendo com que a empresa demonstre e divulgue ainda mais seu processo de qualidade dentro da empresa.

	Nº Resp.	%
Sim	20	91
Não	1	4,5
Não sei opinar	1	4,5

Tabela 16 - Participantes que conhecem a certificação ISO 9001.

Sabe que a Market Access possui a certificação da ISO 9001?

Em uma escala unanime 100% das pessoas que responderam ao inquérito disseram que sabem que a MA possui a certificação ISO 9001:2015. Afirmando que a MA tem cumprido os requisitos da ISO com relação a divulgação da sua certificação.

	Nº Resp.	%
Sim	22	100
Não	0	0
Não sei opinar	0	0

Tabela 17 - Conhecimento dos funcionários sobre a certificação ISO 9001 da MA.

A Market Access divulga sua certificação ISO 9001:2015, interna e externamente?

As respostas ainda foram positivas com relação a divulgação que a empresa tem perante a ISO 9001:2015, onde concordaram totalmente (63,6%), concordaram parcialmente (27,3%), e ficaram em dúvida ou não souberam responder (9,1%), não tendo assim nenhuma resposta negativa.

	Nº Resp.	%
Concordo Totalmente	14	63,6
Concordo Parcialmente	6	27,3
Não estou decidido	2	9,1
Discordo Parcialmente	0	0
Discordo Totalmente	0	0

Tabela 18 - Divulgação da MA sobre a certificação ISO 9001:2015.

Acredita que a certificação ISO 9001 agrega valor à Market Access?

Tendo em vista o conhecimento e a divulgação da certificação ISO 9001 pela empresa, os respondentes acreditam que essa certificação é agregadora à Market Access, o que mostra que concordam totalmente (86,4%), concordam parcialmente (9,1%) e não tiveram opinião ou não souberam responder (4,5%), não obtendo respostas negativas novamente.

	Nº Resp.	%
Concordo Totalmente	19	86,4
Concordo Parcialmente	2	9,1
Não estou decidido	1	4,5
Discordo Parcialmente	0	0
Discordo Totalmente	0	0

Tabela 19 - Opinião sobre o valor da certificação ISO 9001 para a MA.

Você divulga que a Market Access possui Certificação ISO 9001 para algum cliente?

Com relação a essa questão ela é mais específica pois nem todas as pessoas trabalham com clientes externos, nesse caso os 4,8% e os 38% das respostas podem ser pelo motivo de não trabalharem com pessoas fora da empresa, onde haja a necessidade de divulgação. Mas ainda sim 23,8% e 28,6% concordam totalmente e parcialmente com essa divulgação.

	Nº Resp.		%
Concordo Totalmente	5		23,8
Concordo Parcialmente	6		28,6
Não se aplica	9		38
Discordo Parcialmente	1		4,8
Discordo Totalmente	1		4,8

Tabela 20 - Divulgação da certificação ISO 9001:2015 da MA aos clientes.

Sua rotina de trabalho contribui para o Sistema de Gestão de Qualidade se manter atualizado?

Ainda que o Sistema de Gestão de Qualidade não seja um pré determinante do trabalho diário dos funcionários, as respostas ficaram bem divididas, ainda assim concordo parcialmente com 45,5% das respostas, fazendo com que a aplicação do SGQ seja um ponto de conhecimento interno forte.

	Nº Resp.		%
Concordo Totalmente	8		36,4
Concordo Parcialmente	10		45,5
Não estou decidido	3		13,6
Discordo Parcialmente	1		4,5
Discordo Totalmente	0		0

Tabela 21 - Contribuição dos funcionários para o SGQ da MA.

Você contribui diretamente na atualização ou melhoria do Sistema de Gestão de Qualidade?

Assim como na questão anterior, as respostas ficaram divididas, mas ainda assim o maior percentual é concordo parcialmente (45,5%), o que não deixa de ser positivo, mais uma vez confirmando que os funcionários possuem conhecimento sobre o SGQ e até contribuem para as melhorias e atualizações.

	Nº Resp.	%
Concordo Totalmente	5	22,7
Concordo Parcialmente	10	45,6
Não estou decidido	5	22,7
Discordo Parcialmente	1	4,5
Discordo Totalmente	1	4,5

Tabela 22 - Contribuição dos funcionários para melhoria e atualização do SGQ.

A Market Access dispõe de um plano de formação e sensibilização dos funcionários em matéria da Qualidade?

Ainda bastante positivo, os respondentes demonstraram que a MA se preocupa com a formação e sensibilização sobre a assunto 'qualidade', afirmando com nenhuma resposta negativa sobre a questão.

	Nº Resp.	%
Concordo Totalmente	5	22,7
Concordo Parcialmente	13	59,2
Não estou decidido	3	13,6
Discordo Parcialmente	1	4,5
Discordo Totalmente	0	0

Tabela 23 - Formação e sensibilização para a Qualidade dos funcionários MA.

Consegue perceber melhoria nos processos com o Sistema de Gestão de Qualidade?

Com o conhecimento e todo o plano de interação que a MA possui para que o SGQ seja sempre um processo de melhoria, as respostas ainda foram divididas e ainda com um percentual de 18,2% não está decidido sobre essa questão, o que mostra que ainda tem uma parte de atuação da empresa perante seus funcionários sobre este assunto.

	Nº Resp.	%
Concordo Totalmente	8	36,4
Concordo Parcialmente	9	40,9
Não estou decidido	4	18,2
Discordo Parcialmente	1	4,5
Discordo Totalmente	0	0

Tabela 24 - Opinião sobre melhoria de processos com a SGQ da MA.

Gostaria de comentar algo sobre o Sistema de Gestão da Qualidade?

A última questão desse bloco foi de escrita livre, para que pudessem colocar pontos que talvez não desse para mensurar em uma resposta de múltipla escolha. Ainda sendo de escrita livre as respostas foram bastante positivas onde inseriram o conhecimento que possuem sobre o SGQ e a ISO 9001, inserindo a opinião de cada um sobre as melhorias e os benefícios que a MA possui depois de receberem a certificação ISO 9001 em respostas breves e agregadoras ao trabalho.

Para o segundo bloco, as perguntas foram referentes a base de dados e o *Filemaker*, a utilização e conhecimento dos funcionários, as respostas também foram bem positivas levando em consideração que nem todos lidam com o sistema.

Já utilizou alguma base de dados antes?

Apesar de não sei um sistema utilizado em todas as empresas, e de ter sido implementado agora, a resposta foi de 100% de conhecimento de alguma base de dados, sendo ela o *Filemaker* ou outra.

	Nº Resp.	%
Sim	22	100
Não	0	0

Tabela 25 - Número de utilizadores de base de dados.

Se sim, com qual frequência?

Ainda que as bases de dados não são um sistema obrigatório nas empresas, muitas das respostas foram que utilizaram com muita frequência (59,1%) uma base de dados, que pode ter sido ou não o Filemaker, isso mostra que a implementação do sistema foi positivo pois muitos usuários já tinham contato na utilização.

	Nº Resp.	%
Muita Frequência	13	59,1
Pouca Frequência	8	36,4
Raramente	1	4,5

Tabela 26 - Frequência de utilização de base de dados.

Classifique a sua experiência de utilização do *Filemaker*:

As respostas sobre a experiência de utilização do *Filemaker* foram neutras, pois a maioria das respostas foi sobre não estar decidido (45,5%), ainda que as outras respostas foram positivas sendo, muito fácil (13,6%) e fácil (36,4%).

	Nº Resp.	%
Muito Fácil	3	13,6
Fácil	8	36,4
Não estou decidido	10	45,5
Difícil	1	4,5
Muito Difícil	0	0

Tabela 27 - Experiência de utilização do Filemaker.

Teve dificuldades no preenchimento dos campos?

O desenvolvimento da base de dados foi pensado do modo mais simples e limpo de utilização e preenchimento, para que os usuários não tivessem dificuldades e nem perdessem muito tempo tentando entender a navegação de como o sistema funcionava. Com as respostas abaixo pode-se entender que o sistema ficou com elevada usabilidade, uma vez que usuários conseguiram utilizar sem grandes dificuldades.

	Nº Resp.	%
Sim	1	95,5
Não	21	4,5

Tabela 28 - Dificuldade de preenchimento do Filemaker.

Se sim, aponte as principais dificuldades:

Ainda sim, com a pergunta a cima queria saber se quem teve dificuldades, ou menos que não tivesse muitas, quais seriam elas para poder ainda melhor o sistema, por isso a questão foi de escrita livre, as respostas foram que as dificuldades foram pela arte do sistema que não tem alteração, ou seja, campos que o sistema não deixa alterar pela versão, então foi mais problemas com campos que não temos atuação.

Os manuais foram usados como apoio de utilização do Filemaker?

As respostas para essa questão foram bem divididas, o intuito dos manuais era de utilização como apoio para caso houvesse dúvidas, com 50% usando e 50% não mostra que a formação e a utilização do sistema foram boas e por outro lado mostra que os manuais foram usados para uma maior apoio.

	Nº Resp.	%
Sim	11	50
Não	11	50

Tabela 29 - Utilização dos manuais.

Classifique a utilização dos mesmos:

O intuito dessa pergunta foi saber se o uso do manual foi fácil ou difícil, pois os manuais estavam bem detalhados para que não tivessem dúvidas. Metade das respostas (50%) foram 'sem opinião', não souberam descrever se foi fácil ou difícil, apesar da segunda melhor resposta ser fácil (36,4%).

	Nº Resp.	%
Muito Fácil	3	13,6
Fácil	8	36,4
Não estou decidido	11	50
Difícil	0	0
Muito Difícil	0	0

Tabela 30 - Nível de classificação de utilização dos manuais.

Quanto tempo é utilizado no *Filemaker* de modo geral?

Quase o total de resposta (90,9%) informou que utiliza o *Filemaker* até 2 horas por dia. O Sistema foi implementado a pouco tempo e as pessoas ainda estão se adaptando a ele, algumas ainda não começaram a utilizar.

	Nº Resp.	%
Igual ou menor a 2 horas diárias	20	90,9
Entre 3 a 5 horas diárias	2	9,1
Superior a 5 horas diárias	0	0

Tabela 31 - Tempo de utilização diária do *Filemaker*.

O *Filemaker* é uma mais valia para a Market Access?

A pergunta foi para mensurar se era positivo a implementação do sistema, pois antigamente eles utilizavam o excel que tinha dificuldades de manipulação da informação. As respostas foram positivas, mas bem divididas, muitas pessoas ficaram em dúvida com 'não estou decidido' (31,8%).

	Nº Resp.	%
Concordo Totalmente	9	40,9
Concordo Parcialmente	6	27,3
Não estou decidido	7	31,8
Discordo Parcialmente	0	0
Discordo Totalmente	0	0

Tabela 32 - Nível de satisfação da implementação do *Filemaker*.

Teve algum problema de erro no *Filemaker* que atrapalhou seu trabalho?

O sistema apesar de feito muitos testes e adaptado diversos campos e revisto alguns problemas que o sistema possuiu, ainda poderia haver erros que só quem utiliza no dia a dia poderia identificar, desta maneira as respostas ainda ficaram com 50% 'não decidido' e depois 22,7% que houve problemas que os atrapalharam, o que não é positivo nesse caso.

	Nº Resp.	%
Concordo Totalmente	2	9,1
Concordo Parcialmente	5	22,7
Não estou decidido	11	50
Discordo Parcialmente	2	9,1
Discordo Totalmente	2	9,1

Tabela 33 - Erros encontrados no Filemaker.

Até o momento, mudaria alguma coisa no *Filemaker*?

Essa pergunta foi de escrita livre, pois por mais que na formação fosse dito que qualquer visualização de melhoria ou adaptação do sistema, os utilizadores poderiam informar para que pudéssemos deixar sempre o sistema no formato de trabalho deles. 50% dos inquiridos disseram que não utilizaram o sistema suficientemente para opinar sobre melhorias, outros disseram que com a maturidade da empresa o sistema também ficará mais maduro, e ainda resposta com solicitação de mudanças de campos para adaptação do trabalho do dia a dia. Em geral as respostas foram muito agregadoras levando em consideração que o sistema foi implementado do zero e dia a dia tentamos melhorá-lo para que as pessoas tenham um melhor desempenho.

Como demonstração dos resultados obtidos no inquérito foi bastante positivo, mostrando que a atuação do trabalho teve um bom andamento e foram cumpridos todos os requisitos solicitados no início do trabalho. Assim fica claro pelas respostas que apesar de processos com respostas nulas ou negativas, a grande maioria foi de cumprimento das tarefas positivamente, fazendo com que se perspetivem desenvolvimentos futuros e aplicação de melhorias, mas que o objetivo proposto foi cumprido com o maior êxito possível. Na sequência da realização do inquérito de satisfação aos utilizadores da base de dados foi possível constatar a existência de um modelo que se apoia em ramificações de modelos teóricos estudos no âmbito da Ciência da Informação como é o caso do modelo SI-AP: Sistema de Informação Ativa

e Permanente (fig. 26) e o caso do MBSIM: Modelo Base do Sistema de Informação Municipal (fig.27)



Figura 26 - modelo SI-AP: Sistema de Informação Ativa e Permanente (Pinto, M. Silva, A.M. da, 2005).

O presente estudo teve como objeto a ‘informação’ sendo este conceito a principal base de estruturação, que foi interpretado através do método quadripolar.

do SI-AP (Sistema de Informação – Ativa e Permanente), que pode ser aplicado à realidade de inovação no caso de gestão de operações uma vez que ao olharmos para um sistema integral e compreendendo os seus fluxos informacionais podemos pavimentar o caminho para a recolha correta de indicadores, melhoria do controle de processos e operações e consequente processo de tomada de decisão.

O SI-AP “trata-se de um modelo que visa a constituição de um sistema com memória, potenciador do acesso e com enfoque especial na organização. Envolve uma lógica contínua da gestão do ciclo de vida da informação e no equilíbrio dos vértices: organicidade, funcionalidade e memória.” (Pereira A., 2013). Algo que aponta como caminho a execução prática do trabalho proposto. Sendo a recuperação, a organização e a permanência dos documentos do SGQ, a BD *Filemaker* e os indicadores da MA.

Tendo como “presente o pensamento sistémico, poderemos interpretar esta mudança como mais um passo no sentido de uma Gestão da Informação integradora e direcionada à constituição de um SI-AP, registando o fato de ainda se centrar demasiado na componente operacional” (Gavina, 2014).

A par da noção de que é informação é percecionada de forma ativa e permanente no âmbito de um sistema de informação, a exploração realizada do meio ambiente organizacional apontou para um diagnóstico do mesmo. Este diagnóstico

encontra substância no modelo MBSIM (fig. 27) no qual a autora observa as dimensões constituintes de um sistema de informação de cariz municipal e as suas interligações com dimensões conceptuais como a importância da plataformas digitais, os stakeholders envolvidos e a própria gestão de informação.

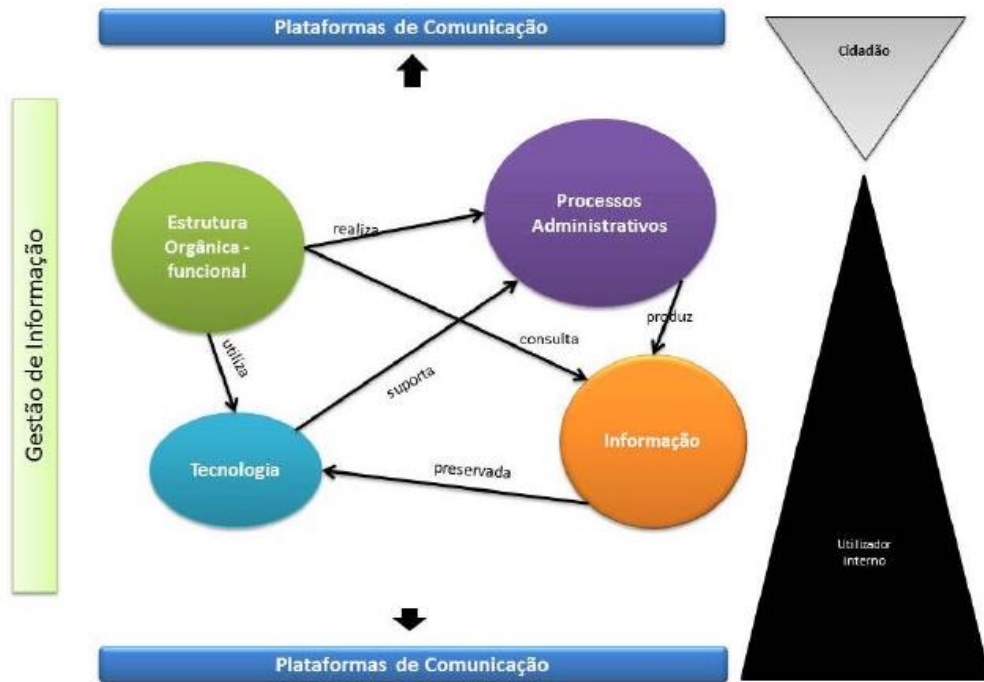


Figura 27 - MBSIM – Modelo base do Sistema de Informação Municipal (Brandão, 2019, p.184).

O modelo base de diagnóstico do Sistema de Informação Municipal teve como evolução o SIMAP: Sistema de Informação Municipal Ativa e Permanente que se desenvolveu no sentido de agregar o modelo de SI-AP à sua configuração inicial. (fig. 27).

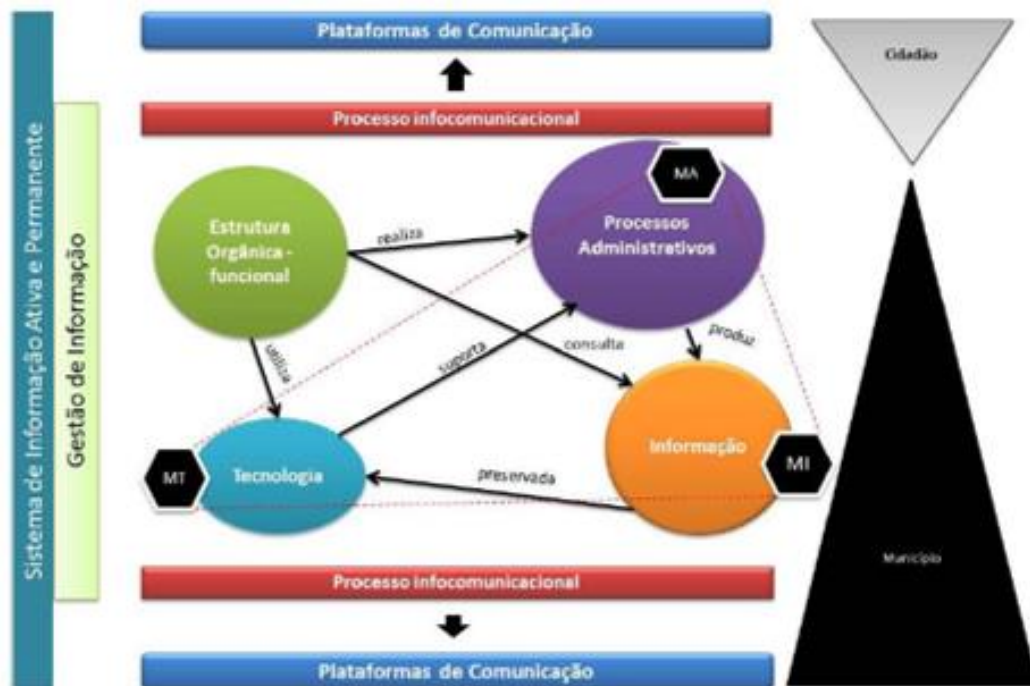


Figura 28 - SIMAP: Sistema de Informação Municipal Ativa e Permanente (Brandão, 2018, p.187).

Assim, a implementação dessa proposta designou não apenas a parte da gestão da informação, mas uma ligação entre ela, a gestão da qualidade, as plataformas digitais e os indicadores que delas incidiram. (fig.29).

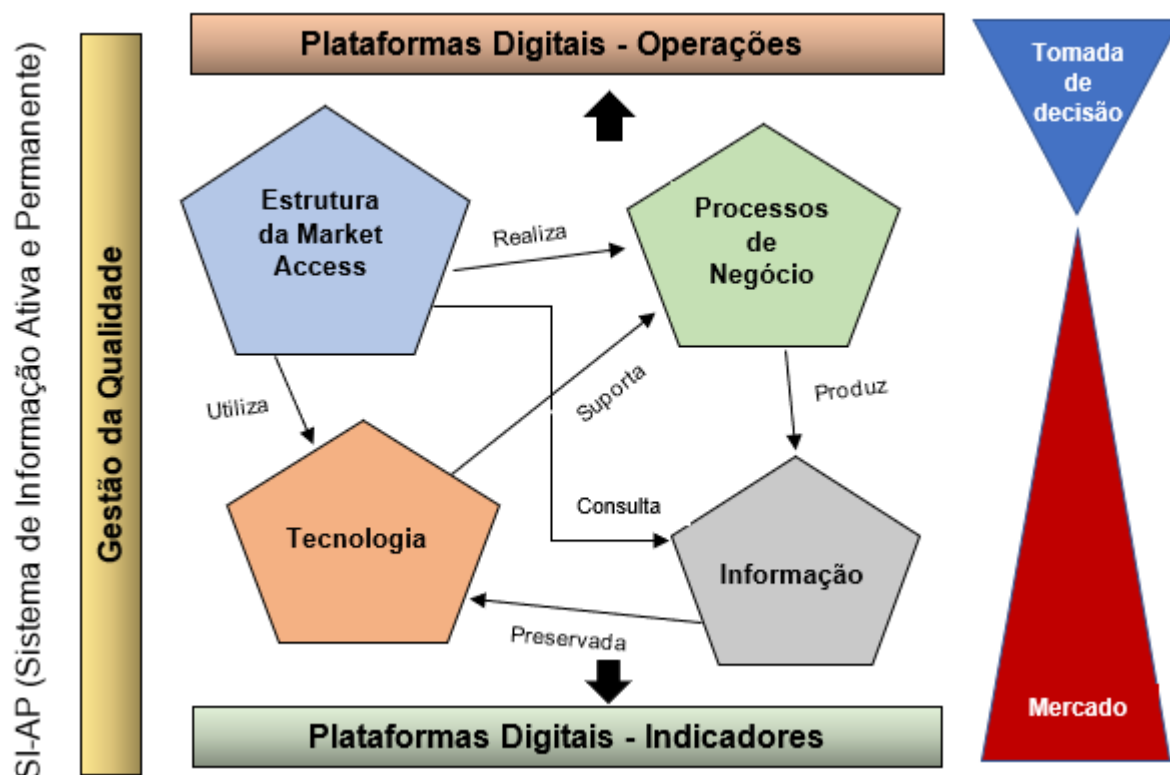


Figura 29 - SI-AP:MOD Mercado, Operações e Decisão (Adap. SIMAP: Sistema de Informação Municipal Ativa e Permanente - Brandão, 2018, p. 187).

O modelo evidencia que as partes internas da MA tem ligação com o processo de negócio, bem como com informação e tecnologia, que resulta também na associação com a gestão da qualidade e o modelo SIAP.

O fluxo da gestão da qualidade é suportado e está visivelmente ligado às plataformas digitais de operações e indicadores, como montante e jusante, direcionando assim ao mercado e a uma tomada de decisões.

O modelo demonstra claramente a ligação existente desde a estrutura da MA que utiliza a tecnologia, realiza processos de negócio e consulta a informação, aos processos de negócio que produzem informação, à tecnologia que preserva a informação e suporta os processos de negócio.

Contudo ainda certifica que todo o processo resulta numa saída no mercado e na tomada de decisão que é o foco maior da empresa. Sendo bons resultados e demonstrando e utilizando esses resultados a favor do alavancamento da MA perante seus concorrentes e em tomar boas decisões em relação aos seus projetos.

A aplicação de um inquérito na fase final de desenvolvimento do estudo serviu para validação e apoio à compreensão do papel de um gestor de informação em contexto organizacional bem como para extrair da realidade operacional a percepção da aplicabilidade de modelos teóricos aplicados no campo da CI como o SI-AP ou o MBSIM. Assim, resultando numa abstração de todo o trabalho operacional para a construção de um esboço de modelo de operacionalização, que no presente estudo, denominamos SIAP:MOD

CONCLUSÃO E PERSPETIVAS FUTURAS

De acordo com o plano proposto para o desenvolvimento desse trabalho, é possível descrever um conjunto de considerações finais e perspetivas futuras que a MA, pode compreender como melhorias contínuas e prospeção de crescimento.

Com relação aos objetivos propostos no início do projeto de dissertação, pode-se entender como realizados na sua quase totalidade, tendo em conta que melhorias e atualizações sobre o trabalho sempre existirão.

O projeto tinha como foco principal domínios, sendo: Sistema de Gestão da Qualidade, a Base de Dados *Filemaker* e por último os Indicadores no âmbito do

sistema *Power BI*. Inicialmente o SGQ e a BD trabalharam paralelamente, deixando apenas para finalização os indicadores e o *Power BI*, o que fez com que a abordagem metodológica fizesse todo o sentido, nomeadamente a aplicação da metodologia quadripolar como orientador da elaboração das diversas fases que o projeto veio a ter.

O proposto dentro do projeto relativamente a atualização e melhoria do SGQ, bem como a análise das auditorias, internas e externas foi um processo mais exaustivo, pois implicou a revisão de todos os documentos, além das criações de novos processos e procedimentos das áreas de Inovação e Marketing e Comunicação, o que não implicava apenas atualizá-los, tendo sido necessário validá-los, também, com a gerência e implementá-los.

Tendo sempre em mente a melhoria continua da empresa, o que fica como perspetiva futura é manter os documentos atualizados (de acordo com a MA são revistos anualmente) e normalizados para que ainda se encaixe nos requisitos da ISO 9001, facilitando a auditoria da certificação.

Relativamente à análise das auditorias, entrou em paralelo com a revisão dos documentos, uma vez que os apontamentos, também eram sobre os processos e procedimentos. Com a análise, um apontamento da auditoria que teve destaque foi a unificação de alguns documentos em um único, onde foi criado o esboço do documento ‘Plano de Negócios’, Futuramente a empresa pode manter os dados atualizados e, conseqüentemente, pode ainda incluir mais informação para que possam utilizar como um documento ‘mestre’ da empresa, tendo em vista que reúne as principais informações.

Para o segundo objetivo planejado referente a base de dados *Filemaker*, deixa ainda mais evidente a ligação que se tem entre informação e a tecnologia, fazendo com que a ideia de gerir a informação interna dentro do sistema se tornou um ponto focal para a empresa. Inicialmente para conhecer e acompanhar a BD *Filemaker* foi proposto que analisasse o esquema relacional do sistema e acompanhasse a equipe na implementação da BD, o que resultou num relatório comparativo das versões do sistema. No decorrer do percurso de desenvolvimento do trabalho acabou se estendendo para outras atividades junto ao *Filemaker*. Além da análise e criação desse relatório de comparativo, o acompanhamento da implementação do sistema, propondo melhorias e ajustes para melhor adaptação dos usuários da empresa, foram

elaborados os manuais para o módulo de operações, comercial, instalação e configuração da BD.

Paralelamente, ainda como grande aprendizagem foi feita a importação de mais de 10 bases de dados externas para o sistema, além da criação dos usuários e a formação de todos os utilizadores da empresa para concluir a implementação total do sistema.

Além desses objetivos, foi possível auxiliar nas configurações no sistema para adaptação dos campos ao dia a dia dos usuários, melhorias, correção de erros e atualizações que se fizeram necessária depois da implementação da BD.

Como perspectiva futura podemos apontar uma adaptação dos sistemas a outras áreas da empresa, como uma ligação no calendário do correio eletrónico para alerta de tarefas, fazer ligação com a ERP que a MA possui, além claro, de novas melhorias que no decorrer da maturidade do sistema possa vir a necessitar.

O processo de análise mapeamento e seleção dos indicadores, foi um processo um pouco mais simples, levando em consideração que eles já possuem indicadores de medição muito assertivos a conveniência da empresa, o que levou apenas na análise do sistema *Power BI* e criação de um *dashboard* para a área do mercado e de operações.

O que resultou como entendimento futuro apenas a revisão dos indicadores e exploração mais a fundo do sistema *Power BI*, uma vez que é um sistema que agrega muito valor aos indicadores e de fácil visualização.

A MA sempre mostrou muito prestável no apoio as necessidades desse trabalho, mostrando total atenção nas mudanças sugeridas e sempre acompanhou todos os processos bem de perto para fazer com que tudo saia da melhor maneira, deixando assim a empresa sempre em crescimento.

Com a consciencialização da MA de que a informação deve ser um dos focos principais nos assuntos, tanto quanto o financeiro ou humano, e se mostra conhecedora dos métodos de crescimento aplicando boas ferramentas ao 'cuidar' das suas informações. Tendo em mente essa importância é necessário deixar registrado que a ciência da informação como uma disciplina que estuda as propriedades da informação se faz desafiadora perante a aplicação correta de uma gestão da informação, tendo como objetivo ajudar empresas e pessoas na investigação do comportamento e no fluxo infomunicacional, para que cada vez mais as empresas possam ter acesso a meios mais competitivos e estratégias mais bem definidas,

auxiliando nas suas tarefas diárias, tanto a empresa em si como os colaboradores no conhecimento e na multiplicação do fluxo da informação.

Envolvendo tanto o contexto organizacional como pessoal a ciência da informação tem como perspectiva futura a disseminação do conhecimento e compartilhamento de ferramentas que interliguem os processos, mostrando que os pormenores da informação se fazem presente em todos os lugares, diretamente (que seja entendível) como indiretamente (por trás de meios ou processos).

Por fim é necessário registrar que os resultados foram bastante positivos, apesar de na metade do andamento do trabalho houve a conveniência de trabalharmos de *home office*, tendo em vista o cuidado que a MA teve com os funcionários perante inconveniência da pandemia do Covid-19.

Esse foi um grande desafio, pois não estaríamos presente na empresa, tendo contato apenas online, o que fez com que mesmo com essa mudança total do modo a se trabalhar, a empresa sempre esteve presente e mostrando ainda mais que o desenvolvimento, implementação, atualização, criação de documentos, processos e procedimentos não seriam dificultados por conta dessa mudança.

As dificuldades previstas foram ultrapassadas, a equipe mostrou toda a maturidade para lidar com o novo e como perspectiva futura de todo esse trabalho fica o monitoramento, a atualização e acompanhamento dos objetivos para que a Market Access esteja sempre a frente no mercado, tanto nacional como internacional que é seu foco.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akdere, M. (2009). The role of knowledge management in quality management practices: Achieving performance excellence in organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 11(3), 349–361. <https://doi.org/10.1177/1523422309338575>
- Al-Azzam, Z. F., & Al-Qura'an, A. B. (2019). How knowledge management mediates the strategic role of talent management in enhancing customer's satisfaction. *Independent Journal of Management & Production*, 10(2), 334. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v10i2.854>
- Al-Hawamdeh, S. (2002). Knowledge management: Re-thinking information management and facing the challenge of managing tacit knowledge. *Information Research*, 8(1).
- Almeida, F. A., Guimarães, A. T., & Silva, A. M. da. (2012). O modelo quadripolar aplicado à educação mediada por tecnologia da informação e comunicação: um estudo empírico. *PRISMA.COM*, 0(16).
- Almeida, M. V., & Soares, A. L. (2014). Knowledge sharing in project-based organizations: Overcoming the informational limbo. *International Journal of Information Management*, 34(6), 770–779. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.07.003>
- Alvares, L., Baptista, S., & Araújo Júnior, R. (2010). Gestão do conhecimento: categorização conceitual. *Em Questão*, 16(2), 235–252. <https://doi.org/10.19132/1808-5245162>.
- Amorim, F. B., & Tomaél, M. I. (2011). Gestão da informação e gestão do conhecimento na prática organizacional: análise de estudos de casos. *RDBCi: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência Da Informação*, 8(2), 1. <https://doi.org/10.20396/rdbci.v8i2.1931>
- APCER. (2015). *Apcer: Guia ISO 9001: 2015*.
- Astorga-Vargas, M. A., Flores-Rios, B. L., Licea-Sandoval, G., & Gonzalez-Navarro, F. F. (2017). Explicit and tacit knowledge conversion effects, in software engineering undergraduate students. *Knowledge Management Research and*

- Practice*, 336–345. <https://doi.org/10.1057/s41275-017-0065-7>
- Barreto, A. A. (1994). A questão da informação. *Revista São Paulo Em Perspectiva*, 8(4), 3–8. Retrieved from <http://sites.google.com/site/joelcienciainformacao/questao.informao.pdf>
- Basly, S. (2007). The internationalization of family SME an organizational learning and knowledge development perspective. *Baltic Journal of Management*, 2(2), 154–180. <https://doi.org/10.1108/17465260710750973>
- Batista, F. F. (2008). Proposta de um modelo de gestão do conhecimento com foco na qualidade. *Universidade de Brasília - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência Da Informação e Documentação*, 1–287.
- Bell, D. (1973). *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*.
- Bolisani, E., & Bratianu, C. (2018). The Emergent of Knowledge Management. *Emergent Knowledge Strategies*, 4, 23–48. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-60657-6>
- Brajer-Marczak, R. (2016). Elements of knowledge management in the improvement of business processes. *Management*, 20(2), 242–260. <https://doi.org/10.1515/manment-2015-0063>
- Brandão, M. (2019). Municípios e Cidadania: Proposta de um modelo Infocomunicacional. In *Faculdade de Letras da Universidade do Porto/CIC.Digital* (Vol. 7).
- Carvalho, G., Nascimento, L., & Moraes, M. (2010). Ciclo PDCA - Influência no Sistema de Gestão da Qualidade. Universidade Federal de Goiás - Escola de Engenharia Civil - Curso de Graduação Em Engenharia Civil, 78.
- Castells, M. (2002). A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura. *Comunicação e Sociedade*, I.
- Castells, M., & Cardoso, G. (2005). A sociedade em rede: Do conhecimento à Acção Política. In *Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais*. <https://doi.org/10.22296/2317-1529.2000n2p111>
- Ch, F. A., Khobreh, M., Nasiri, S., & Fathi, M. (2009). Knowledge management support

- for quality management to achieve higher customer satisfaction. *IEEE International Conference on Electro/Information Technology, EIT 2009*, 78–83. <https://doi.org/10.1109/EIT.2009.5189588>
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração*.
- Child, J., & Hsieh, L. H. Y. (2014). Decision mode, information and network attachment in the internationalization of SMEs: A configurational and contingency analysis. *Journal of World Business*, 49(4), 598–610. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.12.012>
- Choo, C., Bergeron, P., Detlor, B., & Heaton, L. (2008). Information Culture and Information Use: An Exploratory Study of Three Organizations. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 59, 792–804. <https://doi.org/10.1002/asi>
- Cintra, M. A. H., & Ribeiro, F. L. (2007). Knowledge management and Quality management systems. *Information and Knowledge Management*, 1–10. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-71408-8>
- Colauto, R., & Beuren, I. (2006). Proposta para avaliação da Gestão do Conhecimento em uma Empresa Comercial. *Revista Universo Contábil*, 67–77.
- Costa, H. (2011). A estrutura da Memória Organizacional: Uma nova proposta. *Universidade Do Minho - Escola de Engenharia*.
- Crosby, P., Deming, E., & Juran, J. (1992). Three Experts on Quality Management. *Department of the Navy - TQL Office*, (92). Retrieved from <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a256399.pdf>
- Dretske, F. (1983). Précis of Knowledge and the Flow of Information. *Behavioral and Brain Sciences*, 6(1), 55–90.
- Drucker, P. F. (2006). *Classic Drucker: Wisdom from Peter Drucker from the Pages of Harvard Business Review*.
- Estrela, S. (2014). A gestão da informação na tomada de decisão das PME da região centro: um estudo exploratório e de multicasos no âmbito da Ciência da Informação. *Universidade de Coimbra*. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10316/25956>

- Evans, M., Dalkir, K., & Bidian, C. (2014). A Holistic View of the Knowledge Life Cycle: The Knowledge Management Cycle (KMC) Model. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 12(2), 85–97.
- Fernandes, F. (2011). Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade. *ISCTE Business School*.
- Fernandes, R. (2007). Cidades e regiões do conhecimento: Do digital ao inteligente - Estratégias de Desenvolvimento Territorial: Portugal no contexto Europeu. Faculdade de Letras Da Universidade de Coimbra.
- Ferreira, C. J. da S. (2015). O impacto dos sistemas de gestão da qualidade na competitividade das empresas. Universidade Portucalense Infante D. Henrique - Departamento de Economia, Gestão e Informática, 113.
- Filho, J. R., & Ludmer, G. (2005). Sistema de informação: que ciência é essa? *Journal of Information Systems and Technology Management*, 2, 151–166.
- Filho, J. T. (2002). Tudo que parece sólido desmancha no ar: indicadores na gestão do conhecimento. *Insight Informal*, 16. <https://doi.org/10.1016/j.gastrohep.2009.04.008>
- Fletcher, M., & Harris, S. (2012). Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: Content and sources. *International Business Review*, 21(4), 631–647. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.07.008>
- Gavina, A. S. P. (2014). Da Gestão de Documentos ao Sistema de Gestão de Informação Ativa e Permanente: o caso do iPortalDoc. p. 156.
- Gomes, S. D. P. (2010). Sistema de Informação como suporte ao Sistema de Gestão da Qualidade. *Escola Superior de Tecnologia e Gestão - Politécnico Do Porto*. Retrieved from <http://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/5944>
- Gonçalves, M. F., & David, G. (2014). Planeamento e realização de estudo de (re)utilização da informação clínica em contexto hospitalar com base na metodologia quadripolar. *Prisma.Com*, 0(26), 67–95.
- Gourova, E., & Toteva, K. (2014). Design of Knowledge Management Systems. *ACM International Conference Proceeding Series*, 19–33. <https://doi.org/10.1145/2676680.2676685>

- Gunadham, T., & Thammakoranonta, N. (2019). Knowledge management systems functionalities enhancement in practice. *ACM International Conference Proceeding Series*, 83–88. <https://doi.org/10.1145/3338188.3338213>
- Lemos, B., & Joia, L. A. (2012). Fatores relevantes à transferência de conhecimento tácito em organizações: Um estudo exploratório. *Gestão e Produção*, 19(2), 233–246. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2012000200001>
- Lima, E. S., & Almeida, A. T. de. (1999). Um modelo de sistema de informação para avaliação de expectativa de desempenho estratégico. *Produção*, 9(1), 41–54. <https://doi.org/10.1590/s0103-65131999000100005>
- Machlup, F. (1962). The Production and Distribution of Knowledge in the United States. *Princeton University Press*, 467. <https://doi.org/10.2307/2146009>
- Malone, D. (2002). Knowledge management. A model for organizational learning. *International Journal of Accounting Information Systems*, 3(2), 111–123. [https://doi.org/10.1016/S1467-0895\(02\)00039-8](https://doi.org/10.1016/S1467-0895(02)00039-8)
- Mejri, K., & Umemoto, K. (2010). Small- and medium-sized enterprise internationalization: Towards the knowledge-based model. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(2), 156–167. <https://doi.org/10.1007/s10843-010-0058-6>
- MICHAELIS. (n.d.). Dicionário. Retrieved November 10, 2019, from <http://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&pala>
- Miranda, A. (1993). Os conceitos de organização baseada na informação e no conhecimento e o desenvolvimento de serviços bibliotecários. *Ciência Da Informação*, 22(3), 227–232. <https://doi.org/10.18225/ci.inf.v22i3.481>
- Mirzaee, S., & Ghaffari, A. (2018). Investigating the impact of information systems on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 501–520. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0371>
- Mitma, J., & Pinzás, A. (2004). Indicadores de Gestión del Conocimiento en la Facultad de Ingeniería Industrial. *Revista de La Facultad de Ingeniería Industrial*, (2), 41–45.
- Mohayidin, M. G., Azirawani, N., Kamaruddin, M. N., & Idawati, M. (2007). The Application of Knowledge Management in Enhancing the Performance of

- Malaysian Universities. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 5(3), 301–312.
- Moresi, E. A. D. (2000). *Delineando o valor do sistema de informação de uma organização*. 29, 14–24. <https://doi.org/10.1590/s0100-19652000000100002>
- Nyvit, V., & Novotny, R. (2019). Building Information Management as a Tool for Managing Knowledge throughout whole Building Life Cycle. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 471(10). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/471/10/102008>
- Oliveira, M. do R. (2018). Implementação e Operacionalização de um sistema de Gestão Empresarial: Um caso no Setor da Consultoria. *Faculdade de Engenharia Da Universidade Do Porto, I*.
- Pacheco, C., & Valentim, M. L. P. (2010). Información en el ámbito empresarial: una reflexión acerca de los modelos de gestión de la información. Ibersid: Revista de Sistemas de Información y Documentación, *Journal of Information and Documentation Systems*, (4), 117–121.
- Paulova, I., Vanova, J., Rusko, M., Hekelova, E., & Kralikova, R. (2017). Knowledge managements for improvement the competitiveness of organization. 28th DAAAM International Symposium on Intelligent Manufacturing and Automation, 1221–1226. <https://doi.org/10.2507/28th.daaam.proceedings.170>
- Pereira, A. (2013). Estruturação de um sistema de informação ativo e permanente na FLUP: o impacto do sistema SIGARRA. 307. <http://hdl.handle.net/10216/69423>
- Pereira, L., & Goncalves, A. F. (2017). Knowledge management in projects. *ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa*, 21–28. <https://doi.org/10.1109/ICE.2017.8279864>
- Petrini, M. (2001). Sistema de Gestão da Qualidade e a sua Implantação. EAESP/FGV/NPP - NÚCLEO DE PESQUISAS E PUBLICAÇÕES, 21, 1–78.
- Pinto, M. M. G. de A. (2007). Da acção à Informação: o desafio digital. *Faculdade de Letras Da Universidade Do Porto*, 11. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10216/25384>
- Pinto, M. M. G. de A. (2015). A Gestão da Informação nas Universidades Públicas

- Portuguesas: Reequacionamento e proposta de modelo. *Universidade de Letras, Repositório Aberto*. Retrieved from <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/90823>.
- Pinto, M. M. G. de A. (2017). Gestão da informação: para um mapeamento de abordagens e perspectivas. *Páginas A&b: Arquivos e Bibliotecas*, (Especial), 144–157. <https://doi.org/10.21747/21836671/pag2017a10>
- Pinto, M. M. G. de A., & Silva, A. M. da. (2005). Um modelo sistémico e integral de gestão da informação nas organizações. *2º Contecsi – Congresso Internacional de Gestão Da Tecnologia e Sistemas de Informação*, 1–24. <https://doi.org/10.4301/S1807-17752006000200008>
- Pinto, M. P. T. (2007). Contributo dos sistemas de gestão de conhecimento na medição do capital intelectual: proposta de modelo. *Universidade Portucalense*. Retrieved from <http://hdl.handle.net/11328/511>
- Pinto, M. Silva, A.M. da, (2005). Um Modelo Sistémico e Integral de Gestão da Informação nas Organizações. Comunicação no 2º Contecsi – Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação 01-03 de Junho de 2005. São Paulo/SP Brasil
- PMBOK®. (2017). *Um Guia do Conhecimento em Gestão de Projetos*.
- Reginato, C. E. R., & Gracioli, O. D. (2012). Gerenciamento estratégico da informação por meio da utilização da inteligência competitiva e da gestão do conhecimento - um estudo aplicado à indústria moveleira do RS. *Gestão e Produção*, 19(4), 705–716. <https://doi.org/10.1590/s0104-530x2012000400004>
- Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho de 27 de abril de 2016 relativo à proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados e que revoga a Diretiva 95/46/CE. (2016). *Jornal Oficial Da União Europeia*, 2014(3), 1–88. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679&from=PT>
- Roy, R., Rey, F. M., Wegen, B. Van, & Steele, A. (2000). A Framework To Create

- Performance Indicators In Knowledge Management. *Proc. of the Third Int. Conf. on Practical Aspects of Knowledge Management (PAKM2000)*, 30–31. Retrieved from <http://sunsite.informatik.rwth-aachen.de/Publications/CEUR-WS/Vol-34/>
- Sá, C. (2017). Sistema de Gestão da Qualidade (NP EN ISO 9001:2015): - Um Ensaio Numa Empresa de Agregados e Betão Pronto. Instituto Politécnico de Viseu, 13, 158.
- Santos, A. J. R. (2008). *No Gestão Estratégica - Conceitos, Modelos e instrumentos*.
- Saracevic, T. (1999). Information Science. *Journal of the American Society for Information Science*, 50(12), 1051–1063. <https://doi.org/10.3138/jelis.56.1.16>
- Seixas, F. (2019). Market Access: Otimização e desenvolvimento de novas ferramentas para gestão de contactos e informação relevante de clientes internacionais. *Universidade Do Porto*.
- Silva, A. M. da. (n.d.). *A gestão da informação arquivística e suas repercussões na produção do conhecimento científico*. 1–31.
- Silva, A. M. da. (2009). *Arquivologia e Gestão da Informação/Conhecimento*. 19(2), 47–52.
- Silva, A. M. da, Passarelli, B., & Ramos, F. (2014). *E-Infocomunicação - Estratégias e Aplicações*.
- Silva, A. M. da, & Ribeiro, F. (2002). Das “Ciências” Documentais à Ciência da Informação: ensaio epistemológico para um novo modelo curricular (4th ed.). Afrontamento.
https://sigarra.up.pt/flup/pt/pub_geral.pub_view?pi_pub_base_id=10651
- Silva, E. (2013). Gestão da Informação e do Conhecimento como subsídio para a Geração de Inovação. *Faculdade de Filosofia e Ciências de São Paulo*.
- Tarapanoff, K. (2006). Inteligência, informação e conhecimento. In *Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia*. <https://doi.org/10.1590/s0100-19652007000100016>
- Vilar, C. S. N. (2013). Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade Perspectivando a Integração do Ambiente e da Segurança. ISEC - Instituto

Superior de Educação e Ciências, 284.

- Wilson, T. (2008). The information user: Past, present and future. *Journal of Information Science*, 34(4), 457–464. <https://doi.org/10.1177/0165551508091309>
- Xia, W., & Lee, G. (2005). Complexity of information systems development projects: Conceptualization and measurement development. *Journal of Management Information Systems*, 22(1), 45–83. <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045831>
- Xuan, V. N. (2020). Factors affecting knowledge sharing in enterprises: Evidence from small and medium enterprises in Vietnam. *Management Science Letters*, 10, 469–478. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.8.023>

ANEXOS

Anexo 1: Levantamento documentos SGQ

Anexo 2: Esboço do Plano de Negócios

Anexo 3: Inovação - Processo

Anexo 4: Marketing e Comunicação - Processo

Anexo 5: Documento de Alterações da Base de Dados *Filemaker*

Anexo 6: *Operations* - Guia de Utilização do *Filemaker*

Anexo 7: *Commercial* - Guia de Utilização do *Filemaker*

Anexo 8: Instalação da Base de Dados

Anexo 9: Documento de Configuração do *Filemaker*

Anexo 10: Inquérito de medição de resultados

Anexos

Anexo 1: Levantamento documentos SGQ

		Modificado	Excluído	Deslocado	Inalterado	Novo Doc	Resumo simples das alterações
02. Documentação							
01.Manual de Gestão	01. Manual de Gestão	X					Revisão total
02. Políticas							
	G01.PL01.00 - Código de Conduta				X		
03. Processos Procedimentos e impressos							
Processo de Gestão							
G01 Gestão de Negócio							
							Substituição de Revisão pela gestão pelo Plano Negócio, passar comunicação para processo Marketing
01_ Ficha de Processo	G01 Gestão de Negócio	X					
02_ Ficha de Procedimento	N/A						
03_ Impressos	G01.MD01 Matriz de Riscos e Oportunidades	X					Revisão Total
			X	X			Excluído documento, junção no Plano de Negócio
03_ Impressos	G01.MD02 Revisão pela gestão						
04_ Indicadores	N/A						
G02 Sistema de Gestão e Melhoria							
							Substituição de Revisão pela gestão pelo Plano negocios
01_ Ficha de Processo	G02 Sistema de Gestão e Melhoria	X					Matriz de responsabilidade e nível de acesso e consulta, substituir incidentes pelo modulo SOAP???
02_ Procedimentos	G02.PR01 Controlo de Informação documentada e registos	X					Alteração de documento: no processo de abrir registo (G02.MD05 Incidentes e Plano de Ação e Registo Informático);
							Descrição de ocorrência... (G02.MD05 Incidentes e Plano de Ação e Registo Informático)
	G02.PR02 Tratamento de Incidentes	X					
							No processo - Reunião de preparação para analisar a documentação - Inclusão do documento de Plano de Negócios
	G03.PR03 Auditorias	X					
03_ Impressos	G02.MD01 Ficha de Processo - template				X		
	G02.MD02 Procedimento - template				X		
	G02.MD03 Instruções de trabalho - template				X		
	G02.MD04 Mapa de indicadores - template				X		
	G02.MD05 Incidentes e Plano de Ação				X		
	G02.MD06 Planeamento do Sistema de Gestão				X		
	G02.MD07 Programa Auditorias				X		
	G02.MD08 Relatório de Auditoria				X		
	G02.MD09 Mapa de Informação documentada e registos				X		
	G02.MD10 Objetivos e Propostas de Atuação				X		
04_ Indicadores	N/A						
Processos Operacionais							
C01 Mercado							
							Separação Mercado/Marketing e Comunicação, verificar quais os processos que ficam no mercado e quais vão para o Marketing
01_ Ficha de Processo	C01 Mercado Ficha de Processo	X					Alterar o processo: Atualização das plataformas de comunicação para Marketing e Comunicação
02_ Procedimentos	Gestão, desenvolvimento e adjudicação de propostas comerciais	X					
03_ Impressos	Gestão de Reclamações				X		
	C01.MD01 - Ficha de Orçamentação Modelo 2018				X		
	C01.MD02 Proposta comercial-Desenvolvimento de mercado				X		
	C01.MD03 Definição Técnica do Projeto_Template	X					Inclusão do processo do Filemaker e alteração de assinaturas
	C02.MD04 Ficha de Resumo do Projeto			X			Documento passou para o Marketing e Comunicação
04_ Indicadores	N/A						
C02 Operações							
							Exclusão de processo de Design e Desenvolvimento, foi para inovação e inclusão do Filemaker no planeamento do projeto
01_ Ficha de Processo	C02 Operações Ficha de Processo	X					Documento passou para inovação
02_ Procedimentos	C02.PR01 Design e Desenvolvimento			X			Documento passou para inovação
03_ Impressos	C02.MD01 Ficha de design e desenvolvimento			X			
	C02.MD02 Relatório reunião de Kick-off				X		
							Inclusão na descrição das atividades: Atualizar o ERP/Filemaker com o encerramento do projeto;
							Verificar se foi criado algum relatório Canvas e partilhar com a conta administrador;
							Confirmar/alterar (Filemaker) equipa afeta ao projecto em caso de alterações;
							Rever a Ficha Resumo de Projeto, com a área Marketing e Comunicação.
	C02.MD03 Ficha de Projeto	X					
	C02.MD04 Ata de Reunião				X		
	C02.MD05 Relatório Simplificado (modelo)				X		
	C02.MD05 Relatório Simplificado				X		
	C02.MD06 Relatório				X		
	C02.MD07 Questionário de satisfação do cliente				X		
04_ Indicadores	N/A						
C03 Inovação							
01_ Ficha de Processo	Novo					X	Codificar
02_ Ficha de Procedimentos	Novo					X	Codificar
03_ Impressos	Novo					X	Codificar

Anexo 2: Esboço - Plano de Negócios



Conteúdo

1. Objetivos do Documento	2
I. Propósito	2
II. Necessidade de Utilização	2
III. Utilizadores e Gestores do Documento	2
2. Visão de Mercado	2
2.1. Mercado atual	2
2.2. Análise da Concorrência	2
3. Revisão pela Gestão (Avaliação do desempenho)	3
3.1. Seguimento de Ações Resultantes de Anteriores Revisões pela Gestão	3
3.2. Alterações Relevantes para o SGQ e Oportunidade de Melhoria	3
3.3. Retorno da Informação do Cliente	3
3.4. Desempenho dos Processos	4
3.5. Resultados de Auditorias	7
3.6. Desempenho Fornecedores Externos	7
3.7. Balanço Riscos e Oportunidades	7
3.8. Adequação dos Recursos	8
4. Análise Estratégica	8
4.1. Análise SWOT (Análise de contexto)	8
4.2. Matriz de PI	10
4.3. Riscos e Oportunidade	12
4.4. Objetivos Estratégicos	15
4.5. Proposta de Atuação da Estratégia	15
4.6. Fatores de Inovação	16
4.7. Plano de Melhoria	17
4.8. Objetivos da Qualidade	17
4.9. Planeamento do Sistema de Gestão	18
5. Anexo	18
5.1. Plano Financeiro	18
5.2. Balanço patrimonial	18
5.3. Demonstração de resultados (DRE)	18
5.4. Projeções Econômicas	18
5.5. Plano de Investimento	18

1. Objetivos do Documento

I. Propósito

O documento tem como principal objetivo definir o plano de negócio da empresa consolidando num único documento toda a visão de mercado, estratégica, ações e monitorização.

A compliance dos requisitos 4.1 e 4.2 encontra-se disperso por vários documentos, com ênfase nas questões internas e externas (existe documentação no Manual de Gestão - SWOT, objetivos estratégicos e matriz de PI - e é entendimento que o contexto da Organização é mais lato); é ainda entendimento da gestão que o balanço de desempenho do negócio pode construir parte da revisão pela gestão e do planeamento do ano seguinte e contemplando o “contexto da Organização”.

- Visão de Mercado;
- Análise de Desempenho (Revisão pela Gestão)
- Análise Estratégica
- Plano Financeiro.

O documento ainda procura contribuir para o acompanhamento dos negócios da empresa, desenvolvendo um papel fundamental na atualização anual de seus valores, constituindo um documento de apresentação da empresa, desde seus processos internos, bem como a ligação com o mercado e os clientes.

II. Necessidade de Utilização

A direção figurou a necessidade de criação de um documento anual que fizesse a ligação dos documentos criados na empresa, agrupando-os em um único, concebendo todas as informações pertinentes e importantes da empresa.

Deste modo, é necessário a atualização anual das informações inseridas para que a Direção tenha conhecimento dos números e processos da organização, ou caso seja necessário a apresentação do negócio a algum indivíduo, terá disponível todas as informações em apenas um local.

Sempre que necessário, nomeadamente aquando da revisão do documento, os membros da Direção e os gestores dos processos podem desencadear a realização de uma revisão do documento de modo que este descreva, de forma atualizada e permanente.

III. Utilizadores e Gestores do Documento

O documento deve ser utilizado sempre que houver a necessidade de verificar informações pertinentes ao negócio da MA. Pode ser demonstrado a pessoas externas com prévia autorização, desde que não ponha em risco as informações aqui contidas.

2. Visão de Mercado

2.1. Mercado atual

2.2. Análise da Concorrência

3. Revisão pela Gestão (Avaliação do desempenho)

3.1. Seguimento de Ações Resultantes de Anteriores Revisões pela Gestão

Ação	Ponto de situação
Implementação de um plano de formação mais consistente que assegure o desenvolvimento e o conhecimento técnico geral dos colaboradores, e ainda a política e âmbito do SG, processos e procedimentos, por parte dos stakeholders da MA.	
Definição e formalização de um novo modelo de plano de negócios da MA, consolidando num único documento toda a visão estratégica, ações e monitorização	31 de dezembro de 2019
Elaboração de um plano de comunicação interna e externa que assegure a comunicação de aspetos relevantes, nomeadamente do SGQ - Política, âmbito, objetivos e indicadores, resultados do desempenho, etc.	31 de março de 2020
Implementação de um modelo de gestão da inovação, extensível a todas as áreas da empresa	30 de Junho de 2020
Potenciar os recursos do ERP e fomentar ações de melhoria do mesmo para uma melhor adequação ao sistema de gestão da empresa e a cada um dos processos	30 de Junho de 2020

3.2. Alterações Relevantes para o SGQ e Oportunidade de Melhoria

O Sistema de Gestão MA é um sistema ainda em fase de consolidação, mas que actualmente se adequa às suas necessidades, pelo que não serão necessárias alterações relevantes. No entanto, de forma a atingirmos uma maior maturidade do sistema identificamos as seguintes oportunidades de melhoria:

- Identificar formas mais eficientes para atingir os objectivos;
- Maior sistematização do uso das ferramentas do sistema;
- Introduzir mecanismos mais formais de gestão da inovação de processos;
- Evoluir no sentido de dar uma maior visibilidade ao nosso sistema gestão, interna e aos parceiros externos
- Ponderar a aplicabilidade do sistema em unidades de negócio que venhamos a instalar no estrangeiro;
- Reforçar o investimento de recursos na Gestão do Conhecimento e Inovação
- Melhorar o modelo de Revisão pela Gestão, tornando-o um documento mais abrangente que aglutine anualmente a estratégia, análise de contexto interno e externo, análise de concorrência, projeções económicas, fatores de inovação seu desenvolvimento, planos de melhoria, controlo dos processos e ações, etc.

3.3. Retorno da Informação do Cliente

Reclamações	De acordo com o impresso “G02.MD05 Incidentes e Planos de Ação” (ano 2019), até à presente revisão, foram registadas 4 <i>reclamações</i>, tendo sido identificados e analisados os motivos base das diferentes reclamações em causa, e gerados, como resposta, os respetivos planos de ação. Todos os planos de ação foram concluídos, tendo se verificado a sua eficácia. Foram ainda verificadas 5 <i>Ausculações de Colaboradores</i>, existindo 2 ainda execução. Por fim, verificou-se também 3 <i>Ausculação de Cliente</i>, que resultou num plano de ação já concluído. Resultante das auditorias internas surgiram 4 oportunidades de melhoria e 1 potencial não conformidade.

3.2 Resultado de inquérito de satisfação dos clientes	Desde o início de 2019 foram enviados 26 inquéritos de satisfação, tendo sido obtidas 19 respostas. Relativamente aos resultados dos inquéritos, é possível retirar as seguintes conclusões: • 100% dos clientes indicam que o serviço prestado pela MA correspondeu às suas expectativas; • Relativamente à satisfação do cliente, numa escala de 0 a 10 (0- nada satisfeito; 10- muito satisfeito) a MA apresenta uma média de 8.

3.4. Desempenho dos Processos

PROCESSO GESTÃO DE NEGÓCIO

Monitorização do processo e cumprimento de objetivos	O modelo de gestão do negócio tem-se revelado eficaz e tem vindo a ser aprimorado, quer a nível formal de definição estratégica, indicadores e monitorização quer a nível mais informal com o permanente diálogo entre os órgãos sociais. Os últimos meses têm evidenciado uma maior dificuldade na obtenção de novos negócios, resultado de um contexto externo mais desfavorável, o que se traduz numa ligeira deterioração dos resultados. Também neste âmbito, as reuniões de board semanais têm sido fundamentais para a continua monitorização e atempada reação às diferentes variáveis do negócio, quer a nível operacional. De realçar ainda que a monitorização mensal dos kpi's de gestão tem sido um importante driver de tomada de decisão, o que reforça a relevância da gestão por processos e objetivos. A MA tem uma estratégia bem definida para o trénio e, embora possa ser conjunturalmente afetada por variáveis internas e externas, pretende dar estruturalmente sequência ao seu plano de consolidação e expansão. Neste contexto, afigura-se como determinante o processo de internacionalização da empresa, o controlo de 5 processos chave - mercado, operações, rede nacional, rede internacional e recursos humanos - e ainda a permanente vigilância ao contexto, riscos e oportunidades. De um modo geral concluímos que o sistema de gestão está a fazer o seu caminho de consolidação e que se apresenta como uma importante ferramenta de auxílio à gestão e ao desenvolvimento do negócio.
Ações corretivas	• Melhor sistematização do plano de negócio da MA, tornando-o um documento mais abrangente que aglutine anualmente a estratégia, análise de contexto interno e externo, análise de concorrência, projeções económicas, fatores de inovação seu desenvolvimento, planos de melhoria, controlo dos processos e ações, revisão pela gestão.

PROCESSO SISTEMA DE GESTÃO DE MELHORIA

Monitorização do processo e cumprimento de objetivos	A MA tem implementado um sistema de gestão de qualidade em fase de consolidação e de melhoria, como podemos constatar no relatório de auditoria realizada. Garante a satisfação, as necessidades, e as expectativas dos clientes e restantes stakeholder. Houve um atraso no plano de auditorias definido devido à recente entrada da colaboradora afecta ao processo. Verifica-se que o nível de satisfação do cliente se manteve e o número de reclamações de cliente subiu, mas já se encontram devidamente esclarecidas e tratadas.

Ações corretivas	Implementação do módulo de Incidentes de Qualidade do ERP de forma a agilizar e melhorar o fluxo de informação

PROCESSO MERCADO

Monitorização do processo e cumprimento de objetivos	O processo em análise está bem consolidado, estão a ser devidamente cumpridos os procedimentos. Tem-se registado ao longo do ano uma grande volatilidade na faturação, derivada de tipologia de projetos associativos/concursos públicos com particularidades relativas aos timings de faturação e por isso a análise deverá ser anual. A MA considera necessário reforçar o acompanhamento ao cliente e para isso identificamos que a utilização do módulo CRM existente no ERP será uma mais valia. Ressalta ainda a necessidade de uma maior proatividade comercial para acelerar a angariação de novos negócios. Ao nível da comunicação, foi concretizada a redefinição da imagem gráfica da empresa e um novo site corporativo mais moderno e tecnologicamente adaptado às novas tendências. Foi reforçada a presença nas redes sociais através de uma política de comunicação mais consistente
Ações corretivas	- Desenvolvimento/ formação do módulo CRM existente no ERP - Desenvolvimento de um plano de comunicação mais eficaz e adaptado às necessidades da internacionalização da empresa e da filial no Brasil - Implementação de políticas comerciais mais proativas e consistentes

PROCESSO OPERAÇÕES

Monitorização do processo e cumprimento de objetivos	Desde o início do ano de 2019, durante todos os meses, a MA teve um número de projetos em implementação, acima dos 50, tendo o mês de janeiro verificado o valor mais alto, com 70 projetos em implementação. Relativamente à taxa de ocupação interna, esta esteve sempre a cima dos 80%, à excepção do mês de janeiro (78%), verificando-se um pico de ocupação mês de junho, com uma taxa de 90%. A presença do G. Operações nas KOM garante a identificação atempada de necessidades de recursos extra. De forma a garantir a qualidade de execução dos projectos existe uma comunicação com os clientes regular e envios de relatórios mensais, em especial nos projectos de tipologia DC. Decorrente da Auditoria interna, foi sugerido na avaliação do estado do projecto quando existe uma classificação inferior a 3 deverá ser registada e feito o acompanhamento nos Incidentes e Planos de ação.
Ações corretivas	- Melhorar o sistema de planeamento e afetação de recursos - Melhorar o sistema de controlo da qualidade dos projetos, em colaboração com o Mercado

PROCESSO RH INTERNOS

Monitorização do processo e cumprimento de objetivos	A MA continua a apostar na integração dos jovens no mercado de trabalho e atingiu o objectivo definido de 4 estágios mensais. A percentagem de rotatividade aproximou-se do objectivo o que é indicativo do esforço realizado no team building e a preocupação da MA em garantir que os colaboradores se sintam integrados.

Ações corretivas	• Estabilização do resp. do processo • Aproximação de novas instituições de ensino para estágios curriculares • Melhorar execução do plano de formação

PROCESSO REDE DE PARCEIROS NACIONAIS

Monitorização do processo e cumprimento de objetivos	Os objectivos foram atingidos sendo obtida uma classificação perto da excelência (1,73). No entanto, os projectos da rede tiveram uma redução significativa o que fazia parte dos objectivos. A implementação do sistema de avaliação tem vindo a permitir uma melhoria gradual do desempenho e uma sustentada tomada de decisão quanto à qualidade e adequação de cada recurso, e consequente manutenção na equipa de consultores nacionais. Decorrente da Auditoria interna, na Matriz da rede nacional uma avaliação global 4 ou 5 deverá ser registada como não conformidade e feito o respetivo registo e acompanhamento no G02.MD05 Incidentes e Plano de Ação.
Ações corretivas	• Esforço no alinhamento dos parceiros nacionais com os objetivos organizacionais e dos projetos nos quais participam

PROCESSO REDE DE PARCEIROS INTERNACIONAIS

Monitorização do processo e cumprimento de objetivos	Os objectivos foram cumpridos sendo obtida uma classificação perto da excelência (1,95). Existiu um claro aumento no número de correspondentes e número de mercados o que é indicativo de crescimento. A implementação do sistema de avaliação tem vindo a permitir uma melhoria gradual do desempenho e uma sustentada tomada de decisão quanto à qualidade e adequação de cada recurso, e consequente manutenção na equipa de consultores internacionais. Decorrente da Auditoria interna, na Matriz da rede Internacional uma avaliação global 4 ou 5 deverá ser registada como não conformidade e feito o respetivo registo e acompanhamento no G02.MD05 Incidentes e Plano de Ação.
Ações corretivas	• Esforço no alinhamento dos parceiros internacionais com os objetivos organizacionais e dos projetos nos quais participam

PROCESSO GESTÃO ADMINISTRATIVA E DE INFRAESTRUTURAS

Monitorização do processo e cumprimento de objetivos	A disponibilidade operacional dos diferentes recursos físicos foi garantida bem como a gestão e controlo administrativo de todas as atividades de suporte. Houve um atraso no cumprimento dos objectivos, mas que não teve impacto no funcionamento normal da MA.
Ações corretivas	• Melhorar o planeamento da manutenção dos pc's agendando com antecedência junto com os colaboradores.

PROCESSO GESTÃO DE INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Monitorização do processo e cumprimento de objetivos	Os objectivos foram cumpridos, existem reuniões mensais que promovem a partilha de informação. A aquisição de uma NAS externa para efectuar os Backups automáticos, foi uma clara melhoria no procedimento manual anteriormente existente.
Ações corretivas	• Implementação do software File Maker • Implementação do módulo do ERP gestão ideias

3.5. Resultados de Auditorias

Auditoria Interna	A MA realizou a sua auditoria interna ao Sistema de Gestão da Qualidade implementado de acordo com a normativa ISO 9001:2015, a equipa auditora (EA) foi composta por Alfredo Azevedo(subcontratado), tendo sido auditadas todas as cláusulas da norma referida e todos os processos organizacionais. No final da auditoria foram atingidos os seguintes resultados: • 2 não conformidades; • 4 acções de melhoria; A EA concluiu ainda que, de um modo geral, que o SGQ da MA se encontra em conformidade com os requisitos da empresa, regulares e legais aplicáveis e com os requisitos da Norma NP EN ISSO 9001:2015.
Auditoria Externa	Os resultados da auditoria de certificação foram tidos em conta e objeto de plano de ações corretivas/melhoria

3.6. Desempenho Fornecedores Externos

Fornecedores	Avaliação	Conclusões
Rede de Parceiros Nacionais (11 parceiros)	2 (média)	MA considera-se satisfeita com os trabalhos e resultados obtidos pela sua rede de parceiros nacionais, considerando a média obtida uma prova concreta da boa seleção de fornecedores, que tem sido executada.
Rede de Parceiros Internacionais (39 parceiros)	2 (média)	A MA considera-se satisfeita com os trabalhos e resultados obtidos pela sua rede de parceiros internacionais, considerando a média obtida uma prova concreta da boa seleção de fornecedores, que tem sido executada.

3.7. Balanço Riscos e Oportunidades

Relativamente aos riscos e oportunidades identificados no ano anterior cumpre fazer o balanço das ações empreendidas.

Risco	Eficácia das ações empreendidas
Perda/má interpretação da informação	Ação eficaz e não objeto de nova ação
Insatisfação do cliente por desvios às suas necessidades	Ação eficaz e não objeto de nova ação
Mau planeamento dos projetos	Ação eficaz, mas passível de melhoria pelo que tem continuidade
Desvios nos prazos estipulados	Ação eficaz, mas passível de melhoria pelo que tem continuidade
Grau de satisfação dos clientes	Ação eficaz
Desvio no custeio face à realidade	Ação parcialmente eficaz, mas passível de melhoria pelo que tem continuidade
Falta de alinhamento dos parceiros internacionais com os objetivos da MA	Ação parcialmente eficaz, mas passível de melhoria pelo que tem continuidade
Oportunidade	Eficácia das ações empreendidas
Novas tipologias de projeto	Ação parcialmente eficaz, mas passível de melhoria pelo que tem continuidade
Abordagem por clusters	Ação eficaz

Fundos comunitários	Ação parcialmente eficaz, mas passível de melhoria pelo que tem continuidade
Captar o interesse de profissionais mais qualificados	Ação parcialmente eficaz, mas passível de melhoria pelo que tem continuidade
Internacionalização global	Ação parcialmente eficaz, mas passível de melhoria pelo que tem continuidade
Potenciar a informação gerada pelo histórico de projetos	Ação parcialmente eficaz, mas passível de melhoria pelo que tem continuidade

O Mapa de Riscos e Oportunidades foi revisto e identifica, para cada risco/oportunidade, o modelo de mitigação do risco/potenciação da oportunidade, o seu score e todas as ações definidas, em implementação e seguimento

3.8. Adequação dos Recursos

Pessoas	Atualmente, a MA apresenta, ao nível dos recursos humanos internos, 14 colaboradores. A gestão encontra-se plenamente ciente da necessidade de, em contínuo, avaliar a adequação dos recursos, em número e competências, para fazer face aos projetos em carteira e aos objetivos de médio/longo prazo. A MA procura constantemente novos RH, com diferentes competências e experiência. Relativamente ao desenvolvimento das competências dos seus recursos, a MA implementa, anualmente, um plano de formação, adaptado à realidade envolvente e às necessidades dos seus colaboradores. O modelo de avaliação de desempenho tem-se revelado uma ferramenta eficaz para fomentar o diálogo e o desenvolvimento profissional de cada colaborador em alinhamento com os objetivos da empresa. Ao nível da rede nacional e da rede internacional, a MA orgulha-se de apresentar duas redes bastantes consolidadas que comprovam a satisfação dos diferentes parceiros ao atuarem com a MA.
Infraestrutura	A MA considera que as suas novas instalações preenchem todos os requisitos necessários para garantir a segurança e o bem estar dos seus colaboradores, assim como, para sustentar a prestação dos seus serviços. No início de 2019 foi levado a cabo um aumento do espaço das suas instalações, proporcionado deste modo aos seus colaboradores melhores condições de trabalho.
Ambiente	A MA procura proporcionar a todas as suas partes interessadas um ambiente colaborativo dinâmico e confiável onde a partilha de conhecimentos, vivências e experiências são atividades constantes, que promovem as relações interpessoais. Existe deste modo, por parte da gestão MA, a preocupação de assegurar meios que sustentem um ambiente empresarial amigável, com condições capazes de satisfazer todas as partes interessadas.

4. Análise Estratégica

4.1. Análise SWOT (Análise de contexto)

A Market Access possui uma equipa multicultural com uma larga experiência e conhecimento da realidade de vários mercados externos, assim como, em paralelo, uma forte presença e uma rede em muitos dos mercados mais apetecíveis para as empresas. Por força disso a organização tem vindo a ser um importante apoio para muitas empresas em processo de internacionalização. A permanente adaptação dos serviços prestados à realidade particular de cada cliente, bem como o contínuo processo de inovação de processos e meios de operacionalização dos projetos, têm sido fatores decisivos para o sucesso da organização. Todos os sucessos

alcançados têm permitido à MA desenvolver uma imagem consistente juntos dos mercados internacionais, o que viabilizou a progressão para o desenvolvimento de um leque de clientes internacionais.

Contudo, aquilo que é uma força para a venda de serviços e para a implementação de projetos nos mercados com resultados de exportação para os seus clientes, é uma fraqueza para o seu próprio processo de internacionalização: a equipa e a rede encontram-se focadas na implementação de projetos e não na identificação de oportunidades de venda para a própria Market Access.

Atualmente, para além de se focar na prestação de serviços, a MA encontra-se também empenhada em desenvolver uma metodologia de organização interna centrada em consolidar as competências internas organizacionais, através da implementação de um sistema de gestão e da qualificação dos seus recursos.

Tendo em conta os focos estabelecidos, a Market Access vê-se envolvida por um contexto que, por um lado, tanto oferece um conjunto de pontos fortes e oportunidades, como por o outro, oferece um conjunto de ponto fracos e ameaças.

	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Fatores Internos	- Experiência e especialização no negócio internacional - Excelente clima organizacional - Multiculturalidade dos recursos - Número alargado de mercados de atuação - Rede Internacional de implementação de projetos - Carteira de clientes e de exemplos de sucesso - Flexibilidade e adaptabilidade - Comunicação externa □ Modelo de organização, processos internos e Certificação do sistema de gestão (ISO9001)	(Ainda) dependência do mercado interno - Distância (geográfica, linguística e cultural) face à concorrência internacional - Dimensão da MA no mercado internacional - Pouca experiência na gestão do conhecimento - Rotatividade de RH - Falta de competências técnicas específicas - Coordenação interna - Heterogeneidade competências da rede internac. - Dificuldade de impor modelo de gestão de projetos aos parceiros internacionais
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Fatores Externos	- Apoios públicos (nacionais e internacionais) para a internacionalização e qualificação - Aposta estratégica do(s) país(es) na internacionalização - Globalização da economia e crescente procura por mercados externos - Crescimento do sector dos serviços e tendência para a externalização de certas especialidades - Portugal como ponte entre o mercado europeu e sul americano, fator ser lusófono e europeu - Marca de Portugal no mundo (história, turismo, desporto)	- Diminuição dos fundos europeus e apoios públicos - Concorrência, a nível nacional e internacional - Entidades sem fins lucrativos que atuam no mesmo domínio - Instabilidade (financeira e política) dos mercados internacionais - Perceção da MA pelos potenciais clientes internacionais (dimensão, localização, credibilidade) - Desgaste da imagem do consultor - Imagem externa de Portugal - Falta de cooperação e fidelização dos clientes

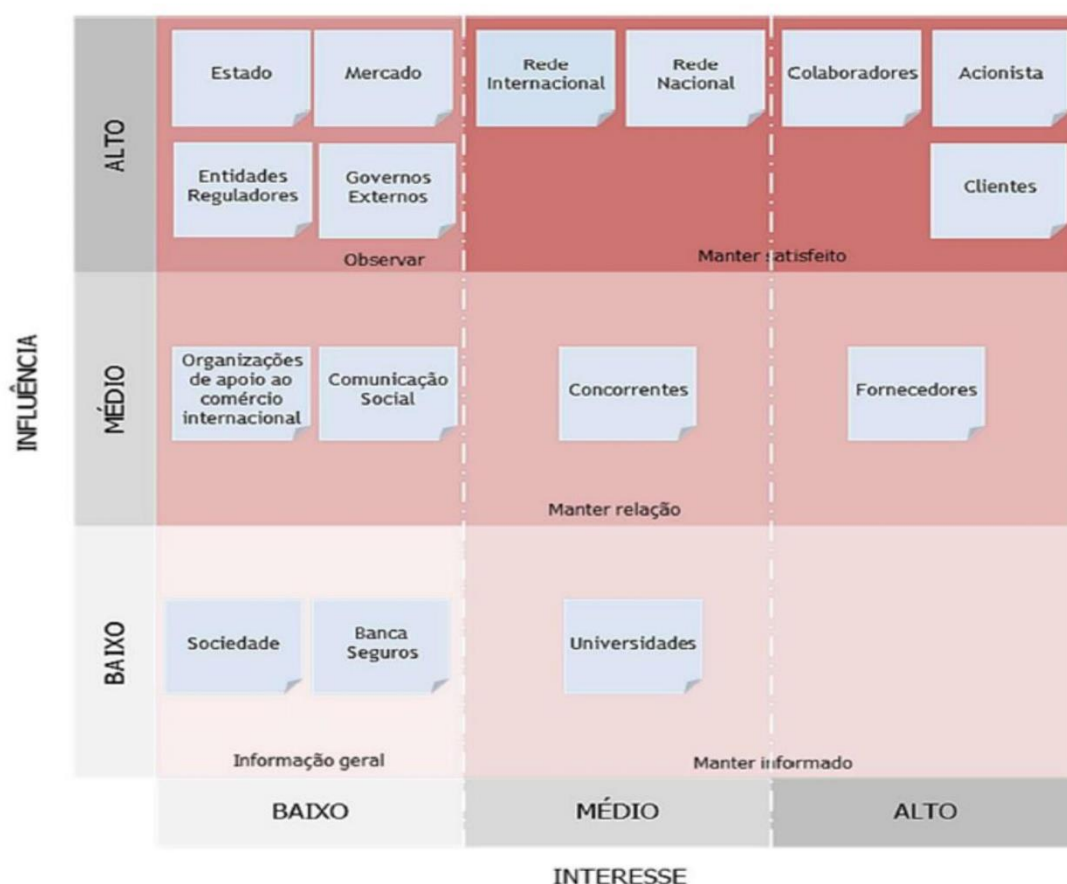
O contexto de inclusão é considerado um dos maiores influenciados de resultados organizacionais, obrigando que todos os aspetos identificados pela análise SWOT sejam cuidadosamente analisados e geridos, para que a MA consiga, através dos mesmos, adaptar a sua estratégia ao encontro das suas oportunidades, e evitar um grande conjunto de ameaças.

	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
OPORTUNIDADE	<u>APOSTAS</u> - Potenciar a dimensão internacional da empresa, para promoção e angariação de clientes noutros mercados. - Internacionalizar a Market Access aproveitando a experiência no mercado internacional, poder de compra e valorização dos serviços em outros mercados e a conexão com os países lusófonos e da América Latina. - Contar com recursos de diferentes países para permanente conhecimento e acesso aos diferentes mercados por meio das suas valências académicas, profissionais e culturais. - Fazer da inovação, dos recursos tecnológicos e da formação um grande suporte da empresa para criar valor, facilitar os processos e melhorar a comunicação com o cliente e mercado.	<u>AVISOS</u> - Prestar serviços de excelência e gerar os melhores resultados em cada projeto para contrapor à concorrência e posicionar a empresa no topo do mercado - foco na criação de valor - Contar com recursos capacitados e com conhecimento dos mercados específicos, em distintos países, para garantir a confiança dos clientes no processo de contratação dos serviços, potenciar a criação de valor para os clientes e fomentar a fidelização - Presença regular nos mercados, através de prospeção proactiva, visitas aos clientes e/ou parceiros comerciais internacionais, eventos internacionais e presença digital - Iniciar o processo de criação de filiais em mercados externos estratégicos
AMEAÇAS	<u>RESTRIÇÕES</u> - Procurar clientes com estratégia própria e menos dependentes dos fundos públicos de apoio à internacionalização - Aumentar a aproximação aos clientes como forma de incrementar a perceção de valor e a distinção da concorrência - Limitação do número de mercados alvo e escolha criteriosa dos mesmos - Rigor na identificação e pré-seleção dos parceiros e/ou clientes - Fomentar as parcerias estratégicas internacionais - Otimizar as deslocações aos mercados, fazer uso de todos os outros meios disponíveis	<u>RISCOS</u> - Dispor o mais rapidamente possível de “clientes bandeira” nos mercados - Dedicação permanente na busca e apoio aos clientes internacionais, reduzindo a perceção de distância - Criar competências próprias para o processo de internacionalização, diminuindo o risco de desfoque do mercado âncora nacional - Permanente atenção à conjuntura internacional - Formação, integração e crescimento na organização aos colaboradores chave e de elevado potencial - Fomentar a retenção e partilha do conhecimento

4.2. Matriz de PI

Para a MA é fundamental identificar todas as partes interessadas, ou seja, todos os indivíduos ou grupos que, direta ou indiretamente, são afetados pelas atividades da organização e que, em contrapartida, também exercem sobre a mesma algum tipo de influência. Para além disso, é ainda fundamental definir os seus interesses, objetivos e preferências, que resultarão como uma base sólida para o eficaz mapeamento de riscos e oportunidades, e para a definição das necessidades de comunicação.

A matriz que se segue demonstra, de modo estrutural, todas as partes interessadas da MA assim como, associado a cada uma, a sua influência, o seu poder e a relação que se deve privilegiar com a mesma.



Parte Interessada	O que a PI espera da MA	O que a MA espera da PI
Acionistas	• Valor, crescimento, sustentabilidade • Rentabilidade • Visibilidade do negócio	• Visão Estratégica • Disponibilidade, apoio e compromisso • Networking
Clientes	• Apresentação de propostas adequadas; • Contributo para o retorno do investimento; • Tratamento personalizado da necessidade; • Competência e know how adequados; • Reconhecimento pelo mercado;	• Cumprimento das condições contratadas; • Fidelização; • Identificação de ações de melhoria que introduzam upgrading na prestação;
Colaboradores	• Reconhecimento e progressão profissional; • Remuneração justa; • Boas condições de trabalho (ambientais, pessoais, segurança, motivacionais, ...); • Formação e possibilidade de aprendizagem e evolução técnica; • Estabilidade e segurança no trabalho;	• Motivação no trabalho; • Contribuição para o clima organizacional; • Eficiência e eficácia; • Competência técnica e pedagógica; • Empenho e cumprimento das normas estabelecidas;
Rede Internacional e Rede Nacional	• Transparência e objetividade dos serviços contratados; • Cumprimento de prazos de pagamento; • Reconhecimento da competência técnica; • Informação para uma evolução técnica e melhoria de competências;	• Capacidade técnica e resposta atempada a solicitações; • Serviços prestados de acordo com as condições contratadas; • Cumprimento da informação documentada; • Seriedade e ética profissional;

4.3. Riscos e Oportunidade

O Sistema de Gestão identifica Riscos e Oportunidades para o Negócio MA, através dos critérios de potencial ocorrência, gravidade e impacto. Esta análise é parte integrante do G01 Processo de Gestão de Negócio, sendo realizada processualmente e contribuindo para o desenho de uma estratégia de negócio coerente com a realidade organizacional.

Como resultado desta avaliação é produzida uma **G01.MD01 Matriz Global Riscos e Oportunidades**.

				MATRIZ DE RISCOS										Data última atualização: 11/09/2019 G01.MD01.01				
NOTA: devem ser propostas ações para riscos com um resultado superior a 35																		
Risco	Processo / Responsável	Principal Fator de Risco	Ação Anterior? (ano)	Modelo de mitigação em curso	Avaliação de Risco			Resultado	Proposta de Ação	Prazo Implementação	Responsável	Controlo de Implementação			Ação encerrada?	Avaliação da eficácia		
					Ocorr.	Grav.	Det.					%	Data início	Data conclusão		Ação eficaz?	Data de verificação da eficácia	OK ou nova ação
Perda/má interpretação da informação	Operações	Sistemas	2018	Realização de Reunião de passagem; Preenchimento de relatório de reunião de Kick off; Reuniões de steering.	2	4	3	24				não iniciada			N/A			
Insatisfação do cliente por desvios às suas necessidades	Operações	Processos	2018	Reuniões de steering; Permanente contacto do gestor de projeto e do gestor de cliente com o cliente.	2	5	2	20							N/A			
Mau planeamento de projetos	Operações	Processos	2018	Planeamento fino em função da tipologia de projeto; controlo por unidades de negócio	3	3	3	27	definição de responsável pelo planeamento das operações e controlo da execução dos projetos	dez/19	Rui Sousa	50%	01/06/2019	02/06/2019	concluída			
Desvios nos prazos estipulados	Operações	Pessoas	2018	Reuniões de steering; Acompanhamento operacional de projetos.	3	3	3	27	controlo da execução dos projetos; Reuniões diárias TOPS e semanais de controlo	dez/19	Manuel Campos	80%	01/01/2019		em curso			
Falta de recursos ou competências específicas para determinado projeto	Operações	Pessoas	Não	Recurso à rede nacional e internacional	3	4	2	24							N/A			
Desconhecimento do grau de satisfação dos clientes	Operações	Sistemas	2018	Reuniões periódicas de steering; Inquérito de satisfação	3	4	2	24							N/A			
Risco de overselling ou underselling	Mercado	Processos	Não	Reuniões semanais de Board	3	3	3	27	Participação do Resp. planeamento e controlo no final das reuniões semanais do Mercado	dez/19	Pedro Vieira	20%	01/09/2019		em curso			
Desadequação da proposta às necessidades do cliente	Mercado	Processos	Não	Reuniões comerciais de auscultação de necessidades e expectativas	3	4	2	24							N/A			
Scoring de cliente	Mercado	Processos	Não	Avaliação casuística do score de risco financeiro através de InformaDB	3	3	3	27	Recolha sistemática do Score de risco financeiro para propostas superiores a determinado valor e no momento da concretização do negócio	dez/19	Rui Sousa	10%			em curso			
Desvio no custeio face à realidade	Mercado	Processos	2018	Realização de custeio em conjunto com gestor de operações, para tipologias de projetos fora do comum; Recolha de informação sobre projetos anteriores	3	3	3	27	Custeio conjunto nas situações mais delicadas; análise no momento da Reunião de Passagem; controlo orçamental (RH, rede e outros custos) de todos os projetos.	dez/19	Pedro Vieira	80%			em curso			
Falta de conhecimento técnico e de soluções	Mercado	Pessoas	Não	Desenho de propostas de valor em conjunto com Operações e/ou detentores de maior conhecimento na empresa	2	3	3	18							N/A			
Falta de alinhamento dos parceiros nacionais com os objetivos organizacionais e dos projetos nos quais participam	Rede Nacional	Sistemas	Não	Participação regular nas principais atividades da empresa, e nas reuniões de kick-off dos projetos	2	4	2	16							N/A			
Perda de futuros negócios (cliente pode contactar diretamente com parceiro)	Rede Nacional	Externo	Não	Inclusão de cláusulas dissuasoras nos contratos e permanente contacto com clientes e parceiros	2	3	3	18							N/A			
Falta de alinhamento dos parceiros internacionais com os objetivos organizacionais e dos projetos nos quais participam	Rede Internacional	Sistemas	2018	Definição de gestor de rede internacional; constante partilha de informação com a rede; Definição contratual dos objetivos dos diferentes projetos; Participação dos parceiros internacionais nas reuniões de kick off, steering e em alguns casos nas reuniões de venda.	3	4	3	36	Política de comunicação ativa - constante partilha de informação com a rede; Inclusão nas lista de distribuição de newsletters periódicas Participação dos parceiros internacionais nas reuniões de kick off, steering e em alguns casos nas reuniões de venda.	jun/20	Tereza Marques	20%			em curso			
Falta de atualização e novas tendências de mercado	Gestão Informação e Conhecimento	Sistemas	Não	partilha do conhecimento organizacional	3	3	3	27	promoção de formação específica para colaboradores "chave"; promoção da atividade de inovação na empresa, benchmarking	jun/20	Juliana Teixeira	20%			em curso			
Perda total /parcial de informação	Gestão Informação e Conhecimento	Sistemas	Não	sistema de backup's para unidade de cópia no exterior; sistema de redundância no interior; proteção informática	1	5	3	15							N/A			
Continuidade de Negócio	Gestão do Negócio	Sistemas	Não	planeamento estratégico, monitorização e controlo do negócio e tendências	1	5	2	10							N/A			
Inadequação de recursos e infraestrutura	Gestão do Negócio	Sistemas	Não	continua avaliação de necessidades face ao presente e plano de desenvolvimento futuro	2	3	3	18							N/A			
Retração do mercado interno	Mercado	Processos	Não	processo de internacionalização em curso	4	4	3	48	reforçar aposta na internacionalização; criação de filial no Brasil, acelerar Espanha	dez/20	Pedro Vieira	40%			em curso			
Pouca experiência na gestão e retenção do conhecimento	Gestão Informação e Conhecimento	Sistemas	Não	gestão e retenção orgânica, baseada na experiência acumulada e nos processos de arquivo e manutenção da documentação	4	4	2	32	Fomentar as parcerias estratégicas internacionais	dez/20	Susana Mendonça	10%			em curso			
Rotatividade de RH, nomeadamente os "chave"	Gestão de RH	Sistemas	Não	avaliação de desempenho, valorização e crescimento organizacional	3	4	3	36	desenvolvimento da unidade de Gestão da Informação e Conhecimento, desenvolvendo práticas e metodologias que garantam a sua boa gestão, retenção e preservação.	dez/20	Rui Sousa	10%			em curso			
Diminuição dos fundos europeus e apoios públicos	Gestão do Negócio	Externo	Não	prospecção ativa de clientes menos dependentes de fundos estruturais; internacionalização do negócio; definição de quotas desejáveis por tipo de cliente e projeto	4	4	3	48	Formação, integração e crescimento na organização dos colaboradores chave e de elevado potencial; Implementação de política remuneratória atrativa e adequada a cada situação. Desenvolver novos modelos de negócio que possibilitem crescimento e motivação	jun/20	Rui Sousa	30%			em curso			
Concorrência, a nível nacional e internacional e entidades sem fins lucrativos que atuam no mesmo domínio	Mercado	Externo	Não	vigilância permanente	3	3	3	27	Procurar clientes com estratégia própria e menos dependentes dos fundos públicos de apoio à internacionalização. Aposta na internacionalização do negócio	dez/20	Pedro Vieira	40%			em curso			
Instabilidade (financeira e política) dos mercados internacionais	Gestão do Negócio	Externo	Não	Permanente atenção à conjuntura internacional	3	4	2	24							N/A			
Perceção da MA pelos potenciais clientes internacionais (dimensão, localização, credibilidade)	Gestão do Negócio	Externo	Não	Gestão comercial e operacional dedicada a clientes internacionais	3	4	4	48	Aumentar a aproximação aos clientes como forma de incrementar a perceção de valor e a distinção da concorrência. Fazer da inovação, dos recursos tecnológicos e da formação um grande suporte da empresa para criar valor, facilitar os processos e melhorar a comunicação com o cliente e mercado.	dez/20	Pedro Vieira; Juliana Teixeira	40%			em curso			
Entrada em vigor e incumprimento da legislação RGPD	Gestão Informação e Conhecimento	Sistemas	Não	Está definido gestor RGPD	3	4	3	36	Formação específica na legislação RGPD, estabelecimento dos procedimentos internos e adaptações necessárias nos processos e documentos para cumprimento legal.	mar/20	Susana Mendonça	não iniciada						
Desgaste da imagem do consultor	Gestão do Negócio	Externo	Não	Foco no trabalho prático e de terreno no apoio direto às empresas; não referir especificamente consultoria em situações/clientes mais sensíveis	2	3	2	12							N/A			

				MATRIZ DE OPORTUNIDADES										Data última atualização: 11/09/2019 G01.MD01.01			
NOTA: devem ser propostas ações para riscos com um resultado superior a 35																	
Oportunidade	Processo / Responsável	Principal Fator de Oportunid	Ação Anterior? (ano)	Modelo de potenciação em curso	Avaliação de Risco			Resultado	Proposta de Ação	Prazo Implementação	Responsável	Controlo de Implementação			Ação encerrada?	Avaliação da eficácia	
					Ocorr	Potenc	Fac Implem					%	Data Inicio	Data conclusão		Ação eficaz?	Data de verificação da eficácia
Novos mercados	Mercado	Externo	Não	Análise de tendências e casuística em função das solicitações.	2	3	2	13							N/A		
Novas áreas de negócio para a MA	Mercado	Externo	Não	Reflexão e dinamização interna. Análise estratégica.	3	3	2	18							N/A		
Novas tipologias de projeto	Mercado	Processos	2018	reflexão e dinamização interna.	3	5	3	45	Fomentar ações de dinamização, inovação e de reflexão interna	jun/20	Pedro Vieira	50%	01/01/2019		em curso		
Abordagem por clusters	Mercado	Processos	2018	Permanente identificação dos cluster mas dinâmicos e relevantes cruzando-os com a nossa experiência e conhecimento	3	3	3	27							N/A		
Apoios públicos (nacionais e internacionais) para a internacionalização e qualificação	Gestão do Negócio	Externo	2018	Permanente atenção às listas publicadas e aos avisos de abertura de financiamento	2	4	5	40	Prestar atenção às listas publicadas e aos avisos de abertura de financiamento	dez/20	Pedro Vieira	40%	01/09/2019		em curso		
Conscientização da necessidade da entrada em projetos de internacionalização	Gestão do Negócio	Externo	Não		3	3	3	27							N/A		
Captação o interesse de profissionais mais qualificados	Rede Internacional	Processos	2018	Identificação de consultores externos com comprovada experiência e competência em determinados ou mercados	4	4	3	48	procura proativa de novos parceiros internacionais, para substituição ou complemento de competências dos já existentes	jun/20	Tereza Marques	50%	01/01/2019		em curso		
Captação o interesse de profissionais mais qualificados	Rede Nacional	Processos	2018	Identificação de consultores externos com comprovada experiência e competência em determinadas áreas ou mercados	4	4	4	64	procura proativa de novos parceiros nacionais, para substituição ou complemento de competências dos já existentes	jun/20	Manuel Campos	50%	01/01/2019		em curso		
Captação o interesse de profissionais mais qualificados	Gestão de RH	Processos	Não	Identificação de pessoas com experiência e competência na temática da internacionalização	3	3	3	27							N/A		
Potenciar a informação gerada pelo histórico de projetos	Gestão Informação e Conhecimento	Processos	2018	Classificação da informação; dispor de base de conhecimento para realização de novos projetos	3	4	4	48	Melhorar a sistematização da informação do histórico dos projetos, disponibilizando o conhecimento para operações em novos projetos e potenciando comercialmente a dimensão internacional da empresa	jun/20	Susana Mendonça	20%	01/06/2019		em curso		
Globalização da economia e aposta estratégica crescente nos mercados externos. Internacionalização global.	Mercado	Externo	2018	Novas plataformas de comunicação e sua dinamização.	4	4	4	64	Procura proativa de clientes nacionais. Procura proativa de parceiros comerciais internacionais. Dinamizar as plataformas de comunicação e presença na web.	jun/20	Pedro Vieira	40%	01/01/2019		em curso		
Crescimento do sector dos serviços e tendência para a externalização de certas especialidades	Mercado	Externo	Não	Prospecção proactiva, visitas a clientes e contacto regular com parceiros comerciais internacionais, presença digital	3	3	4	36	Prospecção proactiva, visitas a clientes e contacto regular com parceiros comerciais internacionais, presença digital. Dispor de recursos capacitados, em distintos países, para garantir a confiança dos clientes no processo de oferta e contratação dos serviços e potenciar a percepção de criação de valor.	dez/20	Pedro Vieira Manuel Campos	40%	01/06/2019		em curso		
Portugal como ponte entre o mercado europeu e sul americano, fator ser lusófono e europeu.	Gestão do Negócio	Externo	Não	parceiro de referência no Brasil, com muitos anos de colaboração com a MA	4	5	4	80	Desenvolver negócio no Brasil, através de criação de filial em parceria com parceiro local	dez/19	Rui Sousa	80%	01/05/2019		em curso		
Concursos públicos nacionais e internacionais	Mercado	Externo	Não	procura casuística e resposta reativa a solicitações	3	4	3	36	criação de modelo de organização interno que possibilite adequada capacidade de resposta e grande qualidade nas propostas, sempre ponderado com a relação custo/benefício de cada oportunidade	jun/20	Pedro Vieira	30%	01/09/2019		em curso		

4.4. Objetivos Estratégicos

A Market Access define os seguintes vetores como base de uma estratégia a médio prazo:

- Organização Interna - promover a eficiência e a eficácia interna;
- Capacitação dos Recursos Humanos Internos - formação das pessoas.
- Diversificação dos Mercados - orientar para o crescimento e internacionalização;
- Alargamento da Rede Internacional - identificação de novos correspondentes.
- Crescimento - aumentar a quota internacional e apostar na criação de valor

4.5. Proposta de Atuação da Estratégia

Os objetivos Market Access para o período 2020-2021 são:

Principais Objetivos Estratégicos				
• Ser, em Portugal, a empresa de referência no domínio da consultoria de internacionalização • Garantir a sustentabilidade económica • Consolidar a presença no mercado nacional • Conquistar clientes e dimensão internacional • Criar valor para os clientes através da excelência dos nossos serviços • Desenvolver um espírito de Responsabilidade Social				
Fatores Críticos de Sucesso				
Conhecimento dos Mercados	Abordagem comercial permanente, coerente e credível	Extensão e competência da rede nacional e internacional	Proximidade com os clientes	Histórico de projetos com sucesso
Equipa dedicada ao processo de internacionalização	Experiência e competência das equipas	Excelência Operacional	Comunicação Ativa	Permanente inovação nos serviços e na organização
Sistemas de Suporte				
Sistema de informação e de comunicação			Sistema de organização e gestão	

A estratégia da Market Access está centrada na consolidação do nível de atividade, focando-se o crescimento sobretudo na exportação, e na organização interna.

Num horizonte de 3 anos perspetivam-se grandes oportunidades no mercado nacional. Os fundos comunitários dirigidos à internacionalização poderão servir como alavanca da consolidação e crescimento da Market Access no mercado Português.

Todavia, a Market Access não pode ficar dependente de apoios financeiros exteriores aos seus clientes para sustentar a sua atividade. Assim, é fundamental que a empresa diversifique mercados e inove nos serviços que oferece ao mercado.

Objetivos estratégicos	Metas	Proposta de atuação
Garantir a sustentabilidade Económica	EBITDA > 10% Volume Negócios 2019: 1,350,000 € 2020: 1,600,000 € 2021: 2,000,000 €	• Desenvolvimento da organização interna - promover a eficiência e a eficácia interna; • Desenvolvimento e melhoria do sistema de gestão (SG) e do sistema informático integrado de gestão (ERP); • Sistematização e padronização de processos; • Implementar sistema de desdobramento de objetivos e sua monitorização em tempo útil;

		• Pesquisa e seleção de novos parceiros de rede interna e externa; • Desenvolvimento de estrutura comercial e operacional compatíveis a cada momento com os desígnios da empresa. • Controlo orçamental geral e seu alargamento ao nível do projeto.
Consolidar a presença no mercado nacional	<u>Volume Negócios</u> 2019: 1,100,000 € 2020: 1,300,000 € 2021: 1,600,000 €	• Criar/alargar rede de prescritores a nível nacional; • Implementação de CRM; • Sistematização dos procedimentos de identificação e seguimento de leads comerciais; • Fortalecer comunicação e marketing para reforço da marca; • Ligação com entidades externas que potenciem projetos de maior envergadura, complexidade e valor.
Conquistar clientes e dimensão internacional	Quota > 20%	• Diversificação dos Mercados - orientar para o crescimento e internacionalização; • Orientar recursos para o processo de internacionalização; • Procura de parceiros de negócio locais, como forma de mitigar os riscos do processo de internacionalização; • Reforço das competências internas com vista à melhor preparação na abordagem dos mercados; • Fortalecer comunicação e marketing para reforço da marca; • Criar empresa no Brasil para potenciar crescimento internacional em país de elevado potencial;
Criar valor para os clientes através da excelência dos nossos serviços	Taxa satisfação > 8	• Promover maior aproximação aos clientes com vista a uma boa gestão das expectativas; • Foco na proposta de soluções de maior valor acrescentado para os clientes; • Reforço das competências internas com vista à melhor preparação na abordagem dos mercados; • Formação contínua dos colaboradores; • Implementar metodologias que potenciem a gestão da informação, o conhecimento e a inovação dos serviços.
Desenvolver um espírito de Responsabilidade Social	Nº estágios > 4	• Fomentar contactos e parcerias com IES; • Promoção da MA junto de IES e programas de intercâmbio de países estrangeiros; • Prospeção contínua de jovens com elevado potencial para integração de estágios; • Implementar sistema interno de mentores para integração e desenvolvimento competências.

4.6. Fatores de Inovação

SEM PREENCHIMENTO

4.7. Plano de Melhoria

A. Alterações ao SG e Oportunidade de Melhoria a Implementar

Nº	Descrição Melhoria/potencial impacto	Quem	Quando
1	Implementação de um plano de formação mais consistente que assegure o desenvolvimento e o conhecimento técnico geral dos colaboradores, e ainda a política e âmbito do SG, processos e procedimentos, por parte dos stakeholders da MA.	Responsável Sistema de Gestão de Melhoria.	31 de dezembro de 2020
2	Definição e formalização de um novo modelo de plano de negócios da MA, consolidando num único documento toda a visão estratégica, ações e monitorização	Resp. Gestão Negócio	31 de dezembro de 2019
3	Elaboração de um plano de comunicação interna e externa que assegure a comunicação de aspetos relevantes, nomeadamente do SGQ - Política, âmbito, objetivos e indicadores, resultados do desempenho, etc.	Responsável Mercado	31 de março de 2020
4	Implementação de um modelo de gestão da inovação, extensível a todas as áreas da empresa	Gestão Conhecimento	30 de Junho de 2020
5	Potenciar os recursos do ERP e fomentar ações de melhoria do mesmo para uma melhor adequação ao sistema de gestão da empresa e a cada um dos processos	Responsável Sistema de Gestão de Melhoria.	30 de Junho de 2020

B. Necessidade de Recursos

8.1 Pessoas	Para o equilíbrio financeiro e operacional da empresa é necessário uma permanente adequação dos recursos humanos à atividade do negócio e ao desenvolvimento dos objetivos organizacionais e estratégicos da empresa. Neste contexto é especialmente relevante o diálogo entre Mercado e Operações para que exista visibilidade sobre o negócio presente e perspectivas futuras. A rede nacional de parceiros reveste-se então de uma dupla função - complementar competências e servir de amortecedor de flutuações de carga de trabalho. A formação das pessoas deve ser reforçada. A mobilidade dos recursos dificulta o desenvolvimento de ações para toda a equipa em simultâneo, mas concluímos que será sempre preferível realizar as ações para os disponíveis do que um indefinido adiamento.
8.2 Infraestrutura	Ao nível da infraestrutura física, a gestão da MA considera que estão reunidas as da estratégia e à manutenção da motivação individual e coletiva para o desenvolvimento e melhoria dos processos. Necessitamos atender a fatores externos que possam perturbar o espírito da equipa.
8.3 Ambiente	Consideramos que o ambiente na empresa é bom e o adequado à implementação da da estratégia e à manutenção da motivação individual e coletiva para o desenvolvimento e melhoria dos processos. Necessitamos atender a fatores externos que possam perturbar o espírito da equipa.

4.8. Objetivos da Qualidade

Para suportar as intenções e os compromissos da Política da Qualidade, são determinados os objetivos da qualidade, os quais estão associados aos indicadores dos processos do SGQ e em consonância com os objetivos estratégicos definidos. Os objetivos da qualidade são estabelecidos anualmente aquando da revisão do SGQ pela

gestão. Para atingir os objetivos da qualidade, encontram-se definidos através dos Procedimentos de Trabalho que suportam os processos do SGQ, as atividades, os responsáveis e os recursos necessários para a concretização dos resultados esperados

PROCESSO	OBJETIVO DE QUALIDADE	INDICADORES	META	Periodicidade
G01 Gestão do Negócio	Performance e eficiência das atividades operacionais	EBITDA (%Vendas)	> 10%	Mensal,
	Sustentabilidade financeira	Margem de Contribuição	> 55%	Mensal,
	Custo dos Recursos Humanos Internos e Externos nas Vendas	Custo Recursos	<55%	Mensal, anualizado
G02 Sistema de Gestão e Melhoria	Possuir um estrutura organizacional compatível com os Sistemas de Gestão de referência (ISO 9001:2015)	Número de auditorias (internas e externas)	2	Semestral
	Garantir a máxima satisfação de todas as partes interessadas	Média de satisfação de cliente (após finalização do projeto)	8	Semestral
		Número de "Reclamações"	<4	Semestral
		Número de "Não conformidades"	<4	Semestral
C01 Mercado	Garantir a sustentabilidade do negócio	Valor de Faturação	85 000,00 €	Mensal
	Aumentar a representatividade do mercado internacional no volume de negócios MA	Porcentagem cota de faturação (mercado) internacional	20%	Mensal
C02 Operações	Garantir a qualidade de execução dos projetos	Média da Taxa status do projeto	> 85%	Mensal
	Assegurar uma carga de trabalho equilibrada	Média Taxa de ocupação interna	> 85%	Mensal
S01 Gestão de Recursos Humanos	Garantir o desenvolvimento de competências dos RH	% de ações de formação realizadas (relativamente às ações planeadas)	100%	Semestral
	Promover a integração de jovens com potencial	Nº estágios (média mensal)	4	Semestral
	Garantir estabilidade dos RH	Porcentagem de rotatividade	100%	Semestral
S02 Gestão da Rede de Parceiros Nacionais	Garantir uma rede de parceiros nacionais sólida que corresponda às necessidades do negócio	Média da avaliação geral dos parceiros nacionais	< 2	Semestral
S03 Gestão da Rede Internacional	Garantir uma rede internacional sólida que corresponda às necessidades do negócio	Média da avaliação geral dos correspondentes	< 2	Semestral
S04 "Gestão Administrativa e de Infraestruturas"	Garantir a disponibilidade operacional dos recursos físicos MA	Porcentagem de ações de manutenção realizadas (relativamente às ações planeadas)	100%	Semestral
S05 Gestão da Informação e do Conhecimento	Assegurar a partilha de informação e conhecimento entre todos os RH internos MA	Número de ações de partilha de conhecimento e experiência	6	Semestral

4.9. Planeamento do Sistema de Gestão

Âmbito	Departamento Responsável	Processo	Sistema	Período de Execução (mês)	Responsável	Data execução
Análise Contexto	Gestão	G01	Q	Julho	Rui Sousa	11/09/2019
Análise Partes Interessadas	Gestão	G01	Q	Julho	Rui Sousa	11/09/2019
Riscos e Oportunidades	Gestão	G01	Q	Julho	Rui Sousa	11/09/2019
Objetivos Processos	Gestão	G01	Q	Janeiro	Rui Sousa	
Objetivos Individuais	RHI	S01	Q	Dezembro	Cristina Meireles	11/01/2019
Plano de Manutenção	GAI	S04	Q	Janeiro	Joana Seco	11/01/2019
Plano de Formação	RHI	S01	Q	Janeiro	Cristina Meireles	14/01/2019
Revisão pela Gestão	Gestão	G01	Q	Julho	Rui Sousa	11/09/2019
Auditoria Interna	SGM	G02	Q	Julho	Susana Mendonça	13/09/2019
Auditoria Entidade Certificadora	SGM	G02	Q	Outubro	Susana Mendonça	
Avaliação da Satisfação do Cliente	SGM	G02	Q	Janeiro e Julho	Susana Mendonça	29/08/2019
Avaliação de Fornecedores	PRN e RI	S02 e S03	Q	Janeiro e Julho	Manuel e Tereza	02/08/2019
Avaliação Satisfação Colaboradores	RHI	S01	Q	Dezembro	Cristina Meireles	

5. Anexo

- 5.1. Plano Financeiro
- 5.2. Balanço patrimonial
- 5.3. Demonstração de resultados (DRE)
- 5.4. Projeções Económicas
- 5.5. Plano de Investimento

Anexo 3: Inovação - Processo

	PROCESSO	Código :	C03
		Revisão :	00
	Inovação	Data :	27/01/2020
		Owner :	Juliana Teixeira

1. Objetivo

Desenvolver continuamente novas metodologias e novas soluções que, a cada momento, melhor se adequem e antecipem as necessidades dos clientes e mercados. Promover novas idéias que reforcem os processos internos.

2. Âmbito

Todos os processos e atividades da Market Access.

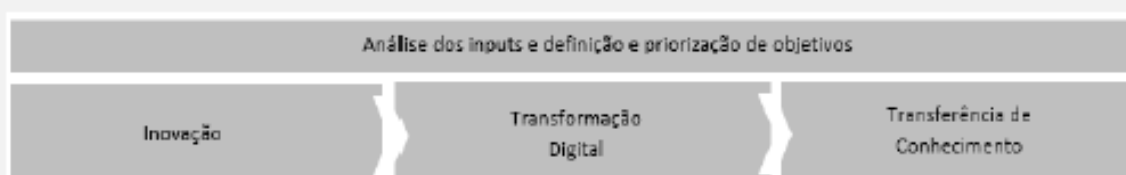
3. Interligação com outros Processos

Montante	Jusante
Todos	Todos

4. Descrição do Processo

Fornecedores	Entradas/Inputs	Saídas/Outputs	Clientes
Direção	Benchmarking/Tendências	Novas Metodologias	Direção
Colaboradores	Estratégias da Empresa	Novos produtos/serviços	Processos
Clientes	Ideias de desenvolvimento	Novas unidades de Negócio	Colaboradores
Mercado	Necessidades do Mercado	Reengenharia de Produtos/Serviços/Processos	Clientes

Infografia



	PROCESSO										Código :	C03
											Revisão :	00
	Inovação										Data :	27/01/2020
											Owner :	Juliana Teixeira

Atividades	Responsáveis/Envolvidos										Documentos/ Suportes Informáticos	Descrição
	DIR	GS	SC	SAI	SO	RI	RPN	GIC	MC	E	I	
Análise dos inputs e definição e priorização de objetivos	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	●	Sintetização da informação recolhida Análise da informação fase as necessidades e aos objetivos da empresa Análise de risco e oportunidades
Inovação	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	●	C02.PR01 Design e desenvolvimento Desenho Conceptual Prototipagem e validação dos soluções C02.MD01 Ficha de Design e Desenvolvimento Teste de validação Implementação da Solução
Transformação digital	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	●	Proposta de soluções tecnológicas e digitais Prototipagem e validação dos soluções Teste de validação Implementação da Solução
Transferência de conhecimento	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	●	Interação com os processos, acompanhamento do lançamento de novos serviços, promoção da formação e empowerment da equipa.

G02.MD01.00

Distribuição Proibida

Elaborado por: Susana Mendonça
Data: 27/01/2020

Aprovado por: Rui Sousa
Data: 27/01/2020

	PROCESSO		Código :	C03
			Revisão :	00
	Inovação		Data :	27/01/2020
			Owner :	Juliana Teixeira

Atividades	Responsáveis/Envolvidos											Documentos/ Suportes Informáticos	Descrição
	DIR	GS	SC	SAI	SO	RI	RPN	GIC	MC	E	I		
													Apoio ao mercado na conceção metodológica de propostas.

Legenda: ● Responsável; ○ Envolvido

5. Indicadores

6. Definições e abreviaturas	
Sigla	Descrição
DIR	Direção
GS	Gestor do Sistema
SC	Serviço Comercial
SAI	Serviço Administrativo e Infraestrutura
SO	Serviço de Operações
RI	Rede Internacional
RPN	Rede de Processo Nacional
GIC	Gestão da Informação e Conhecimento
MC	Marketing e Comunicação
E	Empresas
I	Inovação

Revisão	Data	Descrição das Modificações
00	27/01/2020	Criação do documento

Anexo 4: Marketing e Comunicação – Processo

	PROCESSO	Código :	506
		Revisão :	00
	Marketing e Comunicação	Data :	09/01/2020
		Owner :	Mariana Catarino

1. Objetivo

Definir e desenvolver a imagem da Market Access no âmbito da comunicação interna e externa. Desenvolver atividades e ações necessárias para divulgação da empresa, fortalecendo a marca.

Divulgar informações relevantes no meio online e offline, proporcionando interação entre todas as partes interessadas. Garantir uma estrutura de divulgação que agregue valor a todos os envolvidos.

2. Âmbito

Todos os processos e atividades da Market Access.

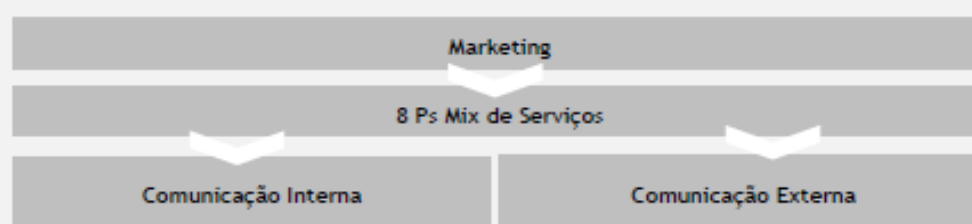
3. Interligação com outros Processos

Montante	Jusante
Todos	Todos

4. Descrição do Processo

Fornecedores	Entradas/Inputs	Saídas/Outputs	Clientes
Direção	Análise do mercado	Gestão de marca	Direção
Colaboradores	Plano estratégico	Aumento da notoriedade da empresa	Partes Interessadas
Clientes	Projetos	Ações de divulgação	Processos
Fornecedores	Comercial	Apoio na definição e estratégia das variáveis de marketing	Colaboradores
			Clientes
			Potenciais Clientes

Infografia



S06.00

Distribuição Proibida

Elaborado por: Susana Mendonça

Aprovado por: Rui Sousa

Data: 09/01/2020

Data: 09/01/2020

	PROCESSO										Código :	S06
											Revisão :	00
	Marketing e Comunicação										Data :	09/01/2020
											Owner :	Mariana Catarino

Atividades	Responsáveis/Envolvidos										Documentos/ Suportes Informáticos	Descrição
	DIR	GS	SC	SAI	SO	RI	RPN	GIC	MC	E		
Comunicação Interna	O		O		O	O	O		●		Email Redes Sociais Currículo da Rede e dos colaboradores (Filemaker)	Ações de divulgação e employer branding junto dos colaboradores, Gestão e rede internacional.
↓												
Comunicação externa	O		O		O	O	O	O	●	O	Suportes de divulgação Website Redes Sociais Imprensa Newsletters ERP/Filemaker	Ações de divulgação, mailings, contacto direto com potenciais clientes, contato telefónico, participação em colóquios, seminários, em função dos objetivos definidos ou das oportunidades que o mercado nos apresenta. Elaboração de suportes publicitários e de divulgação: apresentações, brochuras, publicações temáticas, conteúdos site, redes sociais. Relação com a imprensa.
↓												
Marketing	O	O	O	O	O	O	O	O	●	O	C01 Mercado Manual de Gestão C01.MD05 Ficha resumo de projeto Apresentações Corporativas e material de suporte a venda ERP/Filemaker	Apoio aos diversos processos da empresa nas 8 variáveis do Marketing (Produto, posicionamento, preço, promoção, pessoas, processo, evidência física e parceiro)

Legenda: ● Responsável; O Envolvido

S06.00

Distribuição Proibida

Elaborado por: Susana Mendonça
Data: 09/01/2020

Aprovado por: Rui Sousa
Data: 09/01/2020

 EXPERTS IN INTERNATIONAL BUSINESS	PROCESSO	Código :	S06
		Revisão :	00
	Marketing e Comunicação	Data :	09/01/2020
		Owner :	Mariana Catarino

6. Definições e abreviaturas	
Sigla	Descrição
DIR	Direção
GS	Gestor do Sistema
SC	Serviço Comercial
SAI	Serviço Administrativo e Infraestrutura
SO	Serviço de Operações
RI	Rede Internacional
RPN	Rede Processo Nacional
GIC	Gestão da Informação e Conhecimento
MC	Marketing e Comunicação
E	Empresas

Revisão	Data	Descrição das Modificações
00		Criação do documento

Documento de Alterações à Base de Dados *Filemaker*



Esse documento tem como objetivo a elaboração de um relatório de atualizações à Base de dados *Filemaker*, demonstrando quais foram as alterações efetuadas no sistema.



Fase Inicial: 2019

Implementação: 2020

Elaborado por: Beatriz Souza Parrado

Revisado por: Susana Mendonça

Sumário

1 – Disposição Geral

2 - Estrutura da Base de Dados

2.1. – *Dashboard*

2.2. – *Interface*

2.2.1. – Pesquisa (*Search*)

2.2.2. – Projetos (*Project*)

2.2.3. – Projeto com junção a Empresa

2.2.4. – Empresas (*Companies*)

3. – Consultores (*Consultants*)

4. – Alterações Futuras

1 - Disposição Geral

Para a escolha de uma base de dados que atendesse todas as necessidades da Market Access (MA), foi efetuado um levantamento de requisitos, com o objetivo de identificar os atributos primordiais que o sistema deveria atender, sendo eles:

- Permitir o trabalho colaborativo;
- Desenvolvimento de uma Base de Dados Relacional (visando a correta organização da informação);
- Interface *user friendly*;

Após a escolha do Sistema de Gestão de Base de Dados *Filemaker*, foi feito um teste para analisar e verificar as funcionalidades do software, tendo sido identificado que o *Filemaker* permitia atender as necessidades previamente identificadas pela MA.

A primeira parte do desenvolvimento correspondeu à elaboração de uma Base de Dados simples, que viria a ser testada durante a Fase Piloto de Implementação. Nesta fase o sistema baseava-se essencialmente em 2 tipos de vista: **formulário** (através do qual a informação é inserida, correspondendo cada formulário a uma entrada de uma empresa) e **lista** (na qual as diversas entradas de formulário são apresentadas de forma sumária). Se desenvolveu uma primeira versão da base de dados (V1.0), assim é possível observar que nesta fase a base de dados não se baseava ainda num esquema relacional, foi apenas apresentada para teste. Para a fase atual (V2.0) o sistema ainda se baseia em 2 vistas, tendo sido alterados apenas os campos, que irão ser mencionados posteriormente.

DATA BASE								
COMPANY NAME	CATEGORY	TYPOLGY	COUNTRY	LAST CONTACT	NEXT CONTACT	PENDING TASKS	STATUS	PRIORITY
Sample Company		Distributor Importer	Switzerland	01/05/2019	29/05/2019	1	Following Up	1

Exemplo de visualização de uma lista da Base de Dados Piloto (dados fictícios), primeira fase (V1.0) (Seixas, 2019).

COMPANIES								+ Add New
COMPANY NAME	CATEGORY	TPOLOGY	COUNTRY	LAST CONTACT	NEXT CONTACT	ASSOCIATED PROJECTS	PENDING TASKS	
Industry								
2								
2SAIL	Industry		Austria	18/10/2017		1		
A								
A BETTER INSULATION	Industry		United States of America	12/07/2017		1		
Abakosteel S.c.	Industry		Poland	18/10/2017		1		

Exemplo de visualização de uma lista da Base de Dados, fase atual (V2.0).

COMPANIES LIST

Sample Company



Category

Typology

☐ Agent ☒ Distributor ☐ Outro...

☒ Importer ☐ Retailer

About the Company

Sample Company has been founded in 1985 in Pfäffikon by 2 brothers that identified that there wasn't any company yet offering high quality food for swiss. Currently is one of the biggest companies operating in the high quality market of food in Switzerland.

Company Information

NAME

Sample Company

Status

Following Up

Priority

1

General Observations

Insert here all the general observations about the company relevant for the project. As an example:

- Does it fit the clients goal in the market?
- * Brands they represent
- * Distribution channels they are dealing with
- * Differentiation factor (positioning)

Contacts

NAME

Mr. Julian Adank

JOB POSITION

Follow Up Dates

LAST CONTACT

01/05/2019

NEXT CONTACT

29/05/2019

Feedback

01/05/2019 Call

They might be interest on the product. Asked us to talk with Amélie Allematt, sales manager of the company. Also asked us to send the presentation of the product through email to Julian Adank.

06/05/2019 Email

Contact through email with the sales manager of the company. They are going to have a

Exemplo de visualização de um formulário da Base de Dados Piloto (dados fictícios) (V1.0) (Seixas, 2019).

COMPANIES LIST

2SAIL

Drag and drop the company logo here

Company Name

2SAIL

Category

General

Industry

Sub-Category

Typology

☐ Agent ☐ Large-scale distribution ☐ Outro...

About the Company

WINDGENERATOR

Contacts

PROJECT

Rulis_Silent Wind

NAME

Christian Kargl

JOB POSITION

Projects

PROJECT NAME

Rulis_Silent Wind

CREATED ON

27/01/2020

STATUS

TASKS

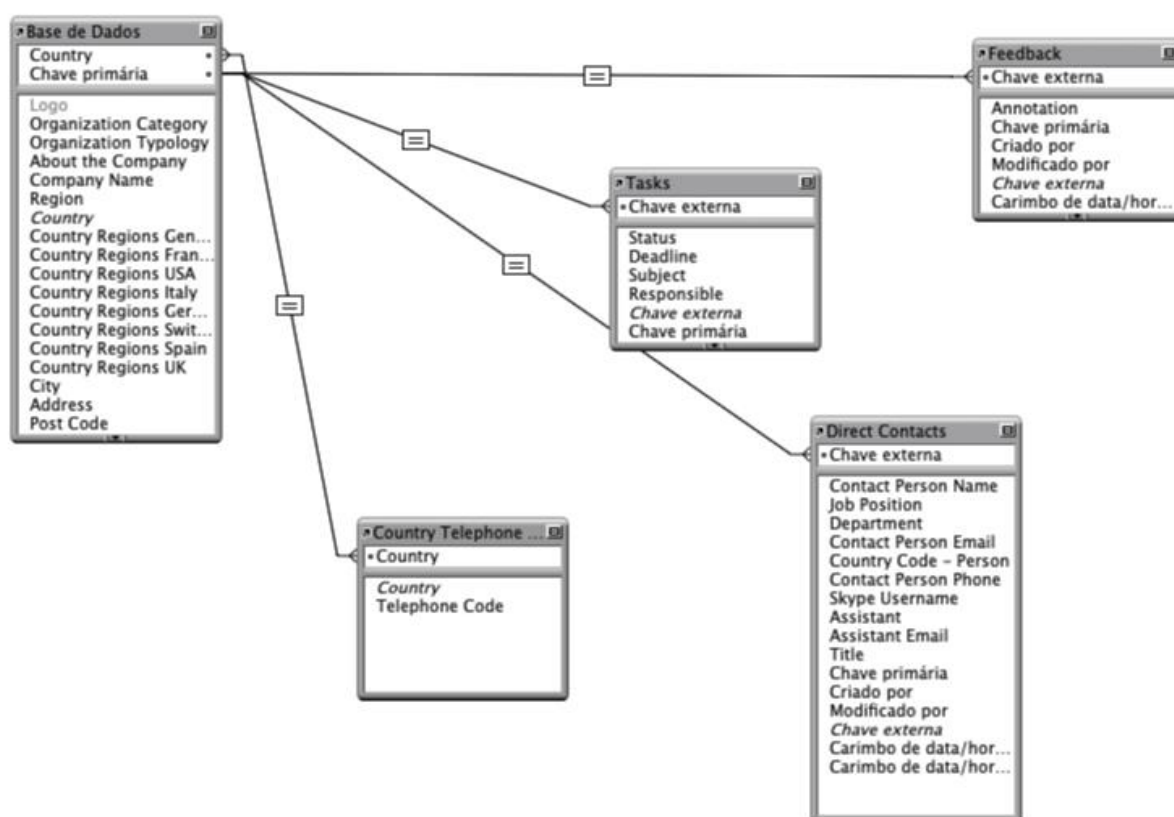
LAST CONTACT

18/10/2017

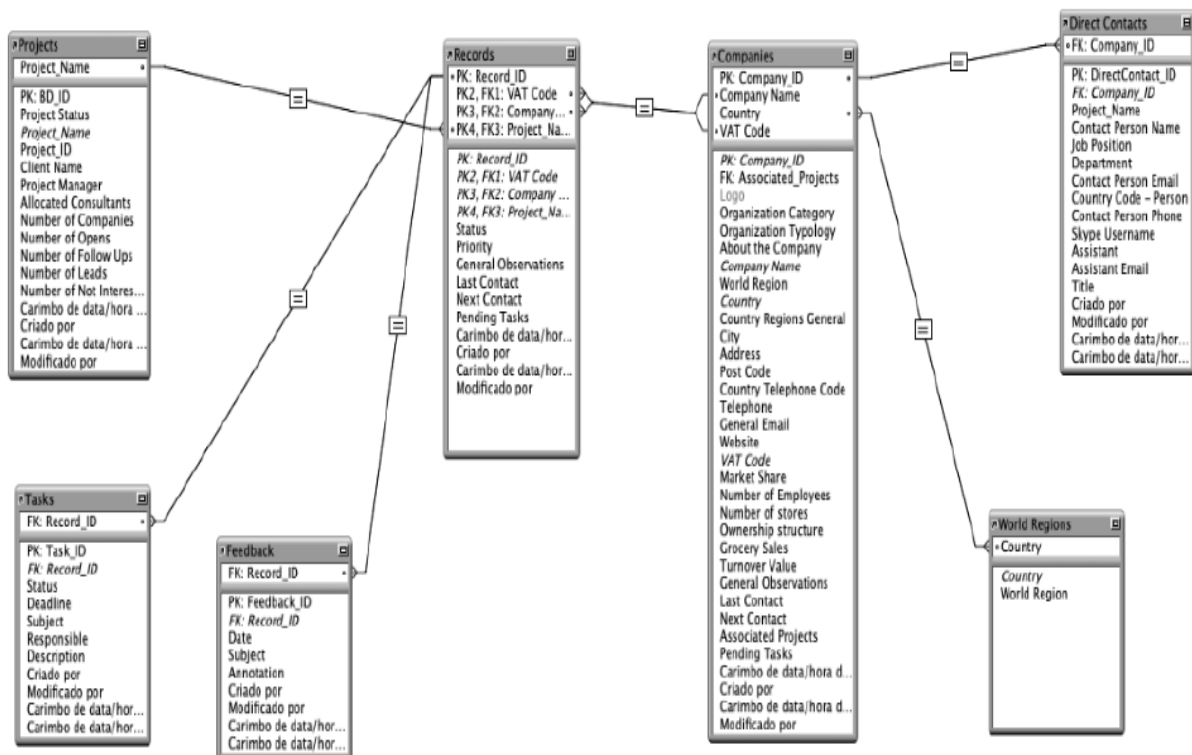
NEXT CONTACT

Exemplo de visualização de um formulário da Base de Dados, fase atual.

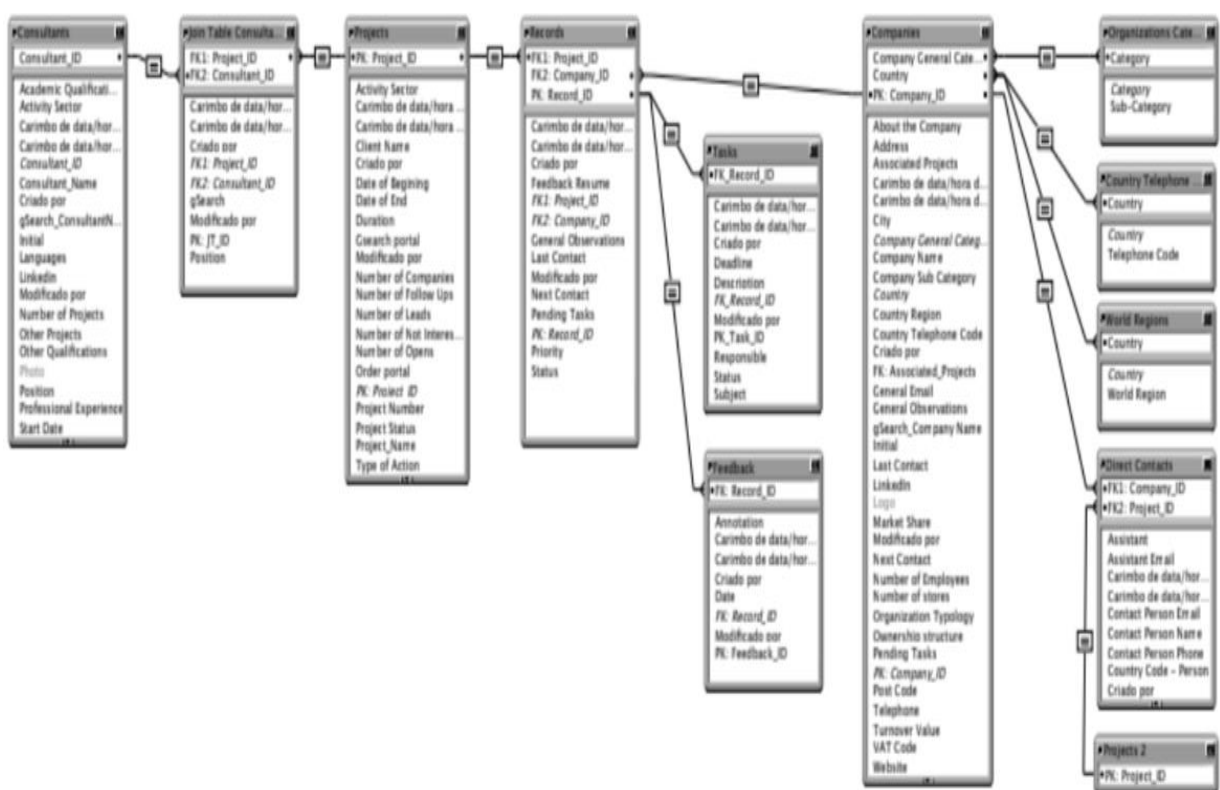
Ainda na primeira fase do projeto foi desenvolvido um esquema relacional da base de dados. O desenvolvimento de uma Base de Dados Relacional teve como principal objetivo não só facilitar a consulta de informação, mas também a recuperação e reutilização de informação. Na figura 5, é apresentado o modelo proposto sequencialmente (V1.0), onde foi elaborado os testes da base de dados. Para uma melhoria da versão tivemos a base de dados já em esquema relacional (versão 1.1.), e abaixo está a figura 6 mostrando o esquema relacional atual (versão 2.0), ainda acarretará de mudanças para uma versão de melhorias, mas não é o propósito desse documento.



Esquema Relacional da Base de Dados proposto inicialmente (versão 1.0) (Seixas, 2019).



Esquema Relacional da Base de Dados proposto, (versão 1.1.) (Seixas, 2019).



Esquema Relacional da Base de Dados, fase atual (versão 2) (Seixas, 2020).

Com a implementação do *Filemaker* foi possível ter uma página única contendo uma entrada única para cada projeto (tabela *Projects*), estando relacionado (pois foi

criado a tabela *Records*) com uma empresa (tabela *Companies*), podendo consultar os diferentes registros associados a cada empresa em projetos futuros. A estes registros estão também associadas diversas tarefas (tabela *Tasks*) e diversas entrada de *feedbacks* (tabela *feedback*), onde basicamente são criadas e associadas para que a cada registo possa ser relacionado com um ou mais *feedbacks*, *directs contacts* e *tasks*. Ainda criada uma tabela onde estão disponíveis as regiões globais (tabela *World Regions*), cujo propósito é possibilitar a associação automática da região global correspondente a cada país quando este é introduzido num formulário de registro de uma empresa.

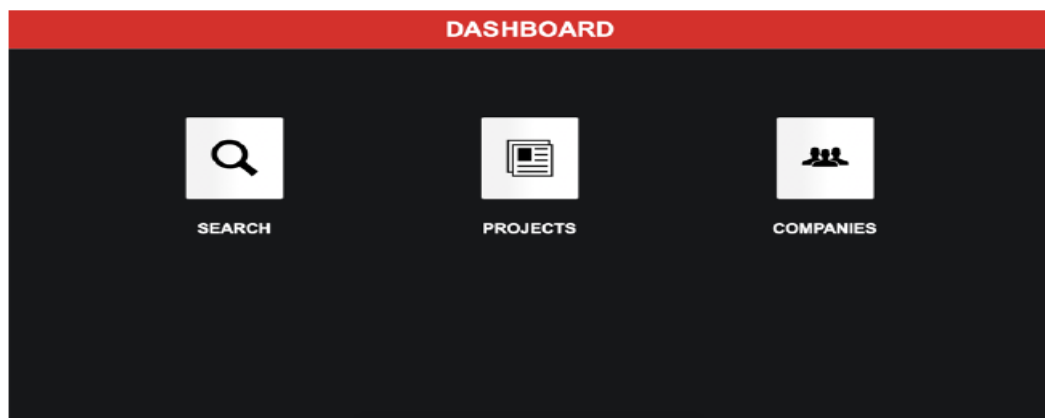
Assim, a visualização inicial do *Filemaker* é uma página inicial com as funções: pesquisa (*Search*), Projetos (*Projects*) e Empresas (*Companies*), já para a nova estrutura foi incluído o Consultor (tabela *Consultants*) onde se tem a visão do currículo do consultor, mostrando os projetos que estão em andamento ou já foram concluídos, podendo assim ser relacionado vários consultores em um projeto ou vários projetos a um consultor.

Nota: Uma alteração que não é visivelmente mostrada é referente aos scripts. Scripts correspondem a conjuntos de instruções de trabalho, que o utilizador pode encarregar o sistema de efetuar. Quando um novo registo seja adicionado na tabela *Records* é fulcral a existência de um campo de Foreign Key do Projeto (Chave Externa), ou seja, um identificador do registo relacionado na tabela *Projetos*, o que possibilitará a associação. A introdução desta foreign key na tabela *records* trata-se de uma instrução de script, que é despoletada no momento em que o utilizador pressiona o botão de adicionar novo registo na página do projeto. A grande alteração levada a cabo foi a alteração do conteúdo dessa foreign key. Anteriormente o conteúdo dessa foreign key tratava-se do nome do projeto (copiado do campo *Project_Name*), o que poderia causar problemas à Base de Dados caso o nome do projeto fosse alterado (ou seja, a relação entrada as duas tabelas não seria mais a mesma). Atualmente o conteúdo dessa foreign key trata-se do *Project_ID*, um número gerado pelo sistema no momento da criação do projeto. Este *Project_ID* trata-se de um código UUID (Universally Unique Identifier), não passível de ser editado pelo utilizador, o que garantirá que não haverá alteração ao campo e consequentemente problemas ao nível das relações entre as tabelas.

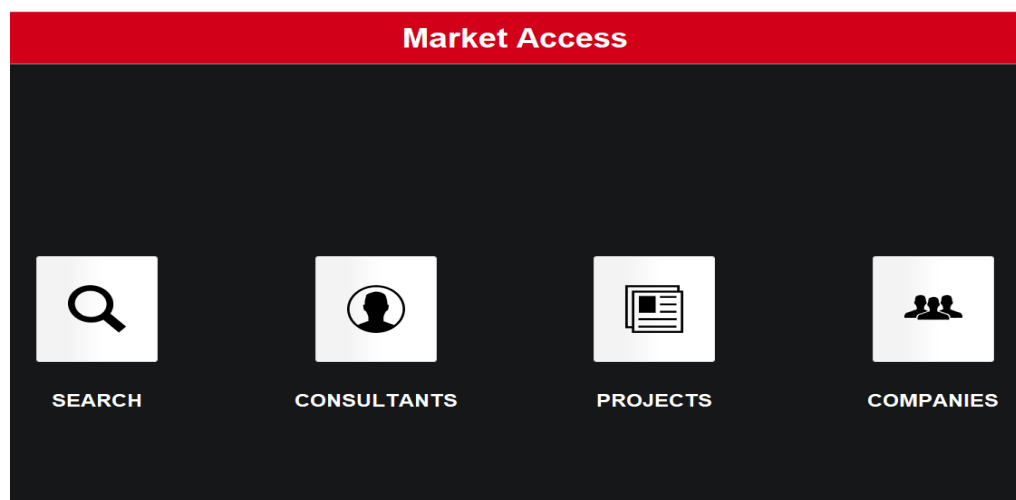
2 - Estrutura da Base de Dados

2.1. - Dashboard

A proposta inicial foi baseada em 3 módulos principais pesquisa (*Search*), projetos (*Projects*) e empresas (*Companies*). Após a conclusão do projeto foi identificada um novo módulo: Consultor (*Consultants*), o qual permite não só definir a equipa de implementação na página dos projetos, mas também visualizar os projetos relacionado em que cada consultor esteve envolvido.



Dashboard da Base de Dados, primeira fase.



Dashboard da Base de Dados, fase atual.

2.2. - Interface

2.2.1. - Pesquisa (*Search*)

Manuseando a função de Pesquisa, consegue-se procurar as empresas cadastradas na base de dados.

Para a visão inicial *versus* atualizada, mudou-se apenas as disposições das linhas, sendo:

Primeira Versão	Atual
<i>Organization Category</i>	<i>Company Name</i>
<i>Organization Typology</i>	<i>Organization Category</i>
<i>VAT CODE</i>	<i>Organization Typology</i>
<i>Company Name</i>	<i>VAT CODE</i>
<i>Region</i>	<i>Region</i>
<i>Country</i>	<i>Country</i>

Alterações nas linhas de preenchimento da função Pesquisa.

Nota: Os campos *Organization Category* e *Organization Typology* eram campos abertos, no qual viu a necessidade de se criar lista suspensa com a classificação utilizada pela MA.

Função de Pesquisa, primeira fase (Seixas, 2019).

Função de Pesquisa, fase atual.

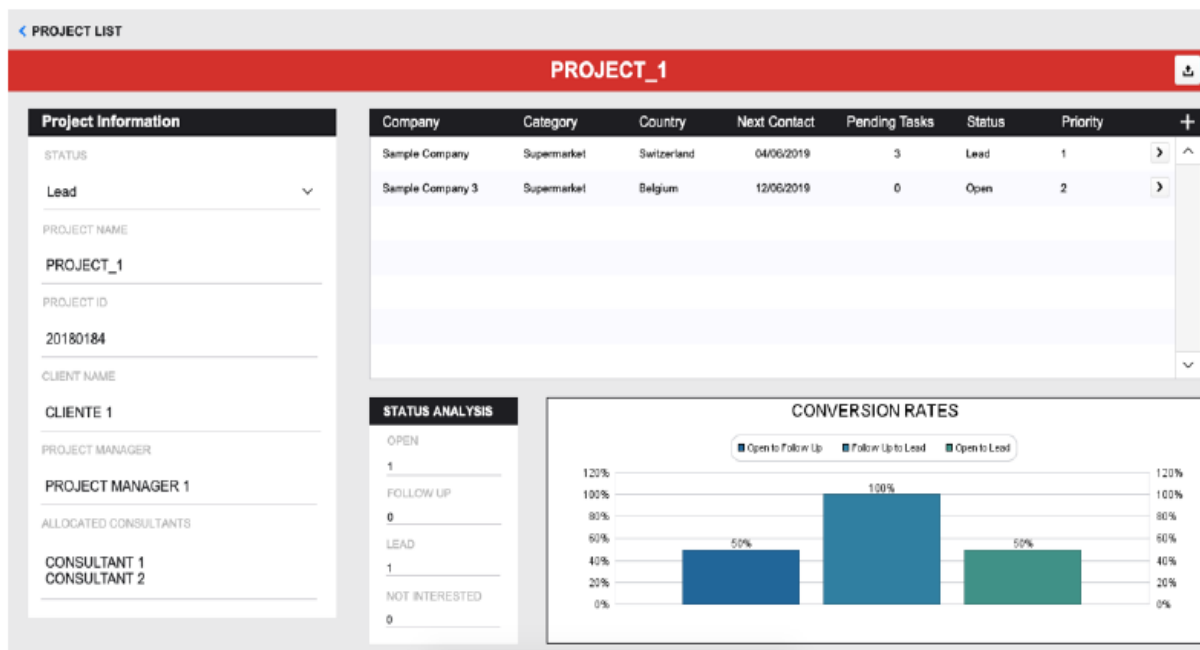
2.2.2. - Projetos (*Project*)

Para a função de Projetos, quando iniciado uma nova entrada, podia-se preencher os campos disponíveis, com ênfase nos obrigatórios (*Project ID* (gerado automaticamente pelo sistema), *Project Name* e *Client Name*), onde posteriormente se associava as empresas ao projeto. Conforme tabela 2 abaixo, os campos foram alterados, complementando assim a necessidade que a MA verificou. A versão inicial (conforme figura 11) é mais sucinto, possuindo menos campos do que a versão atual (na figura 12).

Primeira Versão	Atual
<i>Status</i>	<i>Status</i>
<i>Project Name</i>	<i>Project Name</i>
<i>Project ID</i>	<i>Project Number</i>
<i>Client Name</i>	<i>Year/Beginning/End</i>
<i>Project Manager</i>	<i>Client Name</i>
<i>Allocated Consultants</i>	<i>Type of Client</i>
	<i>Activity Sector</i>
	<i>Type of Action</i>
	<i>Implementation Time</i>
	<i>Name</i>
	<i>Position</i>

Alterações nas linhas de preenchimento da função Projeto.

Nota: O *Implementation Time (Name e Position)* não é um campo e sim um portal que relaciona as informações da tabela de projetos com a tabela de consultores para que se possa ter a informação mostrada no projeto.



Função de novo projeto, primeira fase (Seixas, 2019).

The screenshot shows the 'New Project' form in the 'PROJECTS LIST' interface. The left sidebar contains 'Project Information' with fields for STATUS (Implementation), PROJECT NAME (New Project), PROJECT NUMBER, YEAR (2020), BEGINNING (janeiro), END (janeiro), CLIENT NAME (Client 2), TYPE OF CLIENT (Private), ACTIVITY SECTOR (Consulting), TYPE OF ACTION (Diagnosis and Consulting), IMPLEMENTATION TEAM NAME, and POSITION. The main area displays a table with columns: Company, Category, Country, Next Contact, Pending Tasks, Status, and Priority. The table is empty. Below the table is a 'STATUS ANALYSIS' section with counts: OPEN (0), FOLLOW UP (0), LEAD (0), and NOT INTERESTED (0). To the right is a 'CONVERSION RATES' bar chart showing: Open to Follow Up (0%), Follow Up to Lead (0%), and Open to Lead (0%).

Company	Category	Country	Next Contact	Pending Tasks	Status	Priority

STATUS ANALYSIS

- OPEN: 0
- FOLLOW UP: 0
- LEAD: 0
- NOT INTERESTED: 0

CONVERSION RATES

- Open to Follow Up: 0%
- Follow Up to Lead: 0%
- Open to Lead: 0%

Função de novo projeto, fase atual.

2.2.3. - Projeto com junção a Empresa

O processo de associar uma empresa a um projeto, consistem em fazer a ligação entre eles, ou seja, em primeiro lugar é criado o projeto e posteriormente associado uma empresa a esse projeto (pré-existente ou que é criada, no contexto de trabalho do projeto). Na primeira coluna há informações relevantes sobre empresa, na segunda coluna são informações da empresa no contexto do projeto em questão e na terceira coluna são informações referente ao contato com a empresa no âmbito do projeto (como: *follow up*, o *feedback* recebido através desse contato). Além dessas informações, é inserido o estado do registo (*Open*, *Follow Up*, *Lead* e *Not Interested*), bem como a prioridade do registo, sendo que toda esta informação aparecerá no formulário do projeto em causa.

Desde a primeira versão até a atual houve algumas mudanças, de layout e de campos:

1ª Coluna (Informações sobre a empresa):

Primeira Versão		
VAT CODE		
Company Name		
Category		
Typology		
Agent	Distributor	Outro
Importer	Retailer	
About Company		
Company Information		
Name		
World Region		
Country		
Country Region		
City		
Address		
Post Code		
Email		
LinkedIn		
Website		
Company Data		
VAT CODE		
Ownership Struture		
Market Share(%)		
Grocery Sales		
Number Employees		
Turnover		
Number of Stores		

Atual		
Company Name		
Category		
Industrial	Retail	Service
Sub-Category		
Lista suspensa com diversos tipos de serviços conforme selecionado na Category acima		
Typology		
Agent	Large-Scale Distribution	Outro
Brand	Importer	
Distributor	Retailer	
Company Information		
World Region		
Country		
Country Region		
City		
Address		
Post Code		
Telephone		
General Email		
LinkedIn		
Website		
About the Company		
Company Data		
VAT CODE		
Number of Stores		
Market Share(%)		
Ownership Struture		
Number Employees		
Turnover		

**2ª Coluna (Informações da
Empresa com relação ao
Projeto:**

Primeira Versão
<i>Associated Project</i>
<i>Status</i>
<i>Project Manager</i>
Priority
<i>(1-5)</i>
<i>General Observation</i>
Contacts
<i>Project</i>
<i>Name</i>
<i>Job Position</i>
<i>Department</i>
<i>Email</i>
<i>Telephone</i>
<i>Assistant</i>
<i>Assistant Email</i>

Atual
<i>Status</i>
Priority
<i>(1-5)</i>
<i>General Observation</i>
Contacts
<i>Project</i>
<i>Name</i>
<i>Job Position</i>
<i>Department</i>
<i>Email</i>
<i>Telephone</i>
<i>LinkedIn</i>
<i>Skype</i>
<i>Assistant</i>
<i>Assistant Email</i>

**3º Coluna (Contatos com a
Empresa sobre o Projeto):**

Primeira Versão
<i>Follow Up Dates</i>
<i>Last Contact</i>
<i>Next Contact</i>
Feedback
<i>Date</i>
<i>Subject</i>
<i>Annotation</i>
Tasks
<i>Subject</i>
<i>Status</i>
<i>Responsible</i>
<i>Deadline</i>
<i>Description</i>

Atual
<i>Tasks</i>
<i>Status</i>
<i>Responsible</i>
<i>Deadline</i>
<i>Description</i>
Feedback
<i>Date</i>
<i>Annotation</i>
<i>Feedback Resume</i>

PROJECT

Rulis_Silent Wind - Ahoj

Drag and drop the company logo here

Company Name

Ahoj

Category

General

Industry

Sub-Category

Typology

☐ Agent
 ☐ Large-scale distribution
 ☐ Outro...

☐ Brand
 ☐ Importer

☐ Distributor
 ☐ Retailer

Company Information

WORLD REGION

Eastern Europe

COUNTRY

Poland

COUNTRY REGION

CITY

ADDRESS

11-600 Węgorzewo, ul.

POST CODE

TELEPHONE

+48 87 427 03 00

GENERAL EMAIL

biuro@northman.pl

LINKEDIN

WEBSITE

http://www.ahoj.pl

About the Company

YACHTS FOR CHARTER, PORTS: Węgorzewo, ul. Braci Ejsmontów 4, Szynort, keja nr 7, Wilkasy, AZS, ul. Niegocińska 5

Company Data

VAT CODE

NUMBER OF STORES

Year - Number of Stores

MARKET SHARE (%)

%

OWNERSHIP STRUCTURE

NUMBER OF EMPLOYEES

TURNOVER

Year, Currency, Value

Status

Follow Up

Priority

General Observations

Insert here all the general observations about the company relevant for the project. As an example:

- Does it fit the clients goal in the market?
 * Brands they represent
 * Distribution channels they are dealing with
 * Differentiation factor (positioning)

Contacts

PROJECT

NAME

JOB POSITION

DEPARTMENT

EMAIL

TELEPHONE

LINKEDIN

SKYPE

ASSISTANT

ASSISTANT EMAIL

Tasks

Status

Responsible

Deadline

Deadline

Description

Feedback

Date

Annotation

Feedback Resume

No answer-try to call again. Company's email address is the same as the one from position no 63 Stocznia Jachtowa Northman.

Visualização do formulário de uma empresa junto a um projeto, fase atual.

2.2.4. - Empresa (*Companies*)

A visualização e o acesso as empresas possuem as mesmas características, podendo ser acessado todas as empresas já cadastradas na base de dados, sendo em lista ou em formulário. A visualização da lista não houve alterações desde a primeira fase, para o formulário foi adaptado os campos conforme viu se as necessidades da MA. Os campos que são obrigatórios de preenchimento são: Company Name e o *Company ID* (gerado automaticamente pelo sistema, não sendo necessário preenchimento) e o *Company Name*.

COMPANIES LIST							
COMPANY NAME	CATEGORY	TPOLOGY	COUNTRY	LAST CONTACT	NEXT CONTACT	ASSOCIATED PROJECTS	PENDING TASKS
Sample Company	Supermarket	Distributor Importer	Switzerland	12/06/2019	05/06/2019	2	3
Sample Company 3	Supermarket	Distributor Importer	Belgium	12/06/2019	14/06/2019	1	0
Sample Company 2	Supermarket	Agent Importer	Greece	14/06/2019	12/06/2019	2	1

Visualização da lista das empresas, primeira fase (Seixas, 2019).

COMPANIES							
COMPANY NAME	CATEGORY	TPOLOGY	COUNTRY	LAST CONTACT	NEXT CONTACT	ASSOCIATED PROJECTS	PENDING TASKS
Industry							
2							
2SAIL	Industry		Austria	18/10/2017		1	
A							
A BETTER INSULATION	Industry		United States of America	12/07/2017		1	
Abakosteel S.c.	Industry		Poland	18/10/2017		1	
ABB Automation Products GmbH	Industry		Germany	26/11/2019		1	

Visualização da lista das empresas, fase atual.

Primeira Versão	Atual
<i>Category</i> (Digitável)	<i>Category</i> (Lista Suspensa)
<i>Typology</i>	<i>Typology</i>
<i>Agent</i>	<i>Agent</i>
<i>Distributor</i>	<i>Large-Scale distribution</i>
<i>Outro</i>	<i>Outro</i>
<i>Importer</i>	<i>Brand</i>
<i>Retailer</i>	<i>Importer</i>
	<i>Distributor</i>

	<i>Retailer</i>
<i>Records</i>	<i>Project</i>
<i>Created on</i>	<i>Project Name</i>
<i>Status</i>	<i>Created On</i>
<i>Project Name</i>	<i>Status</i>
<i>Project Manager</i>	<i>Pending Tasks</i>
<i>Last Contact</i>	<i>Last Contact</i>
<i>Next Contact</i>	<i>Next Contact</i>
<i>Pending Tasks</i>	

Inclusões e alterações dos campos do formulário da empresa.

COMPANIES LIST

Sample Company 3



Category
Supermarket

Typology
☐ Agent ☒ Distributor ☐ Outro...
☒ Importer ☐ Retailer

Company Information
NAME
Sample Company 3
WORLD REGION
Western Europe
COUNTRY
Belgium
CITY
COUNTRY REGION
Brussels

About the Company
Sample Company 3 has been founded in 1975 in Brussels by 2 friends that identified that there wasn't any company yet offering high quality food for belgians. Currently is one of the biggest companies operating in the high quality market of food in Brussels, importing and distributing a wide range of food and beverages.

Contacts
Ir para Contatos

PROJECT
NAME
JOB POSITION
DEPARTMENT

Records

CREATED ON	STATUS	
04/06/2019	Open	
PROJECT NAME PROJECT_1 PROJECT MANAGER PROJECT		
LAST CONTACT	NEXT CONTACT	PENDING TASKS
12/06/2019	14/06/2019	0

Visualização do formulário de uma empresa, primeira fase (Seixas, 2019).

[← COMPANIES LIST](#)

Drag and drop the company logo here

Company Name

ABB Automation Products GmbH

Category

General

Industry

Sub-Category

Typology

☐ Agent
 ☐ Large-scale distribution
 ☐ Outro...

☐ Brand
 ☐ Importer

☐ Distributor
 ☐ Retailer

Company Information

WORLD REGION

Western Europe

COUNTRY

Germany

CITY

Ladenburg

ADDRESS

Wallstadter Straße 59

POST CODE

68526

TELEPHONE

+ 49

GENERAL EMAIL

Press enter to add a new email

LINKEDIN

WEBSITE

https://new.abb.com/ev-charging/de

Company Data

VAT CODE

NUMBER OF STORES

MARKET SHARE (%)

OWNERSHIP STRUCTURE

NUMBER OF EMPLOYEES

TURNOVER

Year - Number of

Year, Currency, Value

About the Company

Ladeinfrastrukturen für Elektrofahrzeuge

General Observations

PROJECT NAME

Rulis DC Alemanha 3M

GENERAL OBSERVATION

Contacts

PROJECT

NAME

JOB POSITION

DEPARTMENT

EMAIL

TELEPHONE

LINKEDIN

SKYPE

ASSISTANT

ASSISTANT EMAIL

Projects

PROJECT NAME

Rulis DC Alemanha 3M+3M

CREATED ON

17/01/2020

STATUS

PENDING TASKS

Follow Up

LAST CONTACT

26/11/2019

NEXT CONTACT

Visualização do formulário de uma empresa, fase atual.

3 - Consultores (*Consultants*)

Conforme mostrado no item 2.1. A página única, inicialmente não existia o modelo *Consultants*. Porém após uma primeira versão do sistema, foi identificada a necessidade de o incluir este módulo para controle interno de projetos junto a cada consultor, criando uma página separada com o perfil de cada consultor que trabalha na MA e em cada perfil mostra o currículo do mesmo e os projetos que estiveram envolvidos. A necessidade de criação deste módulo surgiu para ter impacto na parte comercial da MA. Sabendo em que projeto cada consultor trabalha ou trabalhou é mais fácil para os comerciais transmitir o valor do trabalho dos consultores, ou seja, mostrarem os setores em que as equipas de implementação de projetos da MA têm experiência.

Quando acessado o ícone *Consultants*, se tem uma lista dos consultores da MA organizado por ordem alfabética, conforme figura abaixo.

CONSULTANTS				
	NAME	POSITION	NUMBER OF PROJECTS	START DATE
A				
	Afonso	International Business Consultant	0	dezembro de 2017
	Ana	International Business Consultant Project Manager	0	dezembro de 2019
	Ana	Business Unit Manager Project Manager	1	
Ã				
	Ângela	International Business Consultant Project Manager	0	
B				
	Beatriz	Project Manager International Business Consultant	0	
C				
	Carolina Lucas	Project Manager International Business Consultant	1	

Imagem da lista de consultores da MA cadastradas no Filemaker.

Quando clicado no consultor, abre-se uma página com informações sobre o mesmo, um currículo com informações relevantes, incluindo os projetos que eles estiveram envolvidos, assim se tem um melhor controle dos projetos que cada um está ou esteve trabalhando.

CONSULTANTS LIST

Ana Pinto

Consultant



NAME

Ana

POSITION

☒ Business Unit Manager
 ☒ Project Manager
 ☐ International Business Consultant

PROFESSIONAL EXPERIENCE

Comércio e desenvolvimento internacional

ACADEMIC QUALIFICATIONS

Université de Bordeaux - Droit
 Faculdade de Economia da Universidade do Porto - Gestão Comercial

OTHER QUALIFICATIONS

LANGUAGES

Francês, Espanhol, Inglês

NUMBER OF PROJECTS

1

OTHER PROJECTS

Paupério, 2019

LINKEDIN

<https://pt.linkedin.com/in/ana-pinto-293395b1>

START DATE

PROJECT	CLIENT	POSITION	ACTIVITY SECTOR	TYPE OF ACTION
Signalite - Mission Portugal and Galizia	Export Direct - Signalite	Project Manager	Electrical and optical equipment	Mission

Exemplo de página de perfil de um consultor.

4 - Alterações Futuras

Em paralelo com o desenvolvimento desse documento, foi se especificados algumas outras alterações de layout da base de dados, foram analisadas melhorias necessárias para a implementação da fase atual do *Filemaker*.

Além de pequenas alterações, o sistema será carregado com os dados necessários para a utilização, onde as imagens aqui demonstradas poderão sofrer alterações, mas não influenciará na estrutura da base de dados, essa importação tem como objetivo a reutilização da informação e do conhecimento gerado pela empresa no âmbito das suas operações, sendo de supra importância pois é um ativo informacional da MA, possuindo muito valor a empresa que possui 15 anos de mercado.

Assim como haverá alterações de layout foi proposto a inclusão de mais um módulo para a parte comercial da MA, o que será desenvolvido para a próxima fase, nomeada de versão 3 (V3.0).

Diante do exposto ficará como atualizações necessárias a esse documento, a inclusão das imagens das alterações do layout atual, bem como a especificação do novo pilar para comparação das partes.

Anexo 6: Operations – Guia de Utilização do *Filemaker*



Apresentação do Filemaker

O *FileMaker* é um software de base de dados de grupo de trabalho para criação e compartilhamento rápido de soluções adaptadas às necessidades da Market Access. Interface simples de usar, ajudando no dia a dia dos usuários, rastreando gerenciando empresas, rastreando projetos e informação.

Sobre esse Guia

Este guia de utilização da base de dados Filemaker para os usuários da empresa Market Access-Experts in International Business, tem como intuito informar e ajudar no dia a dia de uso do sistema. Oferecendo instruções e imagens sobre as tarefas de forma a interagir com o usuário para uma melhor compreensão do Filemaker.

1ª EDIÇÃO – 2020

Elaborado por: Beatriz Souza Parrado

Ícones



Campo de e-mail



Campo de LinkedIn



Campo de Website



Volta a página anterior



Calendário



Exporta página para .pdf



Exporta página para excel



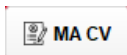
Ícone de busca



Ícone de exclusão



Ícone de inclusão



Ícone de extração do currículo MA

Conteúdo

Capítulo 1 – Apresentação do Filemaker

Instalando o *Filemaker*

Acessando a base de dados

Capítulo 2 - Módulos do Filemaker

Search (Pesquisa)

Consultants (Consultores)

Project (Projeto)

Criando um projeto

Relacionando uma empresa ao projeto

Verificando projetos concluídos

Conversion Rates

Companies (Companhias)

Cadastrando uma empresa

Capítulo 3 - Relatórios

Relatório do módulo de Consultores

Basic

Detailed

Relatório de Projetos

Projetos em implementação

Prospects Characterization

Lead Characterization

Relatório em excel de um projeto

Relatório de projetos concluídos

Prospects Characterization

Lead Characterization

Relatório em excel de um projeto concluído

Capítulo 1 – Apresentação do Filemaker

Instalando o Filemaker

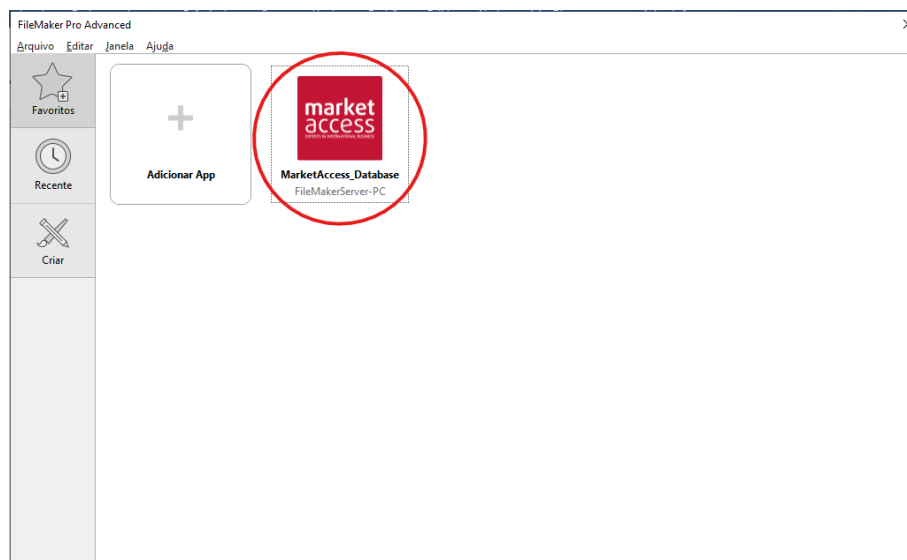
A instalação do software Filemaker deve ser verificada de acordo com o documento de instalação da Base de Dados Filemaker, disponível na NAS, onde demonstra o passo a passo de como instalar o programa no computador.



Ícone do Filemaker

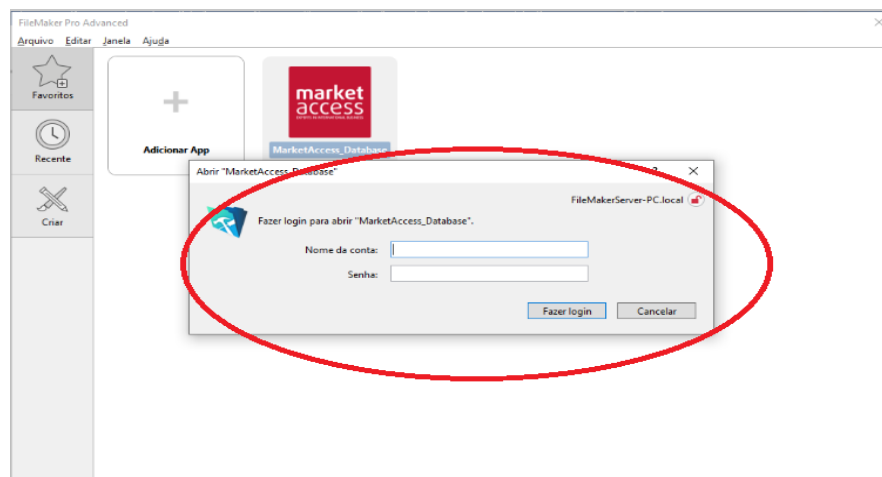
Acessando a base de dados

Ao instalar o sistema, quando clicado ao ícone (imagem 1), aparecerá a visão dos favoritos (conforme figura 1).



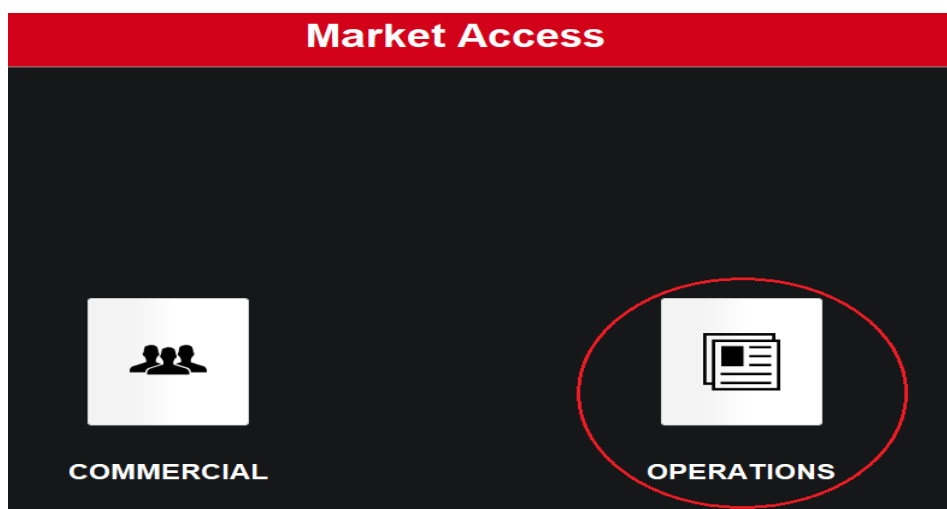
Visão de acesso a base de dados.

Deve-se clicar no logotipo da Market Access, inserir o usuário e senha e assim acessará o Filemaker.



Caixa de inserção de login e senha.

Após o acesso ao sistema, a primeira imagem a ser mostrada é a página única do sistema (figura 3) onde serão mostrados 2 (dois) módulos: *Commercial* e *Operations*. Deve-se clicar no módulo *Operations*.



Primeira página do Filemaker.

Após clicar no primeiro módulo, ele aparecerá mais 4 (quatro) módulos para seleção: Pesquisa (*Search*), Consultor (*Consultants*), Projetos (*Projects*) e Companhia (*Companies*).



Visão da página única de acesso do Filemaker.

Capítulo 2 - Módulos do *Filemaker*

Search (Pesquisa)

O módulo *search* serve para pesquisar empresas que estão cadastradas na base de dados. Para acessá-lo basta clicar no ícone *search*.



Ícone que deve clicar para pesquisa de empresas cadastradas na base de dados.

Basta apenas preencher o campo de *Company Name* (com letra ou palavra) e pesquisar que ele já mostra os resultados. É possível fazer a pesquisa por outros campos conforme a imagem (por exemplo Organization Category, VAT Code, etc.), não é necessário preencher todos para pesquisá-los apenas um já é suficiente.



Exemplo de preenchimento para pesquisar uma empresa cadastrada na base de dados.

Consultants (Consultores)

O módulo *Consultants* exibe todos os consultores da empresa, mostrando o currículo com informações relevantes sobre eles e os projetos que estão ou estiveram participando.

Para acessá-lo basta clicar no ícone *Consultants* onde abrirá em forma de lista todos os consultores em ordem alfabética.



Ícone de pesquisa dos consultores.

CONSULTANTS				
NAME	STATUS	POSITION	NUMBER OF PROJECTS	START DATE
A				
 Afonso	Active	International Business Consultant	0	dezembro de 2017
 Ana Araújo	Active	International Business Consultant Project Manager	0	dezembro de 2019
 Ana	Active	Business Unit Manager Project Manager	1	
Â				
 Ângela Bessa	Active	International Business Consultant Project Manager	0	
B				
 Beatriz	Active	Project Manager International Business Consultant	0	
C				
 Carolina Lucas	Active	Project Manager International Business Consultant	1	

Imagem da lista de consultores da MA cadastradas no Filemaker.

Ao clicar em um dos consultores, abrirá um formulário com as informações relacionadas ao mesmo, de forma a um breve currículo da pessoa, como formação,

[illegible]

179

Name: Nome do consultor;

Consultant Status: Lista suspensa, sendo Ativo ou Inativo (se está o não na MA ainda);

Position: Selecionar a posição de acordo com o consultor

Professional Experience: Inserir as experiências profissionais do consultor, pode ser internas ou experiências em outras empresas;

Academic Qualifications: Inserir informações acadêmicas, universidade, grau de formação;

Other Qualifications: Outras qualificações, cursos por exemplo;

Language: Línguas dominante;

Number of Projects: Número de projeto ele será preenchido automaticamente de acordo com o projeto relacionado

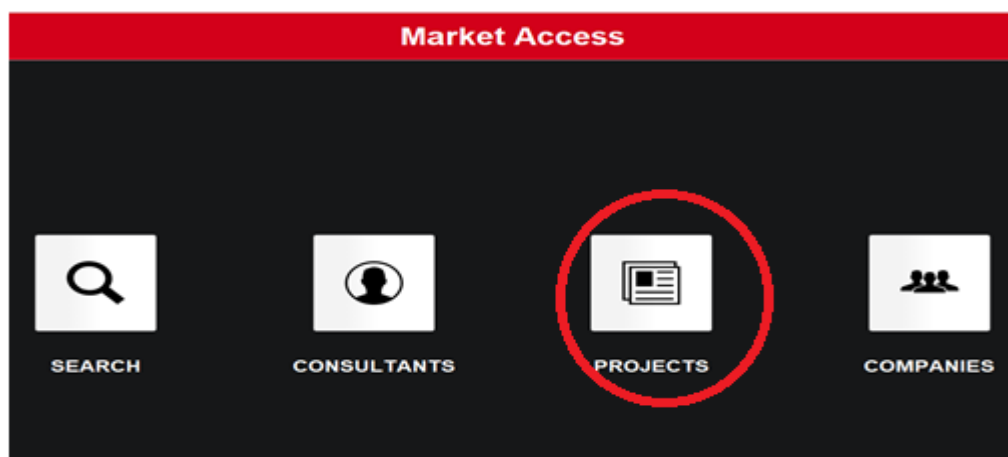
Other Projects: Outros projetos que realizou, na MA como em outras empresas;

LinkedIn: LinkedIn se houver;

Start Date: Data que começou a trabalhar na MA.

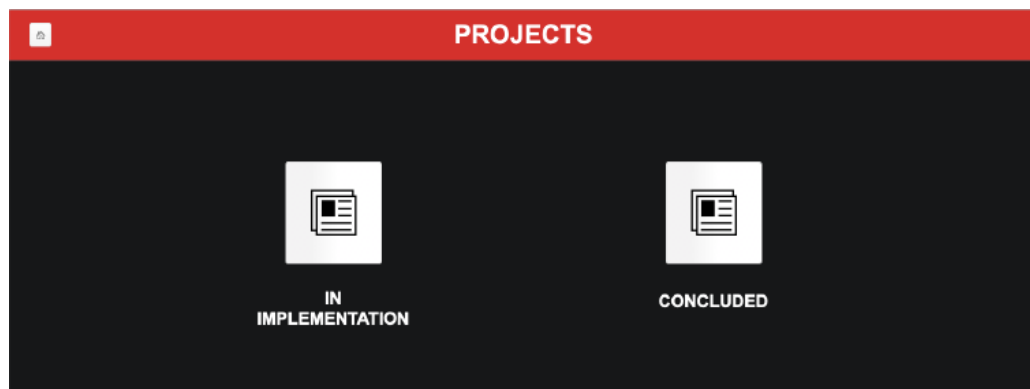
Project (Projeto)

Para criação de um novo projeto deve se selecionar o ícone *Projects* na página única do sistema.



Selecionar o ícone Project na página única.

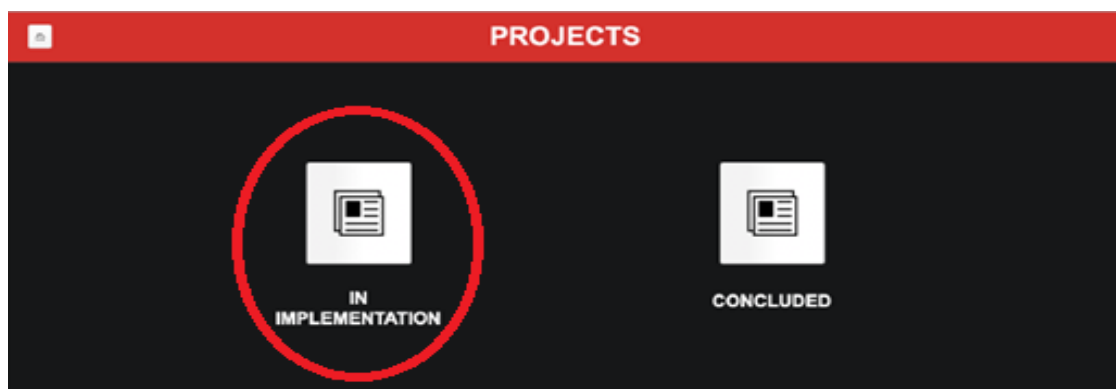
Logo após clicar no ícone, apareceram mais duas opções, Em Implementação (*In Implementation*) e Concluído (*Concluded*). Para saber os projetos que estão em andamento deve-se clicar no *In Implementation*, para saber sobre os projetos já concluídos, clicar em *Concluded*.



Visualização da segunda aba de projetos.

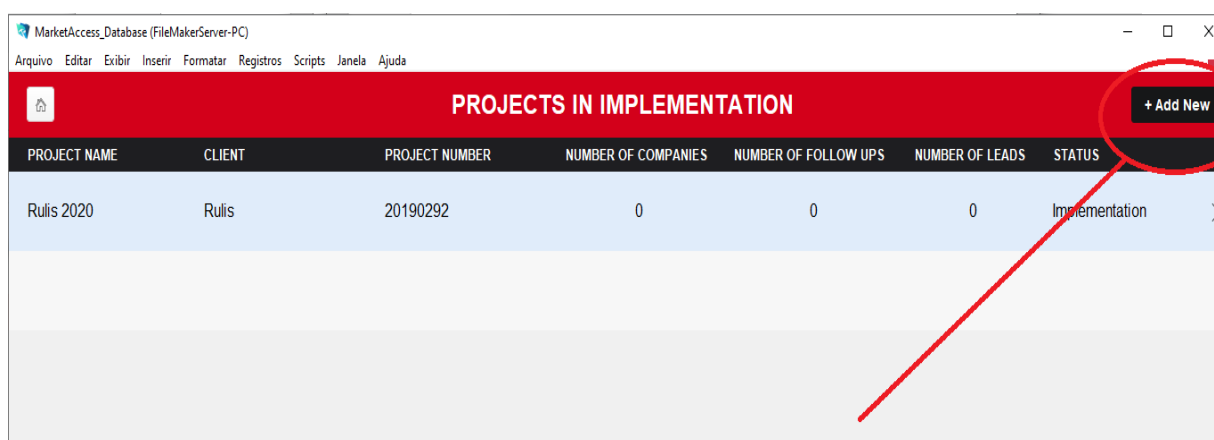
Criando um projeto

Para criação de um novo projeto, deve-se clicar no *In Implementation*:



Em Project clicar no ícone In Implementation.

Abrirá a página onde aparece todos os projetos já cadastrados no sistema em formato de lista. Para incluir um novo projeto é preciso ir no canto superior direito e clicar em “+Add New”.



Visualização do botão de adicionar um novo projeto.

Depois de clicado em “+ Add New” abrirá a página (figura abaixo):

PROJECTS LIST

New Project

Project Information

STATUS
Implementation

PROJECT NAME
New Project

PROJECT NUMBER

YEAR
2020

BEGINNING
janeiro

END
janeiro

CLIENT NAME
Client 2

TYPE OF CLIENT
Private

ACTIVITY SECTOR
Consulting

TYPE OF ACTION
Diagnosis and Consulting

IMPLEMENTATION TEAM
NAME

POSITION

STATUS ANALYSIS

OPEN
0

FOLLOW UP
0

LEAD
0

NOT INTERESTED
0

CONVERSION RATES

Open to Follow Up Follow Up to Lead Open to Lead

120% 120%
100% 100%
80% 80%
60% 60%
40% 40%
20% 20%
0% 0%

Imagem do formulário de preenchimento de um novo projeto.

Deverá ser preenchido os seguintes campos:

Status: *Implementation* (não se altera);

Project Name: Incluir o nome do projeto;

Project Number: Número associado ao projeto;

Year: Inserir o ano do projeto;

Beginning/End: Datas em que irá iniciar e encerrar o projeto, deve-se clicar no ícone circulado em vermelho onde abrirá um calendário, seleciona a data correta;

Client Name: Inserir o nome do cliente;

Type of Client: Clicar na seta onde abrirá uma lista suspensa, deverá ser escolhido entre público e privado;

Activity Setor: Clicar na seta onde abrirá uma lista suspensa, deverá escolher a opção adequada ao projeto;

Type of Action: Clicar na seta onde abrirá uma lista suspensa, deverá escolher a opção adequada ao projeto;

Implementation time: Deve-se clicar no ícone circulado em vermelho onde abrirá uma caixa de pesquisa, em *search* inserir o nome do consultor que tratará o projeto, depois seleciona a *position* (posição do consultor) e clica em salvar.

Abaixo a Figura 15 mostra as opções da lista suspensa:

Project Information

STATUS

Implementation

PROJECT NAME

Nome do Projeto

PROJECT NUMBER

YEAR BEGINNING END

2020 janeiro janeiro

CLIENT NAME

Nome do Cliente

TYPE OF CLIENT

ACTIVITY SECTOR

TYPE OF ACTION

IMPLEMENTATION TEAM

NAME

POSITION

Private

Institutional

Diagnosis and Consulting

Commercial Development

Mission

Knowledge & Training

Study

Agrifood

Chemicals, Rubber and Others

Construction, Architecture and Engineering

Consulting

Electrical and optical equipment

Footwear

Health and medical activities

Home Products

Information and Communication Technology

Manufacture of other non-metallic mineral products

Metallurgy and Metalworking

Molds

Public Administration

Recreational, cultural and sporting activities

Teaching

Textiles and Clothing

Wholesale and retail trade

Wood and cork

Add New Implementation Team Member

IMPLEMENTATION TEAM MEMBER

NAME

POSITION

Business Unit Manager

Project Manager

International Business Consultant

Add New Implementation Team Member

IMPLEMENTATION TEAM MEMBER

NAME

Search

Beatriz Project Manager

Carolina Project Manager

Cindy International Business Consultant

Visualização dos campos necessários de preenchimento na página de novo projeto.

Relacionando uma empresa ao projeto

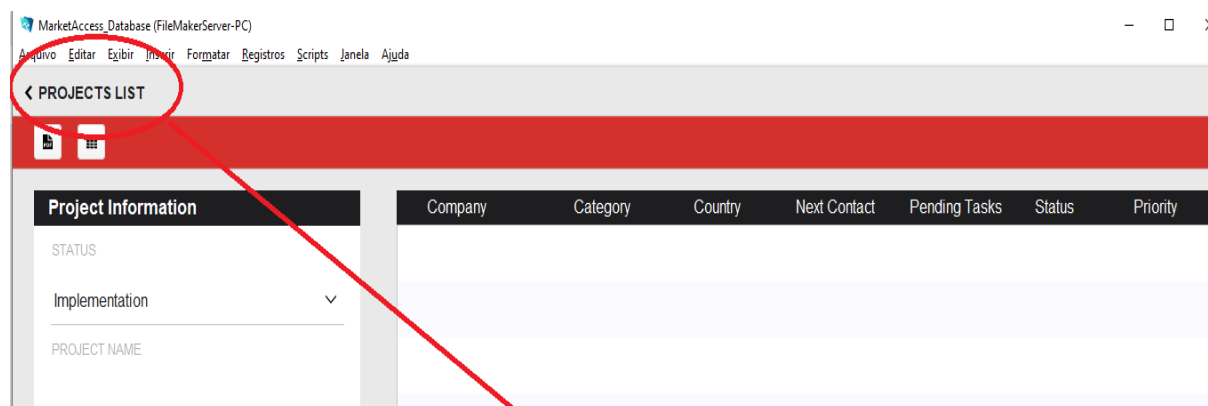
Para relacionar uma empresa ao novo projeto, deve-se clicar no ícone “+” no canto superior direito.

Ícone de inclusão de uma empresa ao projeto.

Após clicar no ícone ele abrirá a página em branco (figura 17) que quando clicado no espaço em branco para incluir o nome da companhia, ele abre uma caixa de pesquisa com as empresas que já estão cadastrada na base de dados, assim você pesquisa e seleciona a empresa desejada, caso não esteja na base de dados os campos deveram ser preenchidos.

Imagem do formulário da relação de uma companhia com um projeto.

Após o preenchimento dos campos, apenas é necessário voltar a página, pois ele salva automaticamente.



Botão de retorno do projeto.

Caso não queira continuar com o cadastro do novo projeto deve-se clicar no ícone da lixeira. Não clicar apenas no Project List pois ele entenderá como finalizado e gravará as informações que foram preenchidas.

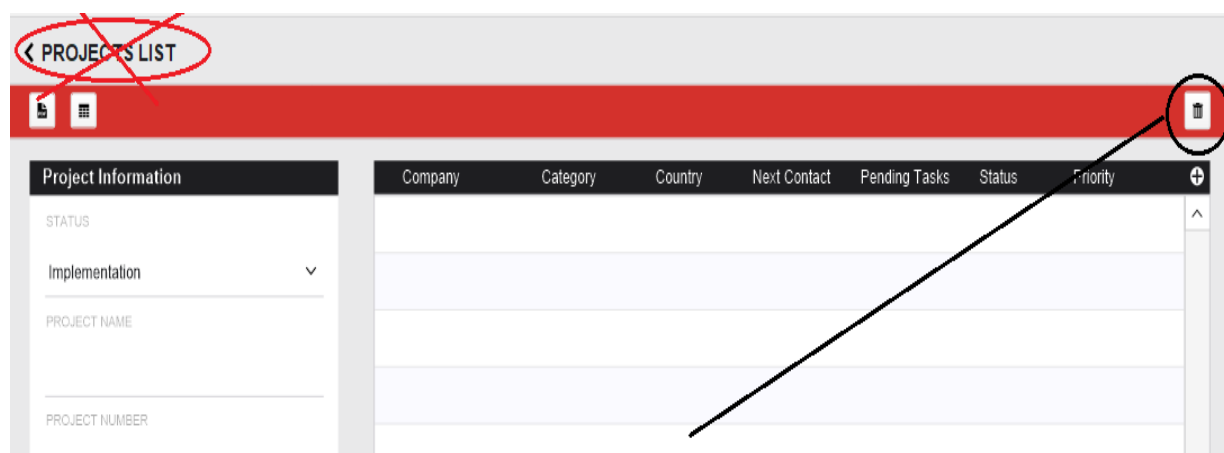
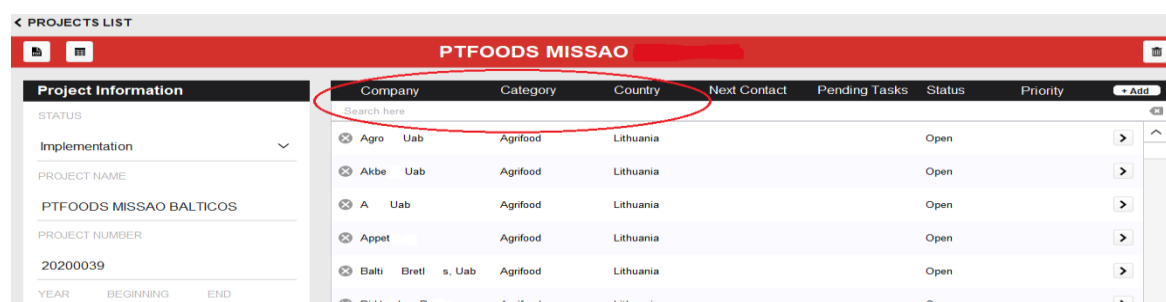


Imagem do ícone de lixeira.

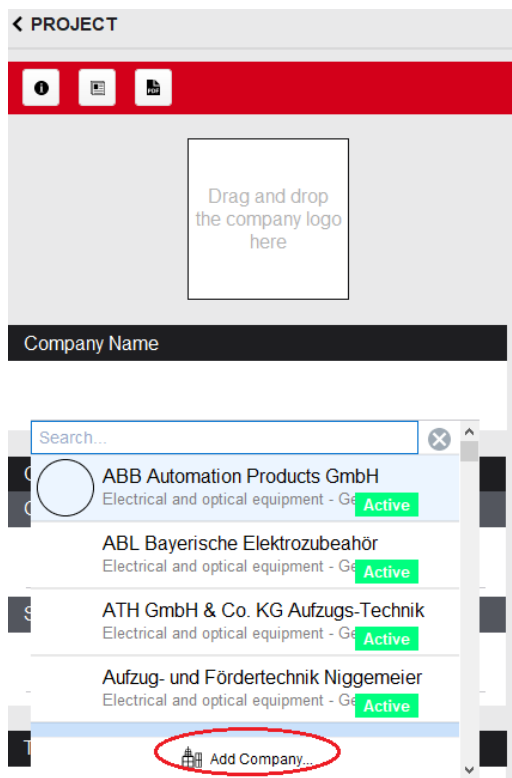
Quando se cria um projeto e se possui empresas relacionada a ele, há a possibilidade de pesquisa da *company*, *country* e *category* no campo superior chamado “*search here*”.



Campo de pesquisa no projeto.

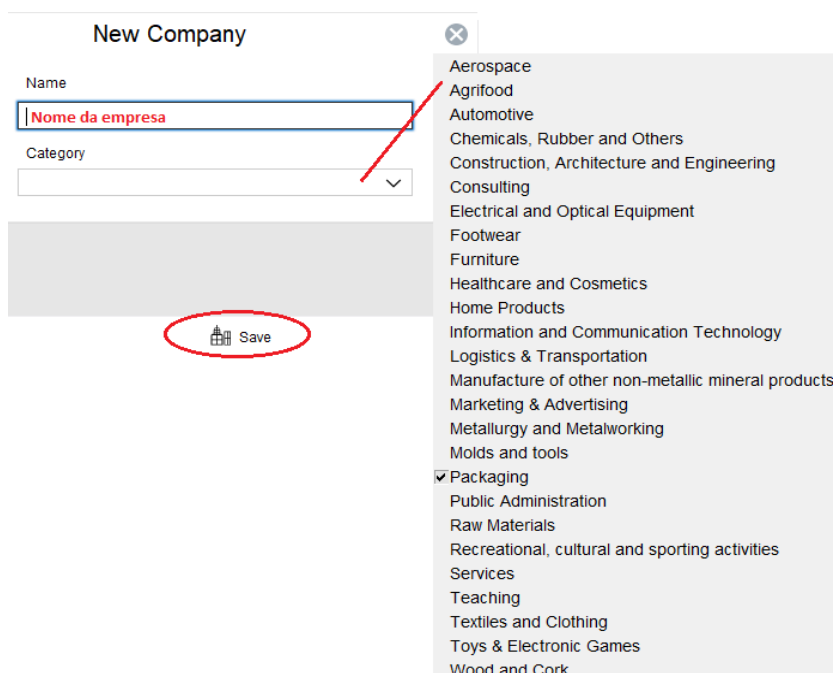
Cadastrando uma empresa na página do projeto

Além de relacionar uma empresa que já está cadastrada na base de dados, pode-se na página do projeto cadastrar uma nova empresa, basta no campo Company Name selecionar a opção +Add Company.



Adicionando uma nova empresa ao projeto.

Abrirá uma nova janela, é só inserir o nome e a categoria e salvar.

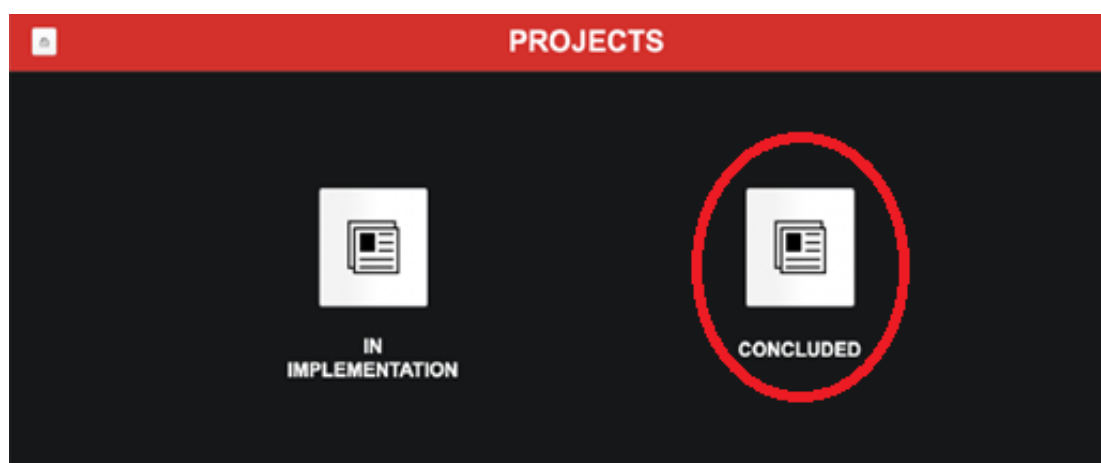


Cadastrando uma nova empresa ao projeto.

Após o preenchimento dessa primeira parte deve-se continuar o cadastro das informações da empresa conforme o passo “Cadastrando uma empresa”, pois os campos são exatamente iguais e as informações devem ser preenchidas da mesma forma.

Verificando projetos concluídos

Para verificar os projetos que estão concluídos, deverá em *Projects*, clicar em *Concluded*:



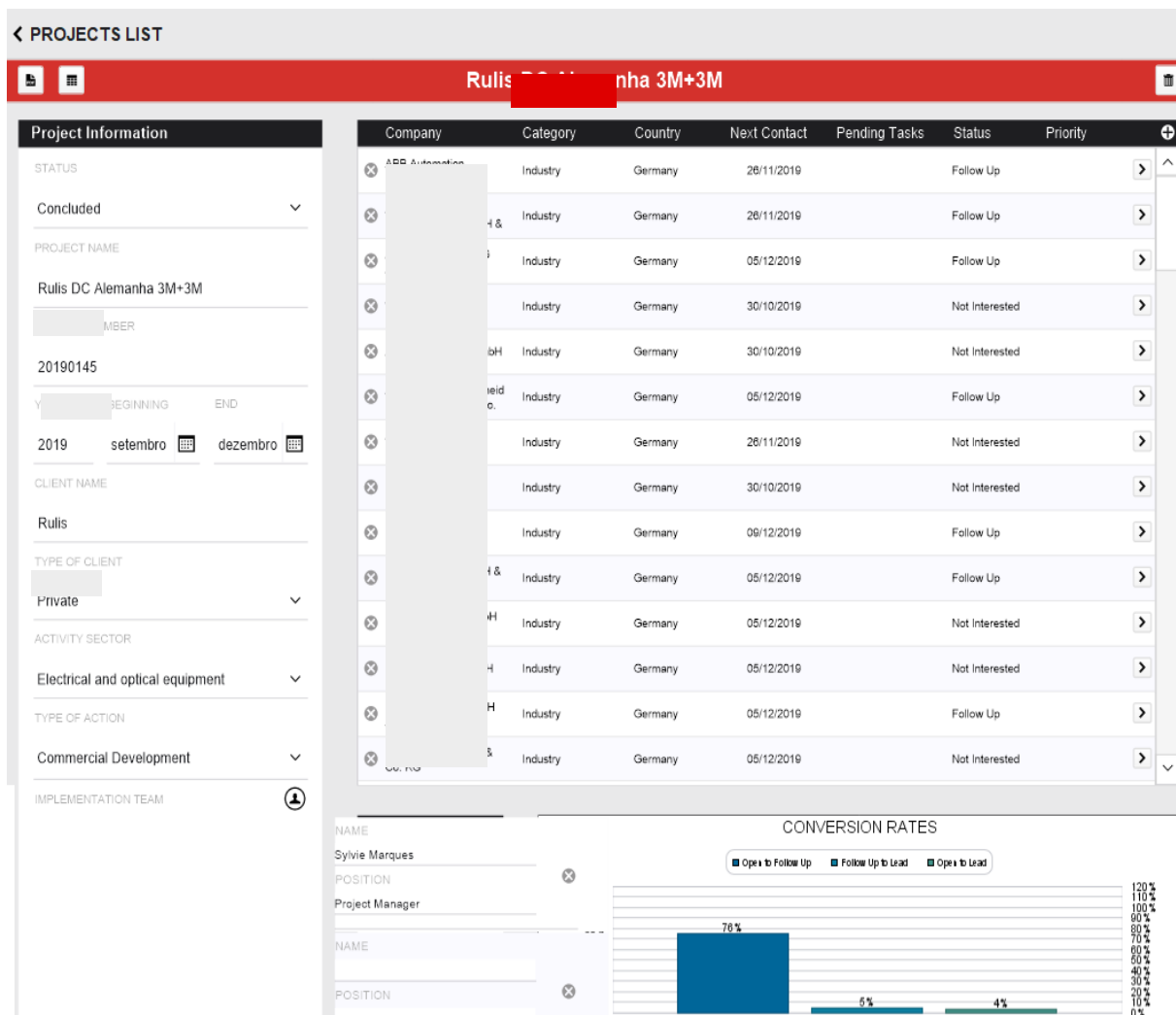
Em Project clicar no ícone Concluded.

Após clicar no ícone, abrirá a página em lista dos projetos já concluídos, mostrando algumas informações relevantes.

PROJECTS CONCLUDED							
PROJECT NAME	CLIENT	PROJECT NUMBER	NUMBER OF COMPANIES	NUMBER OF FOLLOW UPS	NUMBER OF LEADS	STATUS	
emanha 3M +3M	Rui	20190145	84	56	3	Concluded	>
mission Portugal and Galizia	Ex	20190026	0	0	0	Concluded	>
Wind	Ru	20170121	213	61	0	Concluded	>

Página em lista de exemplos de projetos concluídos.

Para ter maiores informações, deve-se clicar no projeto onde abrirá o formulário do projeto com maiores detalhes.



Exemplo de visualização da página de um projeto concluído.

A figura abaixo mostra a página do projeto relacionado a uma empresa conforme a barra vermelha no topo. Ela é acessada apenas clicando na linha da empresa (conforme figura a cima) onde abrirá uma nova página com informações úteis sobre a empresa e os contatos feito a ela referente ao projeto.

Conversion Rates

Quando se está na página de um projeto, seja ele em implementação ou concluído, na parte inferior da página mostrará um gráfico. Esse gráfico tem por objetivo mostrar os contatos e retornos que o projeto obteve durante sua implementação.

Isso significa que, o demonstrado na tabela Status Analysis, são os acionamentos, ou seja, no caso dos projetos em implementação mostra-se como está o andamento do projeto. Já os concluídos mostram-se como finalizaram os acionamentos.

Open: São os processos que foram incluídos na base de dados;

Follow Up: São os processos que foram entrados em contacto com a empresa (potenciais interessados);

Lead: São processos de potenciais clientes;

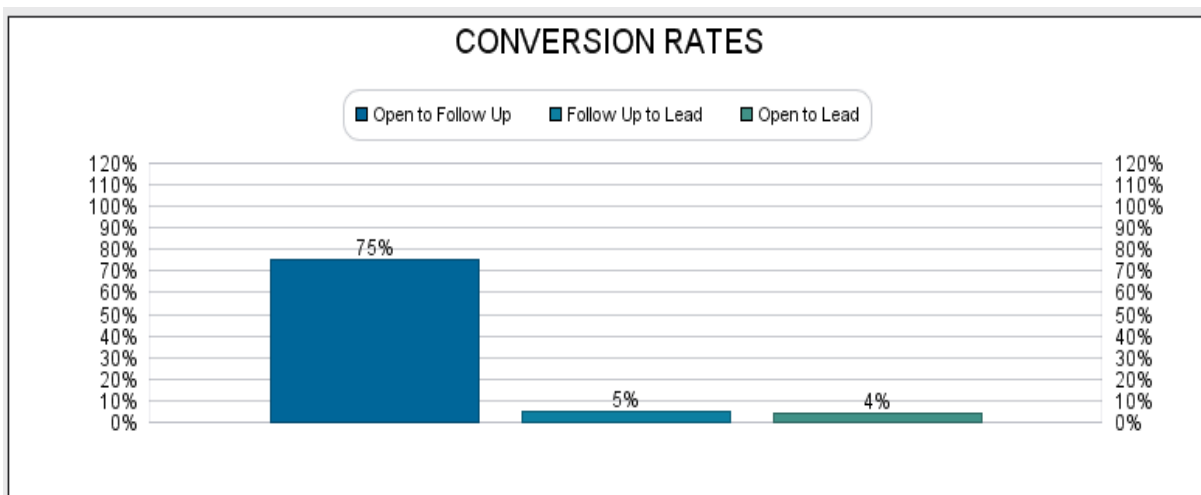
Not Interested: Sem empresas que depois de um contato não tiveram interesses no projeto;

Total: São todos os processos desse projeto.

STATUS ANALYSIS	
OPEN	2
FOLLOW UP	55
LEAD	3
NOT INTERESTED	17
TOTAL	83

Exemplo de tabela de projeto do gráfico “Conversion Rates”.

O gráfico vai demonstrar esses valores para melhor visualização.



Exemplo de gráfico de um projeto concluído.

Companies (Companhias)

Cadastrando uma empresa

Na página única do sistema deve-se clicar no ícone *Companies*:



Selecionar o ícone Companies na página única.

Após selecionar o módulo, a página abrirá em forma de lista das companhias já cadastrados, no canto superior direito terá um botão escrito “+Add New”, deve-se clicar nele.

COMPANIES							
COMPANY NAME	CATEGORY	TPOLOGY	COUNTRY	LAST CONTACT	NEXT CONTACT	ASSOCIATED PROJECTS	PENDING TASKS
Industry							
2							
202411	Industry		Austria	18/10/2017		1	
A							
A BETTER	Industry		United States of America	12/07/2017		1	
Abakosteel S.c.	Industry		Poland	18/10/2017		1	
ABB Automation Products GmbH	Industry		Germany	26/11/2019		1	

Botão para adicionar uma nova companhia.

Abrirá a página para preenchimento dos campos (figura abaixo):

COMPANIES LIST

Empresa de Teste

Drag and drop the company logo here

Company Name

Empresa de Teste

Category

General

Sub-Category

Typology

☐ Agent
 ☐ Retailer

☐ Brand
 ☐ Association / Cluster

☐ Large retail distribution
 ☐ Media Partner

☐ Distributor
 ☐ Outro...

☐ Importer

Company Information

WORLD REGION

COUNTRYCOUNTRY REGION

CITY

ADDRESSPOST CODE

TELEPHONE

GENERAL EMAIL

Press enter to add a new email

LINKEDIN

WEBSITE

Company Data

VAT CODESTORES/TYOLOGY OF CUSTOMERS

MARKET SHARE (%)OWNERSHIP STRUCTURE

%

NUMBER OF EMPLOYEESTURNOVER

Year, Currency, Value

Company Status

Active

About the Company

Example of topics that should be included:

- Fundation year
- Is it a familiar company?
- Markets where they are operating

Profiles

Contacts

+ Add

PROJECT

NAME

JOB POSITION

DEPARTMENT

EMAIL

TELEPHONE

LINKEDIN

SKYPE

ASSISTANT

ASSISTANT EMAIL

Projects

Imagem do formulário em branco de preenchimento da nova empresa.

➤ **Primeira coluna:**

Quadrado de figura: Deve-se colocar a imagem do logotipo da empresa;

Company Name: Nome da empresa;

Category:

General: Lista suspensa;

Sub-Category: Lista suspensa que deve ser preenchida de acordo com a escolha do campo (*General*), há opções que não tem sub-category;

Typology: Deve-se clicar no quadrado para escolher a opção, pode-se escolher mais de uma opção;

The image shows a web form for company registration. At the top, there is a box for a company logo with the text "Drag and drop the company logo here". Below this are several form fields: "Company Name" (containing "Empresa de Teste"), "Category" (with a dropdown menu open showing a list of industries), "Sub-Category" (with a red warning message), and "Typology" (with a grid of checkboxes). A red arrow points from the "Category" dropdown to the list of options.

Company Name	
Empresa de Teste	

Category	
General	

Sub-Category	
Vai ser selecionada de acordo com o General. Nem todos possuem sub-category	

Typology	
☐ Agent	☐ Retailer
☐ Brand	☐ Association / Cluster
☐ Large retail distribution	☐ Media Partner
☐ Distributor	☐ Outro...
☐ Importer	

- Aerospace
- Agrifood
- Automotive
- Chemicals, Rubber and Others
- Construction, Architecture and Engineering
- Consulting
- Electrical and Optical Equipment
- Footwear
- Furniture
- Healthcare and Cosmetics
- Home Products
- Information and Communication Technology
- Logistics & Transportation
- Manufacture of other non-metallic mineral products
- Marketing & Advertising
- Metallurgy and Metalworking
- Molds and tools

Imagem da primeira coluna de preenchimento da Company.

Company Information:

World Region: Não é preenchido, ele assume o preenchimento automaticamente quando escolhido o país;

Country: País onde a empresa possui sede;

Country Region: Inserir a região do país da empresa;

Address: Endereço da empresa;

Post Code: Código postal da empresa;

Telephone: O código da localidade é assumido quando preenchido o país, depois apenas preencher o número de telefone da empresa;

Ícones abaixo:

E-mail;

LinkedIn; e

Website

The image shows a 'Company Information' form with the following fields: WORLD REGION, COUNTRY, COUNTRY REGION, CITY, ADDRESS, POST CODE, TELEPHONE, GENERAL EMAIL, LINKEDIN, and WEBSITE. The COUNTRY field is selected, and a dropdown menu is open, displaying a list of countries from Afghanistan to Bermuda. A red arrow points from the text 'Preenchimento automático de acordo com a seleção no campo country' to the COUNTRY field. Another red arrow points from the text 'Clica-se na seta para mais opções' to the dropdown arrow at the bottom of the country list.

Company Information

WORLD REGION

COUNTRY COUNTRY REGION

CITY

ADDRESS POST CODE

TELEPHONE

GENERAL EMAIL

Press enter to add a new email

LINKEDIN

WEBSITE

Preenchimento automático de acordo com a seleção no campo country

Clica-se na seta para mais opções

Afghanistan
Albania
Algeria
American Samoa
Andorra
Angola
Anguilla
Antarctica
Antigua and Barbuda
Argentina
Armenia
Aruba
Australia
Austria
Azerbaijan
Bahamas
Bahrain
Bangladesh
Barbados
Belarus
Belgium
Belize
Benin
Bermuda

Imagem da primeira coluna de preenchimento da Company.

Company Data		
VAT CODE	STORES/TYPOLOGY OF CUSTOMERS	NUMBER OF STORES TYPOLOGY OF CUSTOMERS
MARKET SHARE (%)	OWNERSHIP STRUCTURE	
%		
NUMBER OF EMPLOYEES	TURNOVER	
	Value	€, 2020

Preenchimento do Company Data.

Company Data:

VAT CODE: Inserir o número de contribuinte da empresa;

Numer of Store/Typology of Customers: Inserir o número de filiais que a empresa possui ou tipo de clientes, essa seleção vai depender do tipo da informação que a empresa possui;

Market Share (%): Inserir a cota de mercado da empresa;

Ownership Struture: Inserir a estrutura da empresa;

Number of Employees: Inserir o número de funcionários da empresa;

Turnover: Dividido em dois campos: Value (deve ser inserido apenas números) e o campo ao lado dividido em mais dois: símbolo do dinheiro e o ano.

➤ **Segunda coluna:**

Company Status: Lista suspensa (*Activo e Inactivo*);

About the Company: Incluir informações sobre a empresa, por exemplo, ano de fundação, se é empresa familiar, qual o mercado de atuação, etc.

Profiles: Não será passivo de preenchimento uma vez que essa informação só é relevante quando a empresa está relacionada ao projeto.

Company Status	☒ Active ☒ Inactive
Active	
About the Company	
Exemple of topics that should be included: - Foundation year - Is it a familiar company? - Markets where they are operating	
Profiles	

Preenchimento de informações da empresa.

Contacts:

Projects: Nome do projeto que a empresa está relacionada;

Name: Nome da pessoa de contato da empresa;

Job Position: Cargo que a pessoa de contato possui;

Department: Departamento que a pessoa de contato atua;

E-mail: E-mail de contato do responsável pelo projeto da empresa;

Telephone: Telefone de contato do responsável pelo projeto da empresa;

LinkedIn: LinkedIn de contato do responsável pelo projeto da empresa;

Skype: Skype de contato do responsável pelo projeto da empresa;

Assistant: Nome de contato do assistente do responsável da empresa, caso tenha.

Assistant e-mail: E-mail de contato do assistente do responsável da empresa, caso tenha.

Company Information

PROJECT Pode ser incluído mais que um campo de contato

NAME

Mr. ▼

JOB POSITION

DEPARTMENT

EMAIL

TELEPHONE

LINKEDIN

SKYPE

ASSISTANT

ASSISTANT EMAIL

▼

Mr. Mrs. Ms.

Imagem da segunda coluna de preenchimento da Company.

➤ **Terceira Coluna:**

Projects:

Não será um campo de preenchimento, uma vez que ele só aparecerá informação se a empresa tiver relacionada com algum projeto (que deve ser preenchido no módulo do projeto).

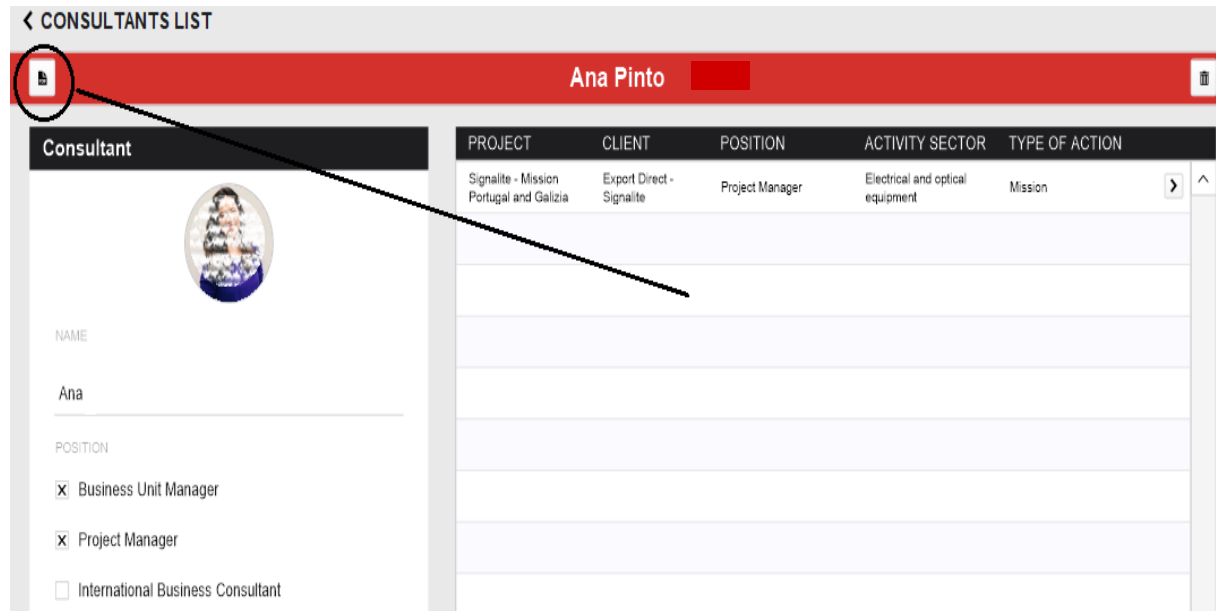
Projects

Não há preenchimento da terceira coluna da Company.

Capítulo 3 - Relatórios

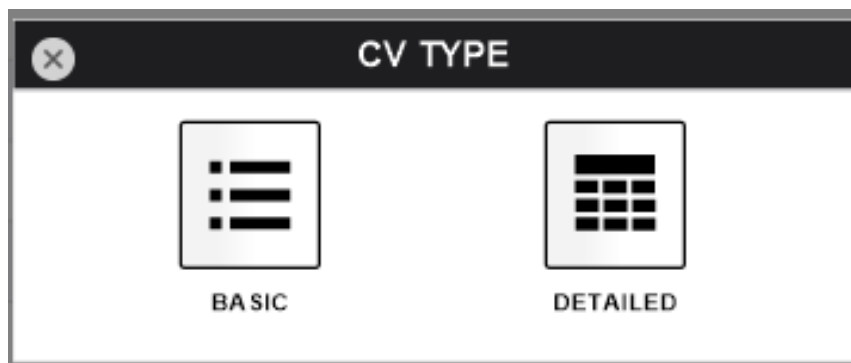
Relatório do módulo de Consultores

Para extrair as informações pertinentes a um consultor em formato pdf, deve-se clicar no ícone de pdf no canto superior esquerdo (figura abaixo):



Extração de relatório de um consultor.

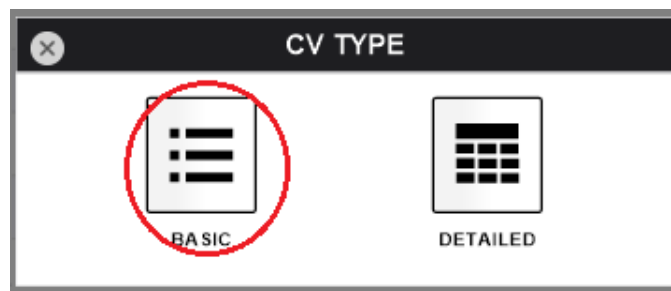
Aparecerá uma janela com duas opções, *basic* e *detailed*:



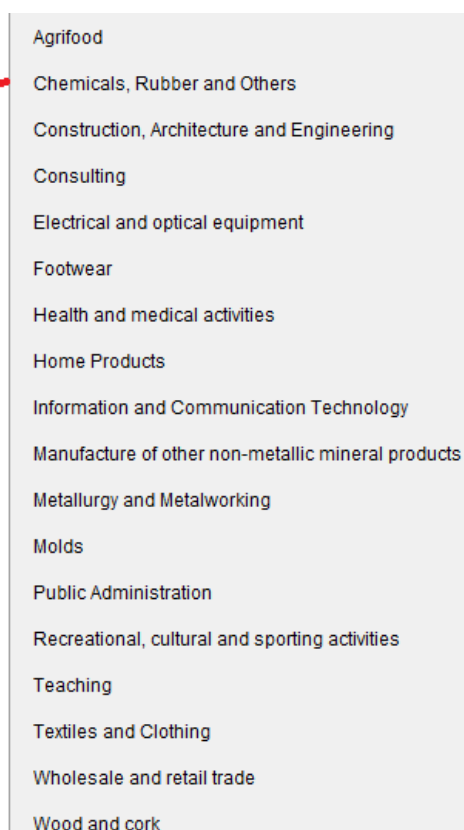
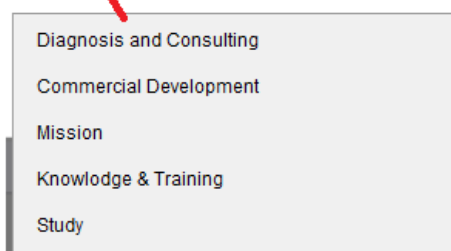
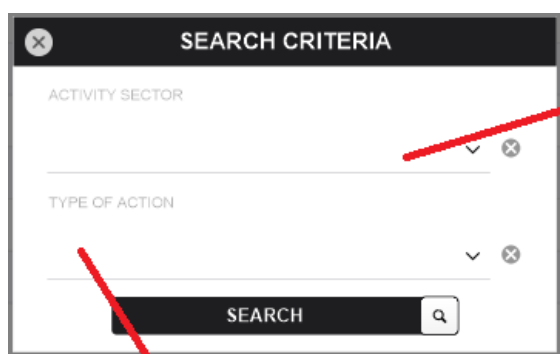
Opções de relatório.

Basic

Quando selecionado a opção *basic*, abrirá uma outra janela com opções de atividade de setor e tipo de ação que o consultor participou, deve-se selecionar as opções e clicar em *Search*.

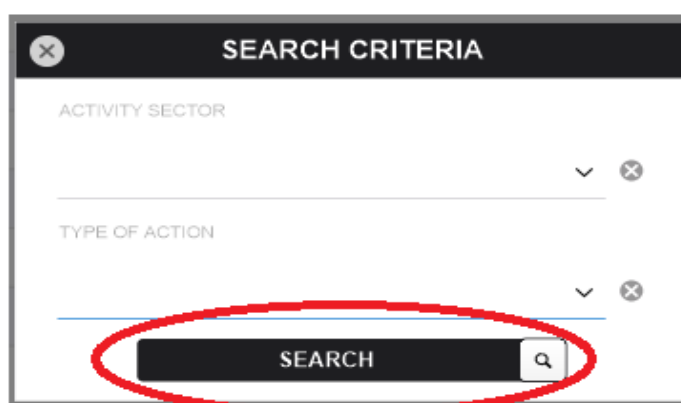


Selecionar a opção básica.



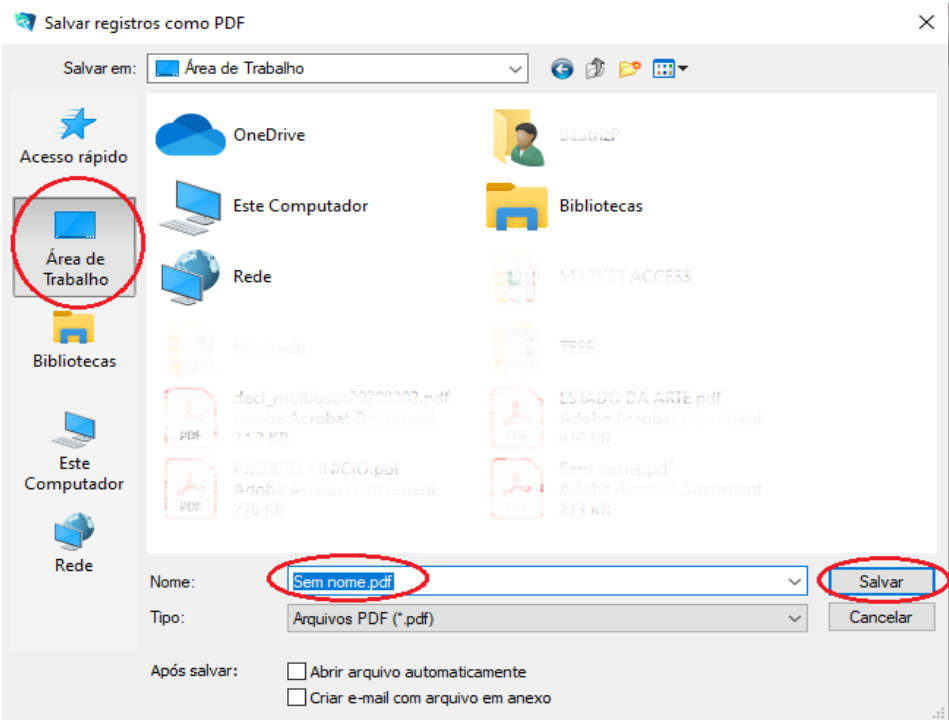
Janela de seleção do relatório básico.

Caso queira um relatório com todos os projetos que o consultor esteve relacionado, quando abrir a janela de *Search Criteria*, não selecionar nenhuma opção e apenas clique em *search*.



Selecionar o search para elaboração do relatório básico.

Após clicar em *Search*, abrir a janela para salvar o relatório, selecione o local no seu computador que deseja salvar, renomeie e salve.



Salvando o relatório.

Depois de salvo seu relatório aparecerá da seguinte forma (figura 43).

CV Ana



Ana
Comércio e desenvolvimento internacional

Informações sobre o consultor

Université de Bordeaux - Droit
Faculdade de Economia da Universidade do Porto - Gestão Comercial

years of experience | Francês, Espanhol, Inglês

Experience

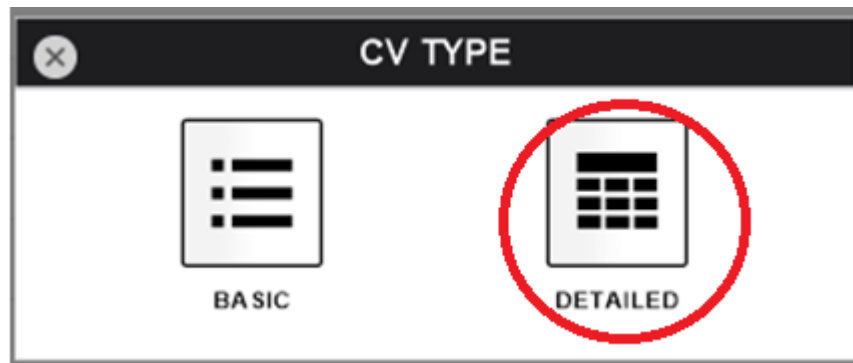
Year	Sector	Type of Project	Duration (months)	Client
2019	Electrical and optical equipment	Mission	5	Private

Projetos relacionados com o consultor.

Exemplo de um relatório básico do consultor em pdf.

Detailed

Quando selecionado a opção *detailed*:

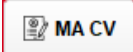


Selecionar a opção detalhada.

*****Ainda não está em funcionamento*****

Currículo Market Access

Além de poder criar, atualizar e extraír o currículo dos consultores, é possível extraír um currículo, para isso é necessário ir em consultores > no canto superior esquerdo

terá um ícone 



Ir em Consultants para extração do currículo da MA.

CONSULTANTS						+ Add
NAME	STATUS	POSITION	NUMBER OF PROJECTS	START DATE		
 Fabrizio D...	Active	International Business Consultant	0		>	
 Filipe Silva	Active	International Business Consultant Business Unit Manager	76	maio de 2017	>	
 Flávio Ferreira	Active	International Business Consultant Project Manager	35		>	
H						
 Heloise Santos	Active	International Business Consultant	1		>	

Ícone extração do currículo da MA.

Clicar no item basic, pois ainda não foi elaborado o currículo detalhado.

✕
MARKET ACCESS CV TYPE



BASIC



DETAILED

Ícone de extração de currículo MA.

Abrirá outra janela para escolha de critérios de extração do relatório, pode ser ou não colocado, isto vai de acordo com a solicitação do currículo que desejar. Caso não deseja nenhum filtro apenas clique em “search”, salve o arquivo.

✕
SEARCH CRITERIA

ACTIVITY SECTOR

▼ ✕

TYPE OF ACTION

▼ ✕

YEAR

✕

SEARCH

Q

Critério de filtro para o currículo da MA.

O relatório sairá da seguinte maneira:



marketaccess
EXPERTS IN INTERNATIONAL BUSINESS

Contextualização da empresa

MARKET ACCESS

Set up in 2005, Market Access is a company specialised in internationalisation and is focused on supporting t attainment of international business.

Throughout its 14-year history, Market Access has been participating, in close collaboration with its partners a clients, in processes regarding the expansion and approach to Foreign Markets, as well as in the implementati and execution of institutional projects, in a geographical scope that reaches over 50 international markets, in over continents.

Os projetos desenvolvidos pela MA (apareceram de acordo com o filtro da janela de critério, caso não tenha colocado nenhum filtro aparecerá todos os projetos).

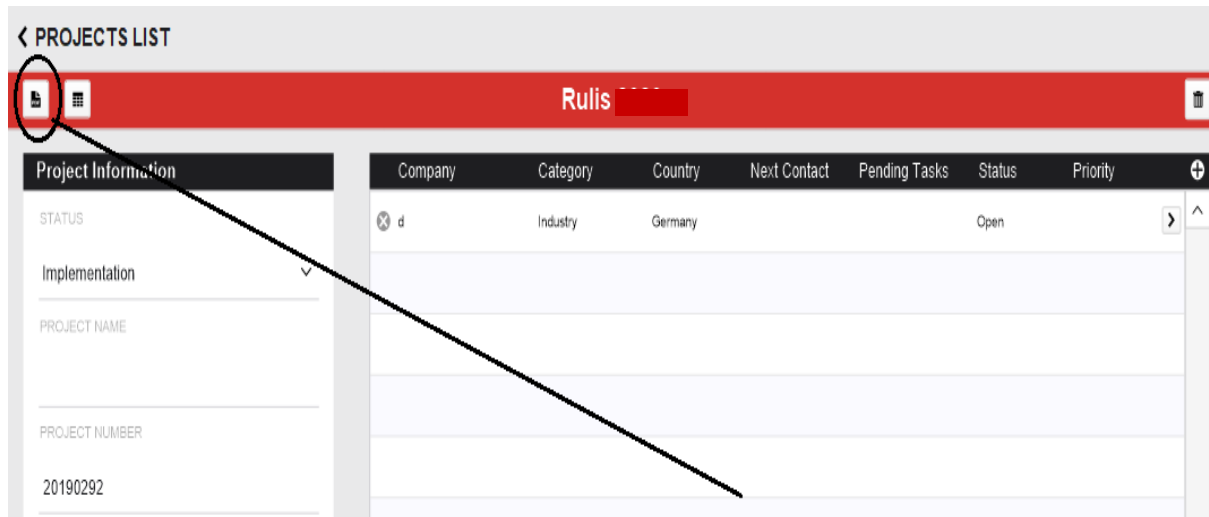
Year	Sector	Type of Action	Client	Duratic (months)
2020	Recreational, cultural and sporting activities	Diagnosis and Consulting	RUEE	24
2020	Agrifood	Individual Mission	Associação Integrar Interconexão de excelência no sector Agro-	1
2020	Information and Communication Technology	Commercial Development	Subsídios em Mexico	-
2020	Electrical and optical equipment	Diagnosis and Consulting	RUEE Eléctrica, Lda.	-
2020	Public Administration	Diagnosis and Consulting	Morment - Associação Empresarial da Região de Santarém	-
2020	Public Administration	Individual Mission	Morment - Associação Empresarial da Região de Santarém	-

Currículo da MA.

Relatório de Projetos

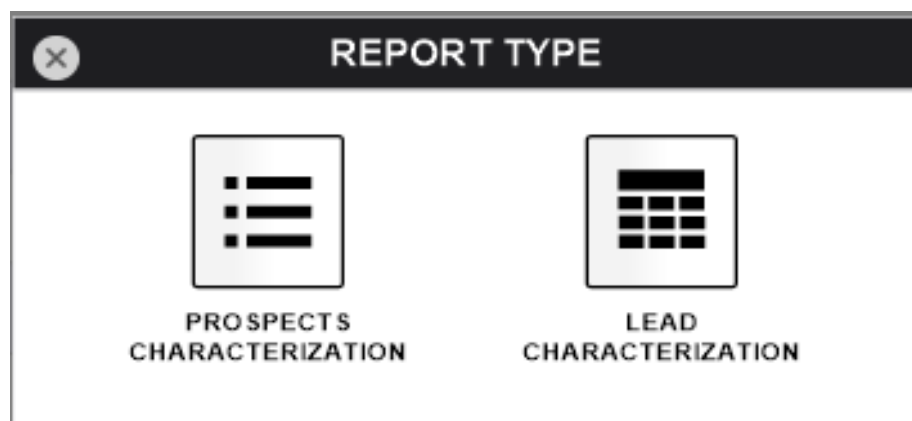
Projetos em implementação

Para extrair um relatório de um projeto que está em implementação deve-se ir na página única do sistema> Project > *In Implementation* > Selecionar o projeto que gostaria de extrair o relatório, clicar no ícone no canto superior esquerdo.



Ícone de extração de relatório de um projeto em implementação.

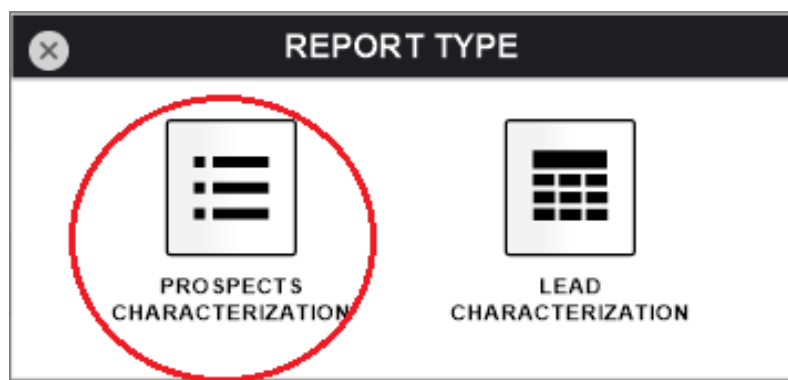
Ao clicar, abrirá outra janela com duas opções: *Propospects Characterization* e *Lead Characterization*.



Janela de escolha de extração de relatório de projetos em implementação.

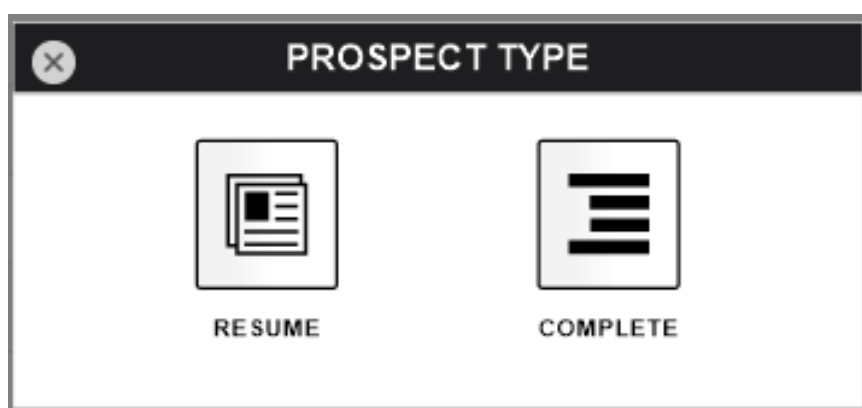
Prospects Characterization

Para a primeira opção, ***prospects characterization***, deve selecioná-lo:



Janela de escolha de extração de relatório de projetos em implementação.

Após selecionado abrirá mais uma janela de *resume* ou *complete*.



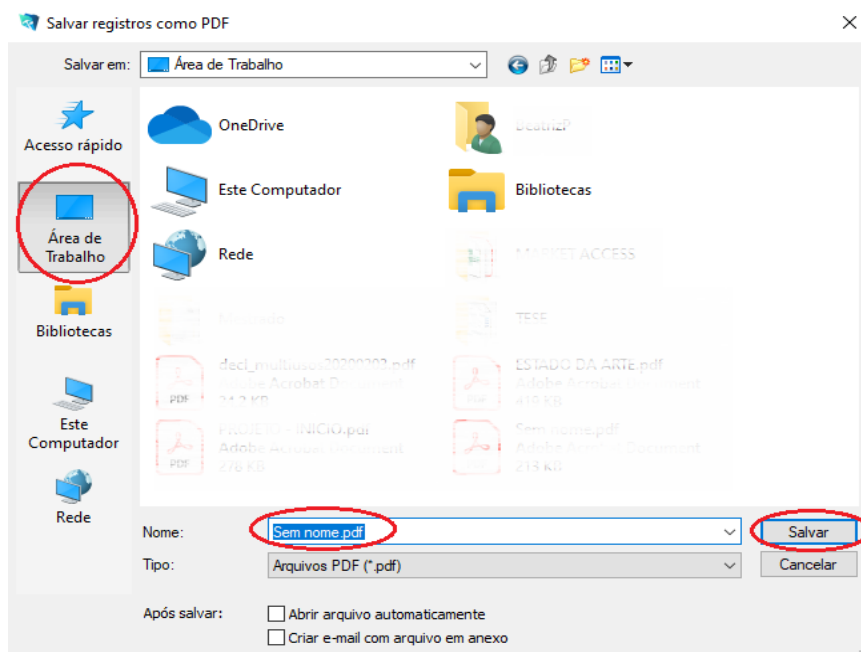
Janela de extração de relatório prospects em resumo e completo.

Quando clicado em **Resume**, abrirá a opção de língua que o relatório pode ser extraído. Deve-se selecionar a língua necessária e salvar o documento.



Janela de línguas disponíveis para extração de relatório prospect resume.

Abrirá a opção de salvar, selecione o local e o nome do arquivo e salve.



Opção de salvamento do relatório prospect em resumo.

Depois de ter salvo e aberto o relatório aparecerá com as informações preenchidas no sistema.



Empresa	d		
Priority		Status	Open
Categoria	Industry	Typology	
Sobre a empresa		Ladeinfrastrukturen für Elektrofahrzeuge	
Morada	Wallstadter Straße 59, 68526, Ladenburg, Germany		
Telefone	+ 49		
Email			
Website	https://new.abb.com/ev-charging/de		
Observações Gerais			

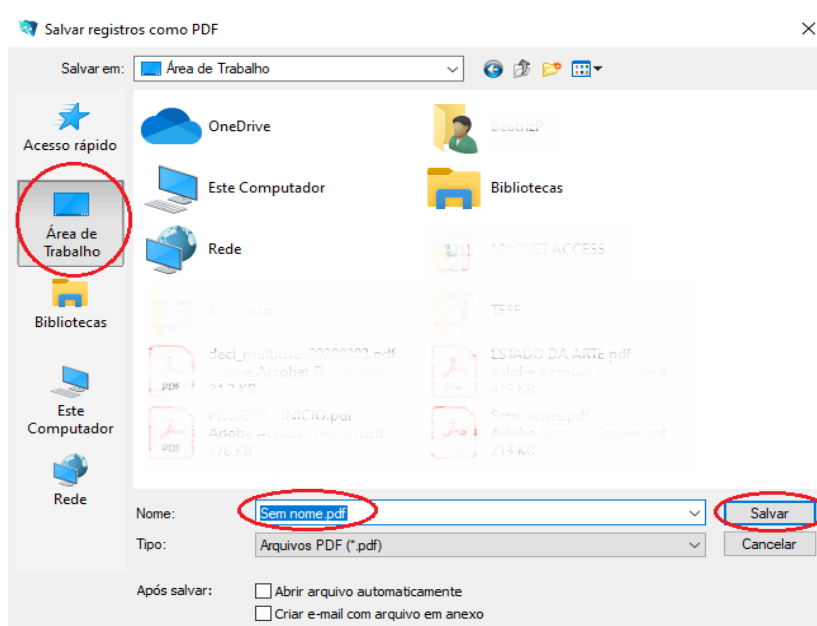
Exemplo de relatório (língua portuguesa) em resumo de um projeto em implementação.

Quando clicado em **Complete**, abrirá a opção de língua que o relatório pode ser extraído. Deve-se selecionar a língua necessária e salvar o documento.



Janela de línguas disponíveis para extração de relatório prospect complete.

Abrirá a opção de salvar, selecione o local e o nome do arquivo e salve.



Opção de salvamento do relatório prospect complete.

Depois de salvo e aberto o relatório aparecerá com as informações preenchidas no sistema.

Empresa	d		
Prioridade		Status	Open
Categoria	Industry	Tipologia	
Sobre a empresa		Ladeinfrastrukturen für Elektrofahrzeuge	
Morada	Wallstadter Straße 59, Germany		
Telefone	+ 49		
Email			
Website	https://new.abb.com/ev-ci		
Observações Gerais			
Market Share (%)			
Número de Empregados			
Número de Lojas			
Razão Social			
Turnover			

Exemplo de relatório prospect (língua portuguesa) completo de um projeto em implementação.

Nota: As informações que saem no relatório completo são as mesmas que são apresentadas no relatório básico, com inclusão do: *market share* (%), número de empregados, número de lojas, razão social e *turnover*.

Lead Characterization

Ao clicar no ícone do *Lead Characterization* abrirá igualmente a opção de *resume*, *complete* e *custom*.

✕
LEAD CHARACTERIZATION TYPE



RESUME



COMPLETE



CUSTOM

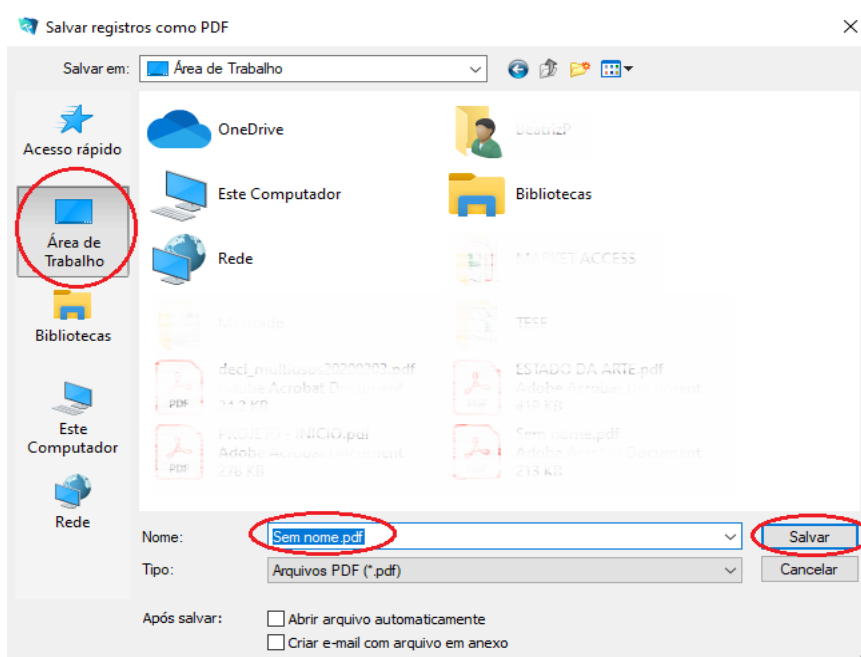
Janela de extração de relatório lead em resumo e completo.

Quando clicado em **Resume**, abrirá a opção de língua que o relatório pode ser extraído. Deve-se selecionar a língua necessária e salvar o documento.



Janela de línguas disponíveis para extração de relatório lead resume.

Abrirá a opção de salvar, selecione o local e o nome do arquivo e salve.



Opção de salvamento do relatório lead resume.

Depois de salvo e aberto o relatório aparecerá com as informações preenchidas no sistema.



Empresa		d	
Prioridade		Status	Open
Categoria	Industry	Tipologia	
Sobre a Empresa		Ladeinfrastrukturen für Elektrofahrzeuge	
Morada		Wallstadt... adenburg, Germany	
Telefone		+ 49	
Email			
Website		https://new.abb.com/ev-charging/de	
Observações Gerais			
Contactos Diretos			
Feedback			

Exemplo de relatório lead (língua portuguesa) em resumo de um projeto em implementação.

Quando clicado em **Complete**, abrirá a opção de língua que o relatório pode ser extraído. Deve-se selecionar a língua necessária e salvar o documento.

✕
LEAD COMPLETE LANGUAGE



PORTUGUESE



ENGLISH



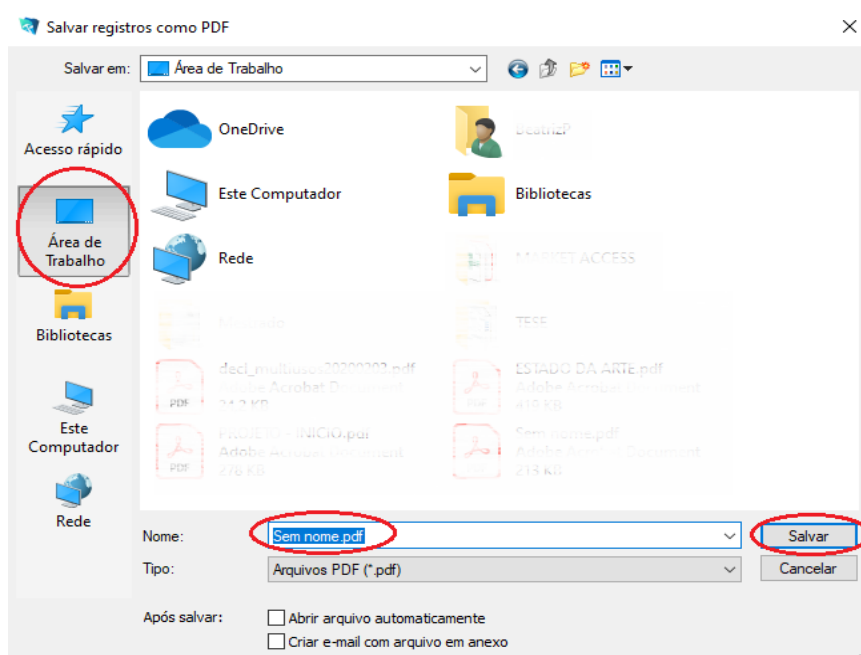
FRENCH



SPANISH

Janela de línguas disponíveis para extração de relatório lead complete.

Abrirá a opção de salvar, selecione o local e o nome do arquivo e salve.



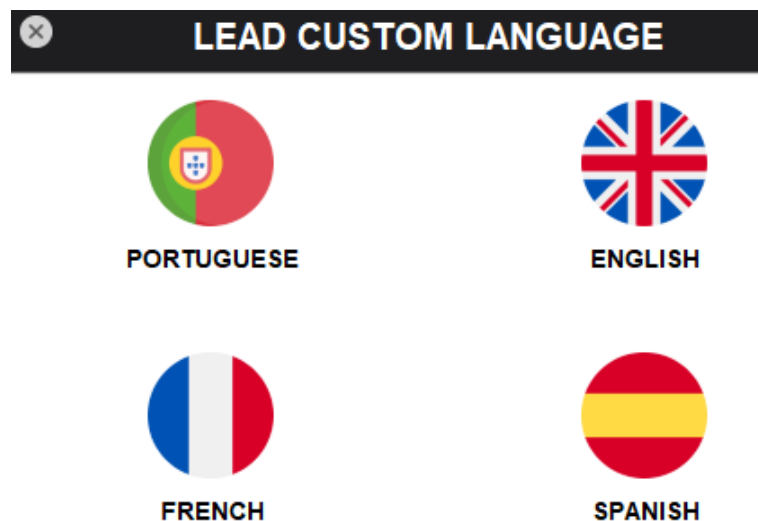
Opção de salvamento do relatório lead complete.

Depois de salvo e aberto o relatório aparecerá com as informações preenchidas no sistema.

marketaccess EXPERTS IN INTERNATIONAL BUSINESS					
Empresa		d			
Prioridade		Status	Open		
Categoria	Industry	Tipologia			
Sobre a Empresa		Ladeinfrastrukturen für Elektrofahrzeuge			
Morada		Wallstadter Straße 59, 68526, Ladenburg, Germany			
Telefone		+ 49			
Email					
Website		https://			
Observações Gerais					
Market Share (%)		Número de Empregados		Número de Lojas	
Razão Social		Turnover			
Contactos Diretos					
Feedback					

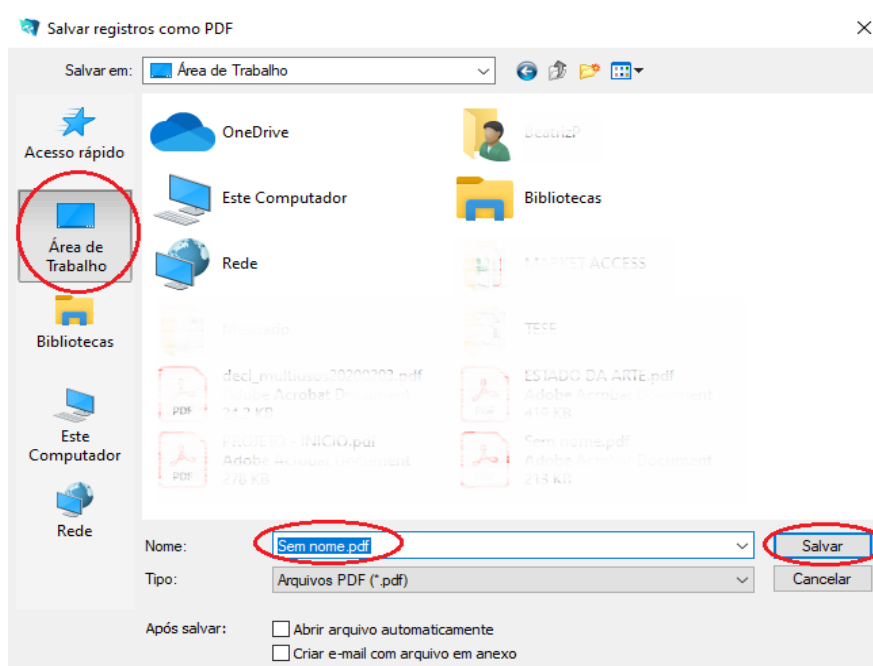
Exemplo de relatório lead (língua portuguesa) completo de um projeto em implementação.

Quando clicado em **Custom**, abrirá a opção de língua que o relatório pode ser extraído. Deve-se selecionar a língua necessária e salvar o documento.



Janela de línguas disponíveis para extração de relatório *Custom complete*.

Abrirá a opção de salvar, selecione o local e o nome do arquivo e salve.



Opção de salvamento do relatório *lead complete*.

Depois de salvo e aberto o relatório aparecerá com as informações preenchidas no sistema.

BASE DE DADOS - Rulis 2020

Nome da empresa	ABL
Contacto	
Função	
Morada	Albert- 11, 91207, Lauf / Pegnitz,
Posto da Morada	
Telefone	+ 49 9123
E-mail	info@
Website	
Perfil	Wallboxen und Ladesäulen für den privaten, halböffentlichen und öffentlichen Bereich
Cliente	
Ano do estabelecimento	
Estrutura de Propriedade	
Número de funcionários	
BDC Prioridade	
NITC Contato	

Relatório do Custom.

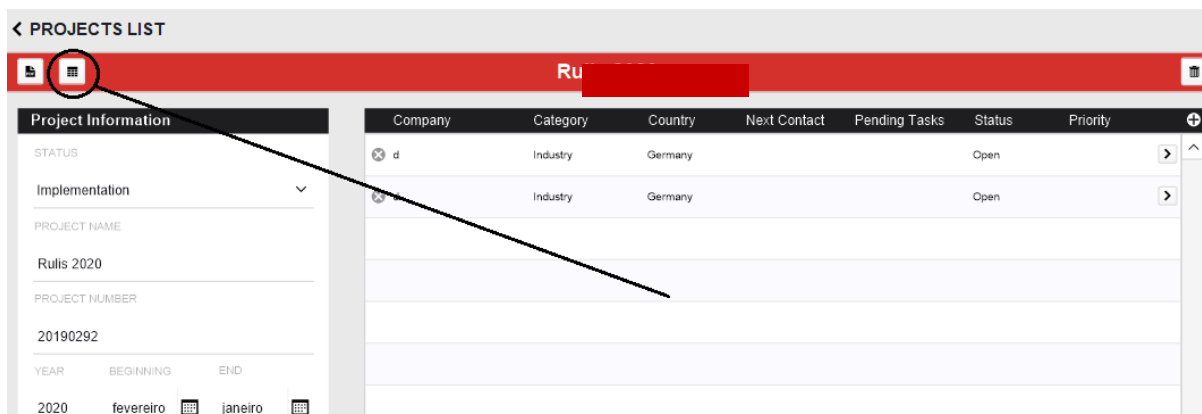
Nota 1: As informações que saem no relatório *lead* completo são as mesmas que são apresentadas no relatório básico, com inclusão do: market share (%), número de empregados, número de lojas, razão social e turnover.

Nota 2: As informações que são extraídas no relatório Lead são as mesmas informações contidas no relatório Prospects, com a inclusão dos campos: contatos diretos e feedback.

Nota 3: Foi criado um relatório customizado por necessidade pontual, mas pode ser utilizado normalmente caso se encaixe em algum processo.

Relatório em excel de um projeto

Além da extração de relatório por pdf, pode-se extrair um relatório por excel. Para isso deve-se ir ao projeto que gostaria de extrair, ir ao ícone no canto superior do lado esquerdo.



Ícone de extração de relatório por Excel.

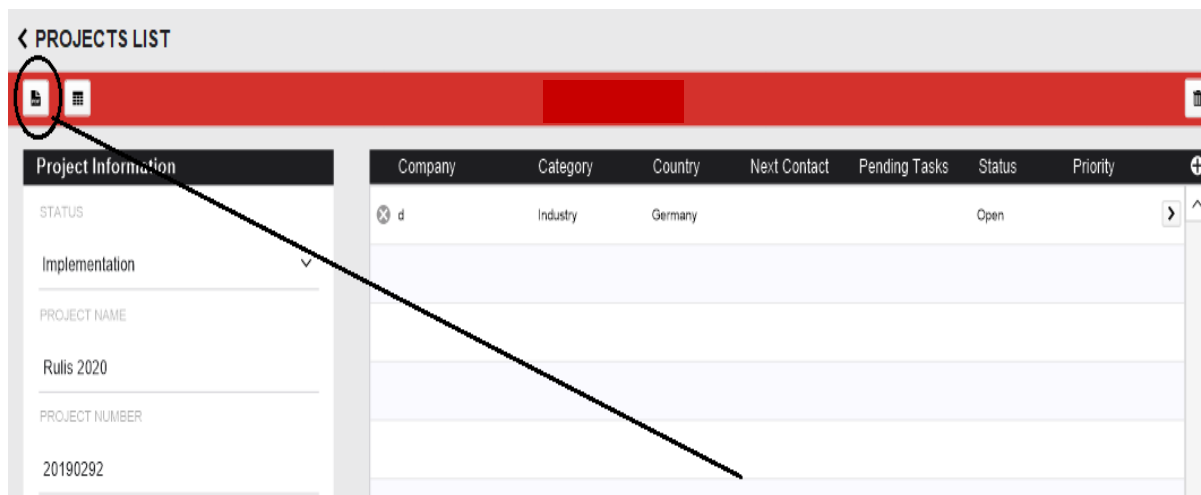
Ele abrirá automaticamente (não está formatado), caso queria pode salvar em seu computador, caso não só fecha-lo.

	A	B	C	D	E	F
1	Priority	Operations::Company Genes	Operations::Organizations	Operations::About the C	General Observations	mpanies_Operations::Addrmpanies_Op
2		Industry		Ladeinfrastrukturen für Elektrofahrzeuge	Wallstadter Straße 59	68526
3		Industry		Ladeinfrastrukturen für Elektrofahrzeuge	Wallstadter Straße 59	68526
4						
5						
6						
7						
8						

Exemplo de um relatório em excel de um projeto em implementação.

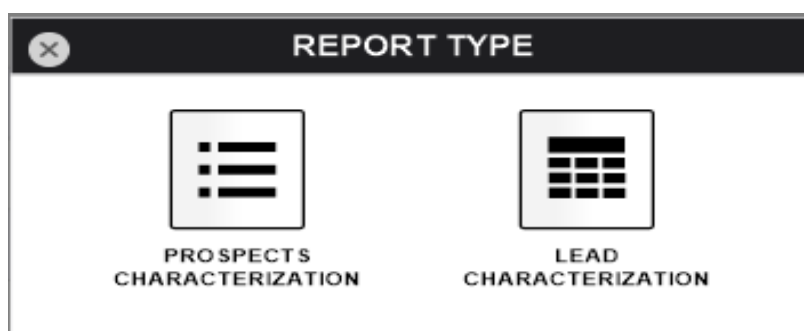
Relatório de projetos concluídos

Para extrair um relatório de um projeto que já foi concluído deve-se ir na página única do sistema> Project > *Concluded*> Selecionar o projeto que gostaria de extrair o relatório, clicar no ícone no canto superior esquerdo. As páginas para extração serão as mesmas de um projeto em implementação.



Ícone de extração de relatório de um projeto concluído.

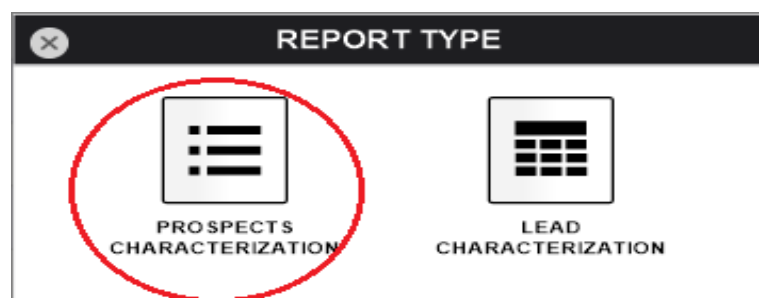
Ao clicar, abrirá outra janela com duas opções: *Propospects Characterization* e *Lead Characterization*.



Janela de escolha de extração de relatório de projetos concluído.

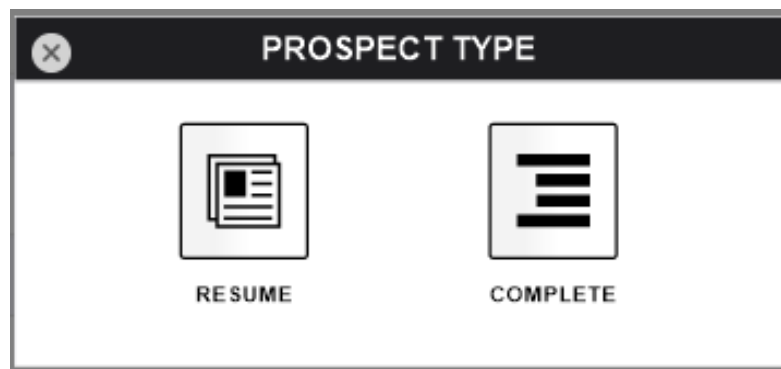
Prospects Characterization

Para a primeira opção, ***prospects characterization***, deve-se selecioná-lo:



Janela de escolha de extração de relatório de projeto concluído.

Após selecionado abrirá mais uma janela de *resume* ou *complete*.



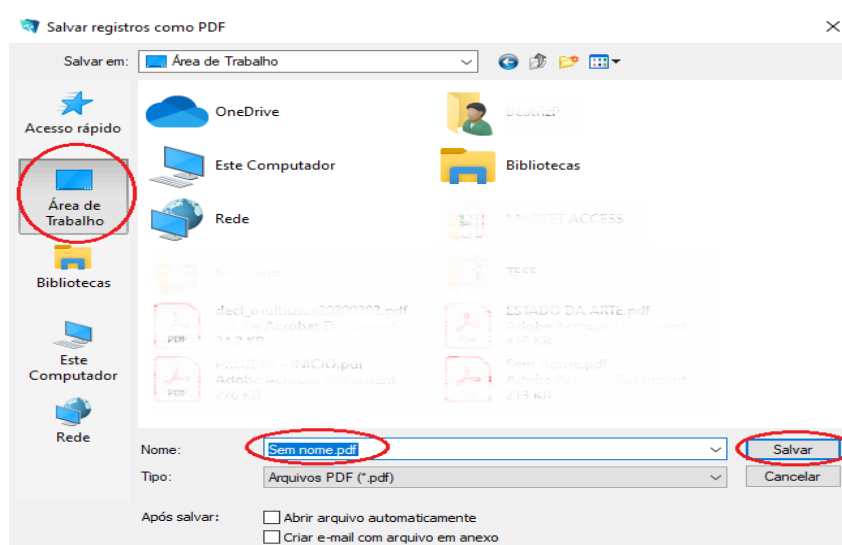
Janela de extração de relatório prospects em resumo e completo.

Quando clicado em **Resume**, abrirá a opção de língua que o relatório pode ser extraído. Deve-se selecionar a língua necessária e salvar o documento.



Janela de línguas disponíveis para extração de relatório prospect resume.

Abrirá a opção de salvar, selecione o local, o nome do arquivo e salve.

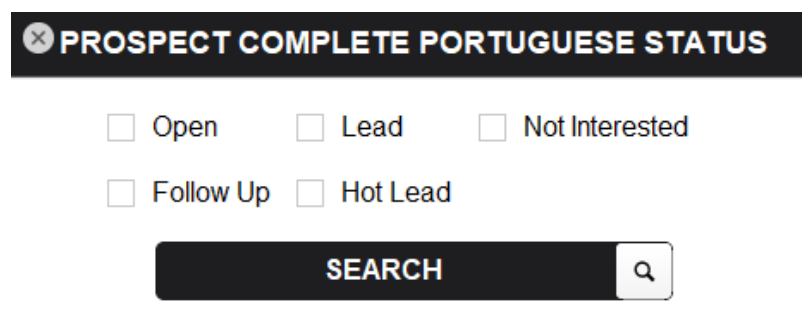


Opção de salvamento do relatório prospect em resumo.



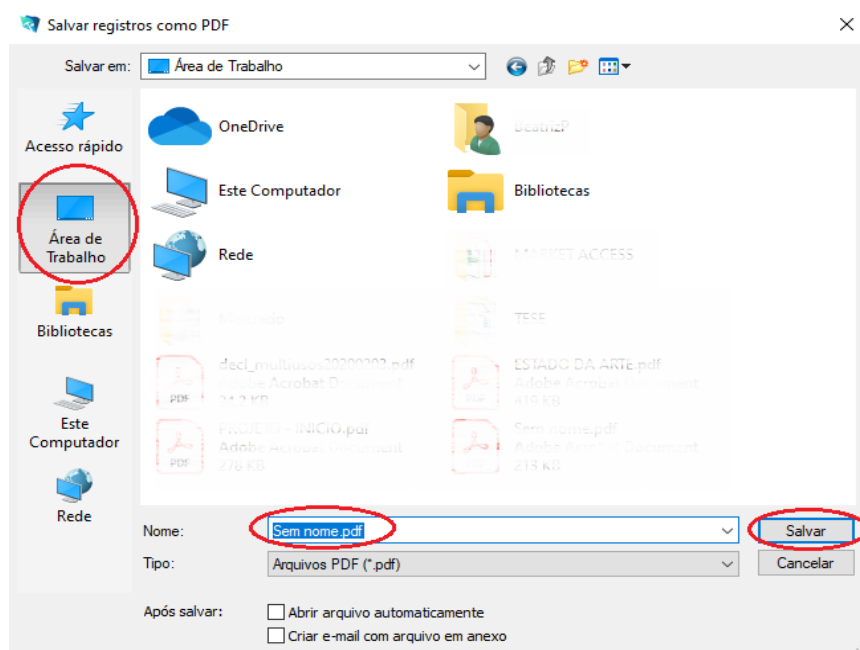
Janela de línguas disponíveis para extração de relatório prospect complete.

Abrirá uma nova janela para selecionar o filtro do status que necessite, caso queira que saio todos, apenas clique em search.



Filtro do status do relatório prospect complete.

Abrirá a opção de salvar, selecione o local, o nome do arquivo e salve.



Opção de salvamento do relatório prospect complete.

Depois de salvo e aberto o relatório aparecerá com as informações preenchidas no sistema.



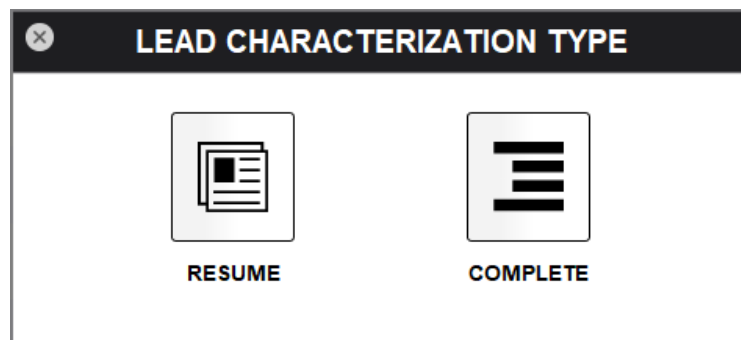
Empresa		d	
Prioridade		Status	Open
Categoria	Industry	Tipologia	
Sobre a empresa		Ladeinfrastrukturen für Elektrofahrzeuge	
Morada		Wallstadt... .., Ladenburg, Germany	
Telefone		+ 49	
Email			
Website		https://new... .. /de	
Observações Gerais			
Market Share (%)			
Número de Empregados			
Número de Lojas			
Razão Social			
Turnover			

Exemplo de relatório prospect (língua portuguesa) completo de um projeto concluído.

Nota: As informações que saem no relatório completo são as mesmas que são apresentadas no relatório básico, com inclusão do: *market share* (%), número de empregados, número de lojas, razão social e *turnover*.

Lead Characterization

Ao clicar no ícone do *Lead Characterization* abrirá igualmente a opção de *resume* e *complete*.



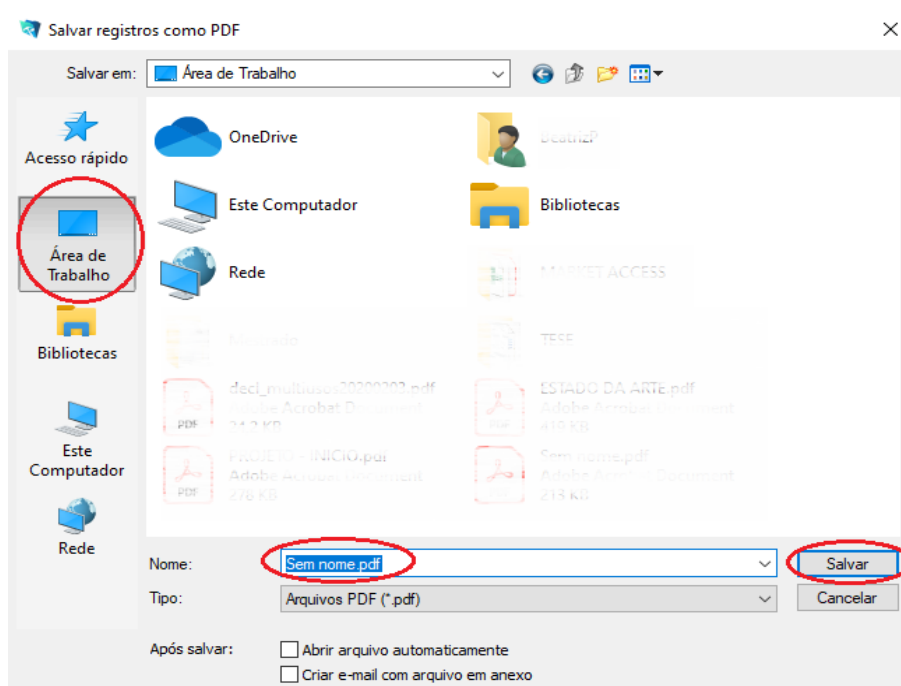
Janela de extração de relatório lead em resumo e completo.

Quando clicado em **Resume**, abrirá a opção de língua que o relatório pode ser extraído. Deve-se selecionar a língua necessária e salvar o documento.



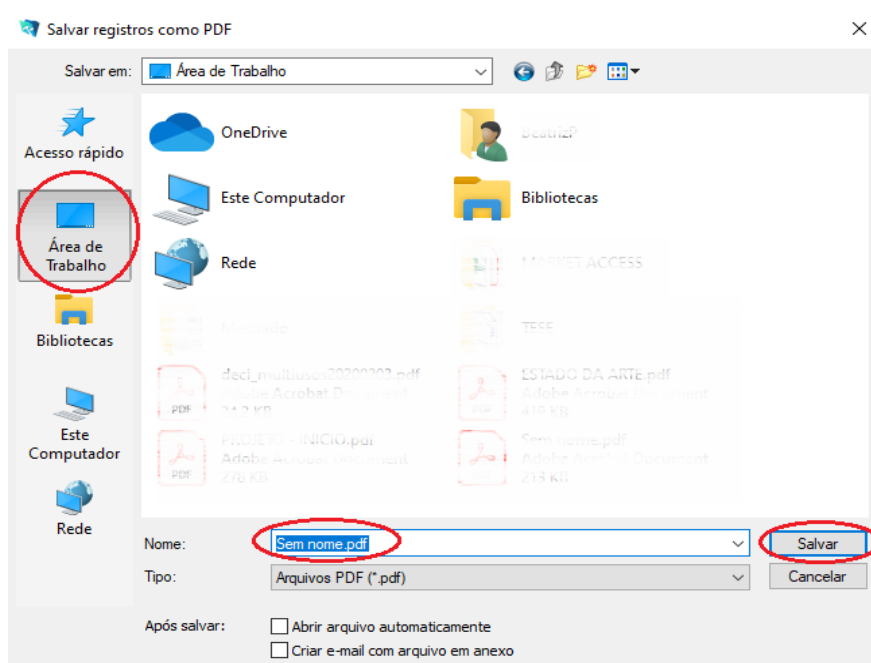
Janela de línguas disponíveis para extração de relatório lead resume.

Abrirá a opção de salvar, selecione o local, o nome do arquivo e salve.



Opção de salvamento do relatório lead resume.

Abrirá a opção de salvar, selecione o local e o nome do arquivo e salve.



Opção de salvamento do relatório lead complete.

Depois de salvo e aberto o relatório aparecerá com as informações preenchidas no sistema.

marketaccess EXPERTS IN INTERNATIONAL BUSINESS					
Empresa		d			
Prioridade		Status	Open		
Categoria	Industry	Tipologia			
Sobre a Empresa		Ladeinfrastrukturen für Elektrofahrzeuge			
Morada		Wallstadter Straße 59, 68526, Ladenburg, Germany			
Telefone		+ 49			
Email					
Website		https://new.abb.com/ev-charging/ide			
Observações Gerais					
Market Share (%)		Número de Empregados		Número de Lojas	
Razão Social		Turnover			
Contactos Diretos					
Feedback					

Exemplo de relatório lead (língua portuguesa) completo de um projeto concluído.

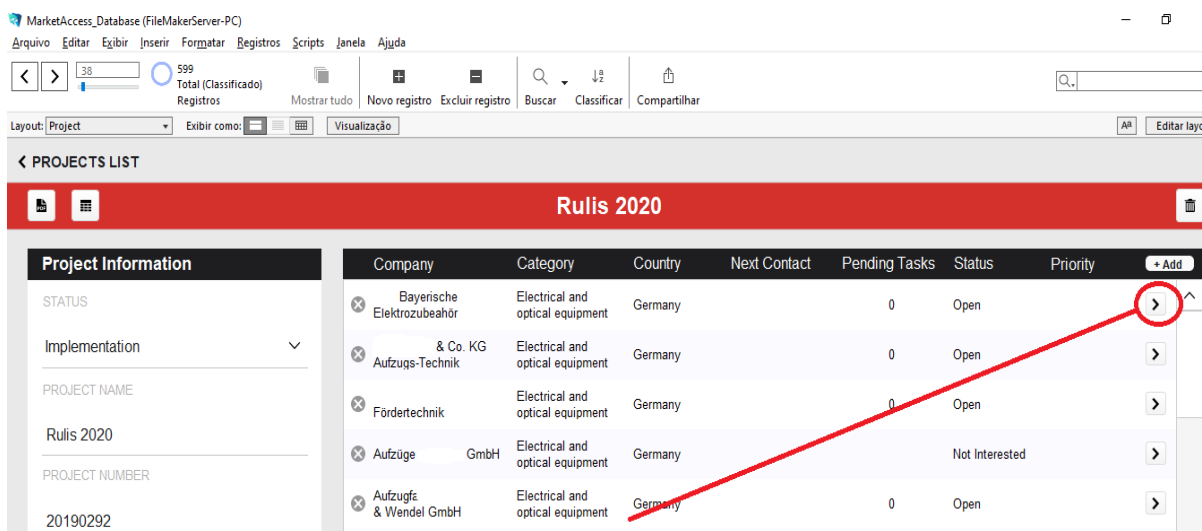
Nota 1: As informações que saem no relatório *lead* completo são as mesmas que são apresentadas no relatório básico, com inclusão do: *market share* (%), número de empregados, número de lojas, razão social e *turnover*.

Nota 2: As informações que são extraídas no relatório *Lead* são as mesmas informações contidas no relatório *Prospects*, com a inclusão dos campos: contatos diretos e feedback.

Nota 3: Os relatórios acima são extraídos com todas as empresas que o projeto possui, ou seja, se um projeto tiver 10 empresas, sairá em relatório as 10 empresas, caso queira que saia apenas uma empresa deve seguir o passo “Relatório de Empresa Individual”.

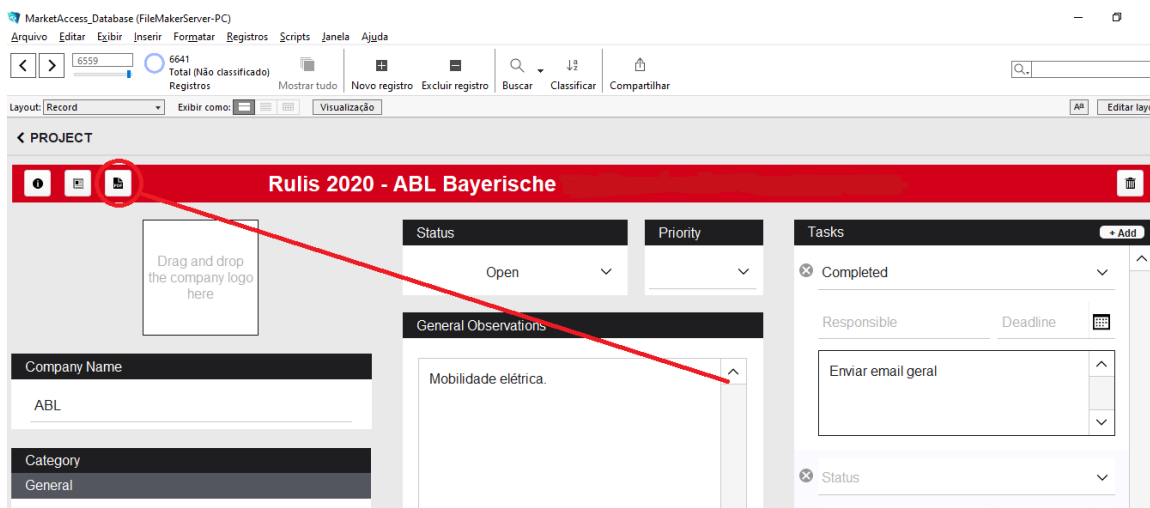
Relatório de empresa individual

Para relizar a extração do relatório de uma empresa individual, deve-se ir no projeto que deseja, e clicar na empresa em expefeco que necessita no relatório



Página de extração de relatório individual.

Clicar no canto superior esquerdo no ícone de pdf.

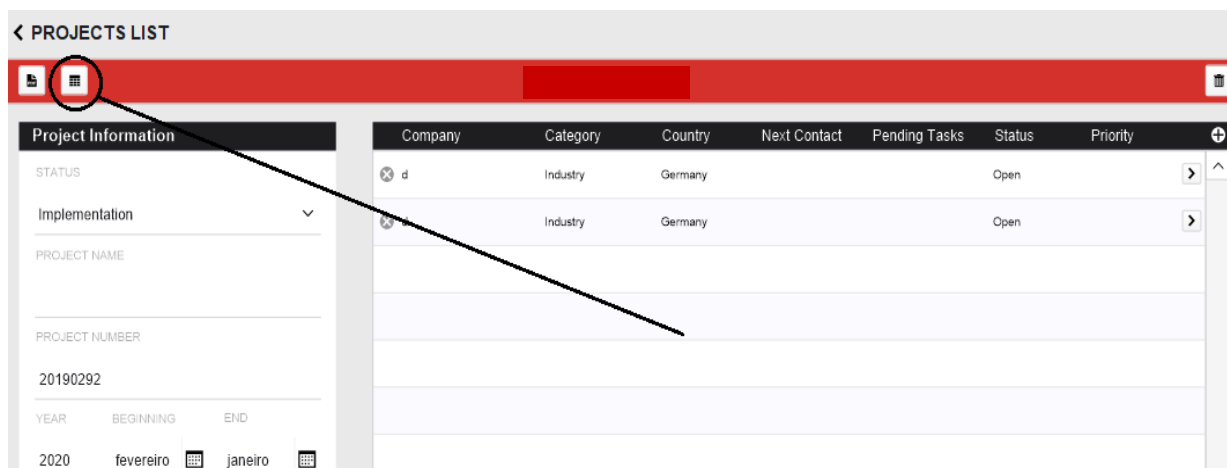


Página de extração de relatório individual.

E seguir os mesmo passos dos relatórios anteriores, conforme necessidade.

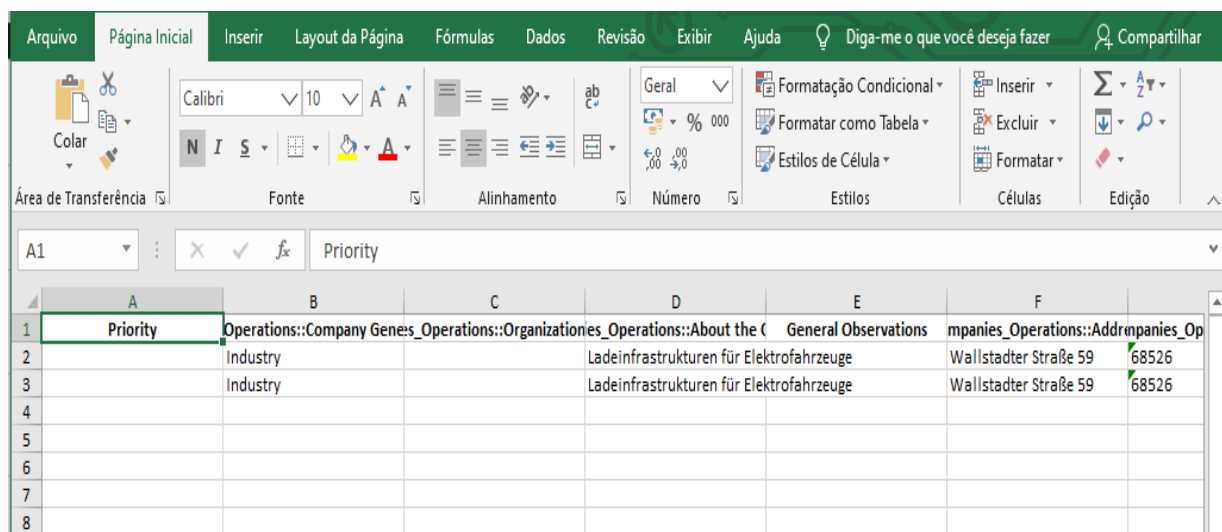
Relatório em excel de um projeto concluído

Além da extração de relatório por pdf, pode-se extrair um relatório por excel, igualmente aos projetos em implementação. Para isso deve-se ir ao projeto que gostaria de extrair, ir ao ícone no canto superior do lado esquerdo.



Ícone de extração de relatório por Excel.

Ele abrirá automaticamente (não está formatado), caso queria pode salvar em seu computador, caso não só fecha-lo.



Exemplo de um relatório em excel de um projeto concluído.

Anexo 7: Commercial – Guia de Utilização do *Filemaker*



Apresentação do Filemaker

O *FileMaker* é um software de base de dados de grupo de trabalho para criação e compartilhamento rápido de soluções adaptadas às necessidades da Market Access. Interface simples de usar, ajudando no dia a dia dos usuários, rastreando gerenciando empresas, rastreando projetos e informação.

Sobre esse Guia

Este guia de utilização da base de dados Filemaker para os usuários da empresa Market Access-Experts in International Business, tem como intuito informar e ajudar no dia a dia de uso do sistema. Oferecendo instruções e imagens sobre as tarefas de forma a interagir com o usuário para uma melhor compreensão do Filemaker.

1ª EDIÇÃO – 2019/2020

Elaborado por: Beatriz Souza Parrado

Ícones



Campo de e-mail



Campo de LinkedIn



Campo de Website



Volta a página anterior



Calendário



Exporta página para .pdf



Exporta página para excel



Ícone de busca



Ícone de exclusão



Ícone de inclusão



Capítulo 1 – Apresentação do *Filemaker*

Instalando o *Filemaker*

Acessando a base de dados

Capítulo 2 - Módulos do *Filemaker*

Search (Pesquisa)

Commercial (Comercial)

Project (Projeto)

Project National (Projeto Nacional)

Project International (Projeto Internacional)

Conversion Rates

Companies (Companhias)

Capítulo 3 - Relatórios

Relatório do módulo do Comercial

Basic

Detailed

Relatório em excel de um projeto

Capítulo 1 – Apresentação do Filemaker

Instalando o Filemaker

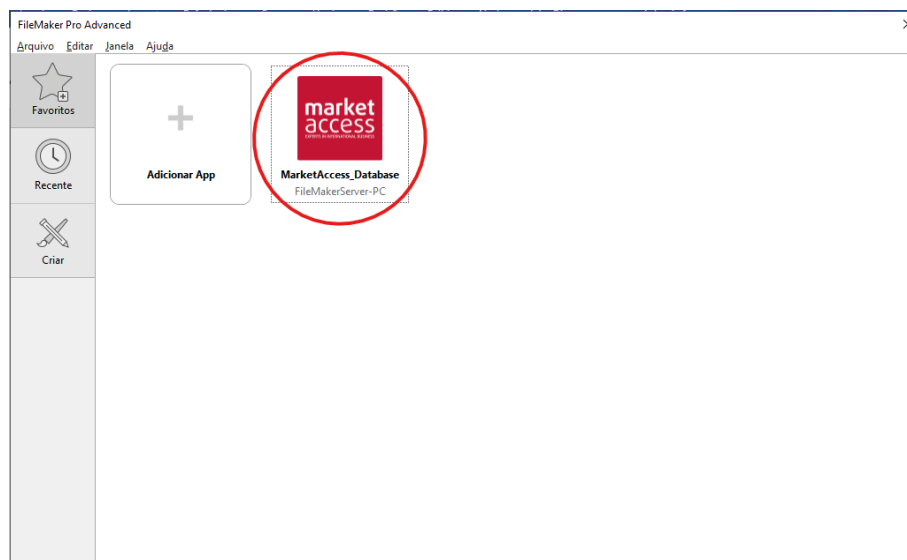
A instalação do software Filemaker deve verificada de acordo com o documento de instalação da Base de Dados Filemaker, disponível na NAS, onde demonstra o passo a passo de como instalar o programa no computador.



Ícone do Filemaker

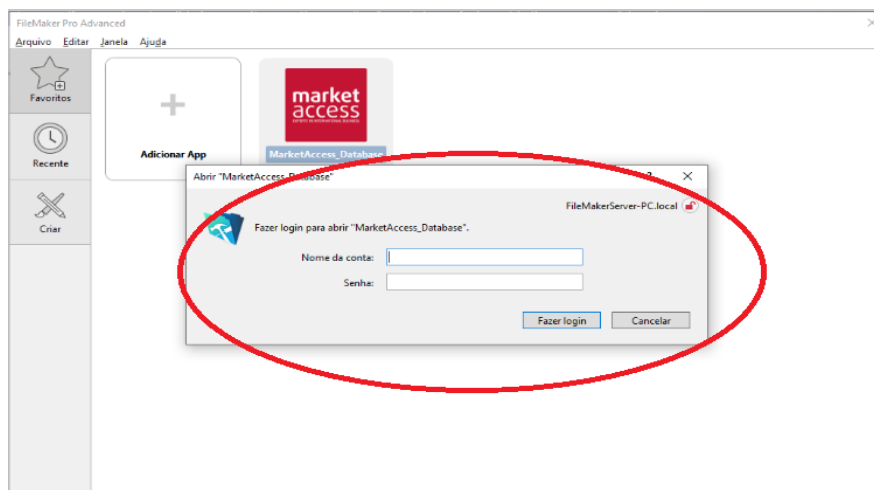
Acessando a base de dados

Ao instalar o sistema, quando clicado ao ícone, aparecerá a visão dos favoritos (conforme figura 1).



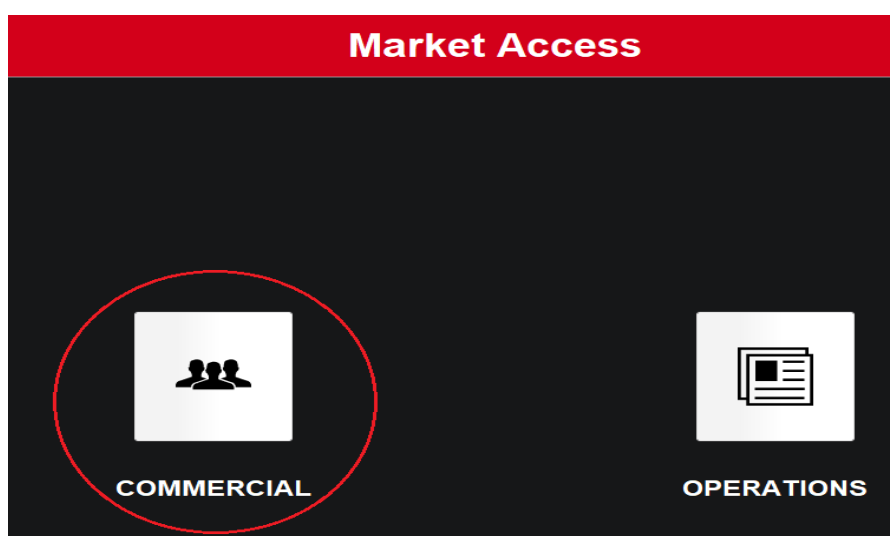
Visão de acesso a base de dados.

Deve-se clicar no logotipo da Market Access, inserir o usuário e senha e assim acessará o Filemaker.



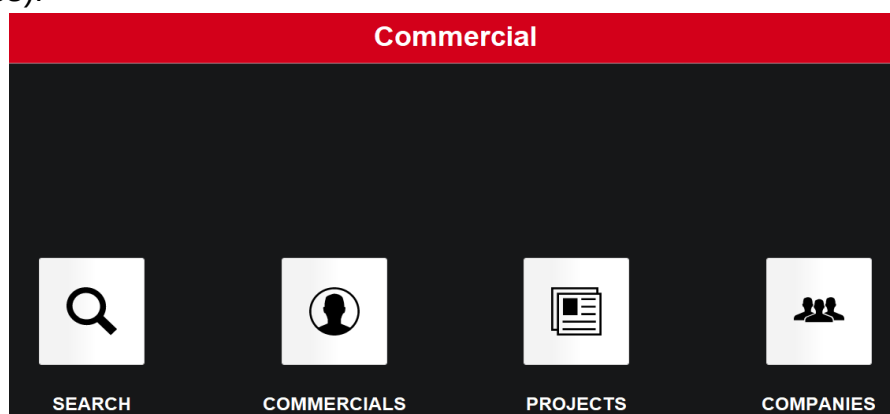
Caixa de inserção de login e senha.

Após o acesso ao sistema, a primeira imagem a ser mostrada é a página única do sistema (figura 3) onde mostrará 2 (dois) módulos: *Commercial* e *Operations*. Deve-se clicar no módulo *Commercial*.



Primeira página do Filemaker.

Após clicar no primeiro módulo, ele aparecerá mais 4 (quatro) módulos para seleção: Pesquisa (*Search*), Comercial (*Commercial*), Projetos (*Projects*) e Companhia (*Companies*).

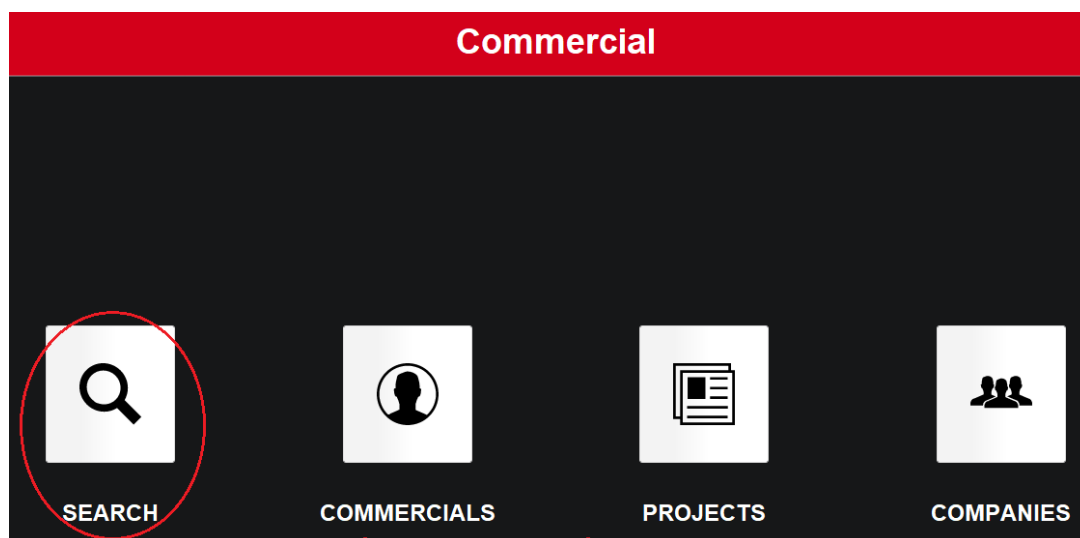


Visão da página única de acesso do Filemaker

Capítulo 2 - Módulos do Filemaker

Search (Pesquisa)

O módulo *search* serve para pesquisar empresas que estão cadastradas na base de dados. Para acessá-lo basta clicar no ícone *search*.



Ícone que deve clicar para pesquisa de empresas cadastradas na base de dados.

Basta apenas preencher o campo de *Company Name* (com letra ou palavra) e pesquisar que ele já mostra os resultados.



Exemplo de preenchimento para pesquisar uma empresa cadastrada na base de dados.

Ainda pode-se pesquisar por categoria da empresa (*Organization Category*), clicando na seta

The screenshot shows the 'SEARCH COMPANIES' interface. On the left, the 'INFORMATION' sidebar has a search bar and a dropdown menu for 'ORGANIZATION CATEGORY'. The dropdown is open, showing 'Industry' (selected with a checkmark), 'Retail', and 'Services'. On the right, a table with columns 'Company Name', 'Category', 'Typology', 'Region', 'Country', and 'City' is visible. The first row of the table has 'Industry' in the 'Category' column.

Exemplo de preenchimento para pesquisar uma empresa cadastrada na base de dados.

Ou ainda pode-se fazer a pesquisa por tipo de empresa (*Organization Typology*) também clicando na seta ao lado do nome:

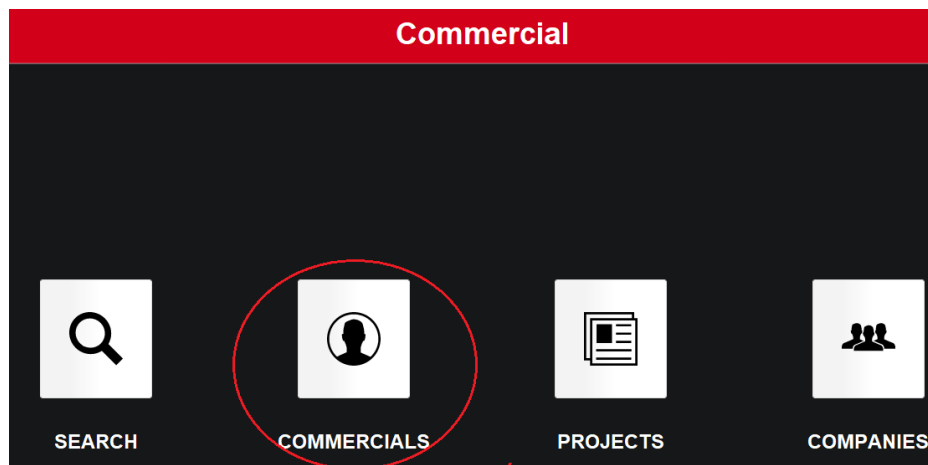
The screenshot shows the 'SEARCH COMPANIES' interface. On the left, the 'INFORMATION' sidebar has a dropdown menu for 'Typology' which is open, showing a list of options: Agent, Brand, Distributor, Large retail distribution, Importer, Retailer, Association / Cluster, and Media Partner. On the right, the same table as in the previous screenshot is visible, with the first row having 'Industry' in the 'Category' column.

Exemplo de preenchimento para pesquisar uma empresa cadastrada na base de dados.

Commercial (Comercial)

O módulo *Commercial* exibe todos os comerciais que trabalham na empresa, mostrando o currículo com informações relevantes sobre eles e os projetos que estão ou estiveram participando.

Para acessá-lo basta clicar no ícone *Consultants* onde abrirá em forma de lista todos os consultores em ordem alfabética.

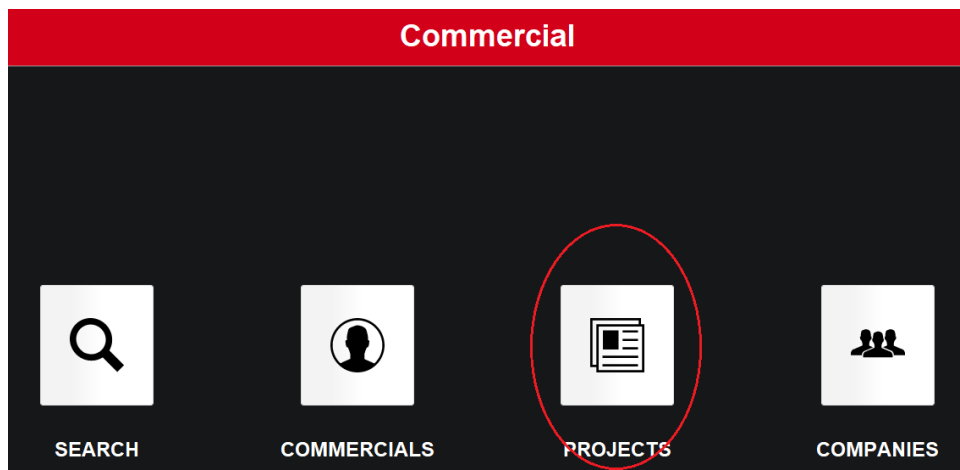


Ícone de pesquisa dos comerciais.

COMMERCIALS				
	NAME	STATUS	POSITION	NUMBER OF PROJECTS
A				
	 Alexandre	Active	National Market	0
B				
	 Beatriz M	Active		0
J				
	 Juliana	Active	International Market	0
M				
	 Miguel Q	Active	National Market	2

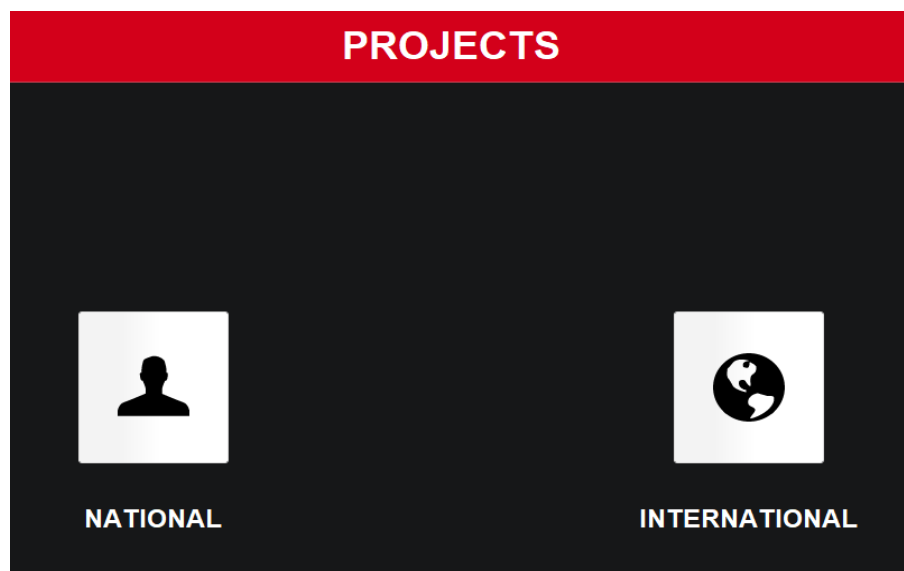
Imagem da lista dos comerciais da MA cadastradas no Filemaker.

Ao clicar em um dos comerciais, abrirá um formulário com as informações relacionadas ao mesmo, de forma a mostrar os projetos relacionados, bem como a formação que ele possui.



Selecionar o ícone Project na página única.

Logo após clicar no ícone, apareceram mais duas opções, Nacional (*National*) e Internacional (*International*).



Visualização da segunda aba de projetos.

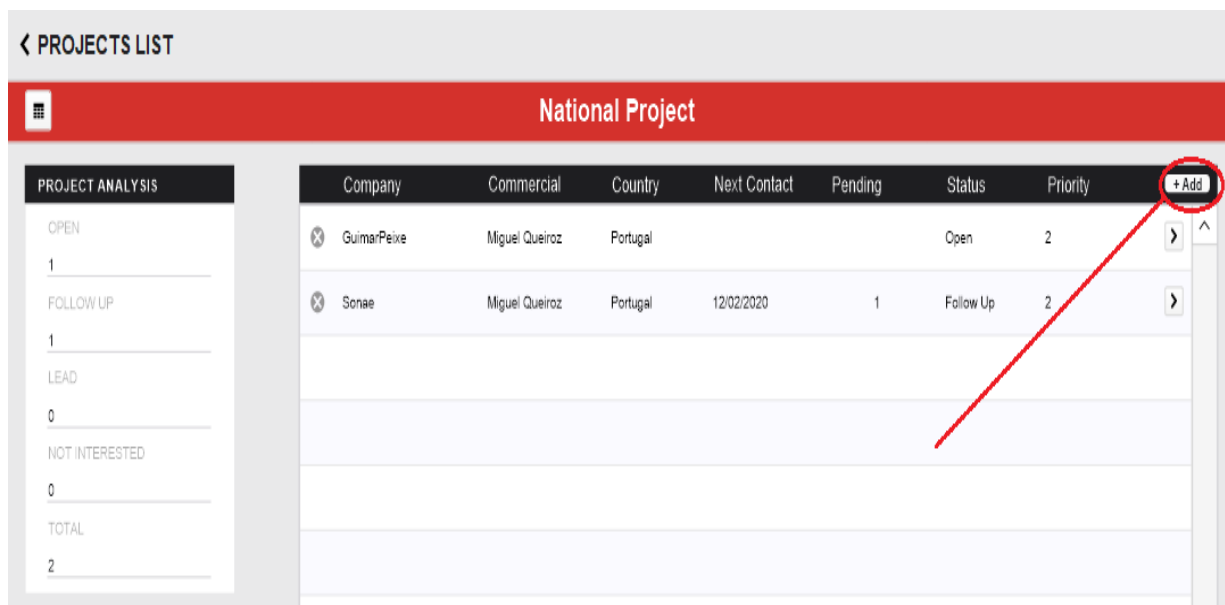
Project National (Projeto Nacional)

Para visualizar os projetos nacionais, deve-se clicar no ícone:



Ícone dos projetos nacionais.

Abrirá a página onde aparece todos os projetos já cadastrados no sistema em formato de lista. Para incluir um novo projeto é preciso ir no canto superior direito e clicar em “+Add”.



The screenshot displays the 'National Project' management interface. On the left is a sidebar titled 'PROJECT ANALYSIS' with filters for OPEN (1), FOLLOW UP (1), LEAD (0), NOT INTERESTED (0), and TOTAL (2). The main area features a table with columns: Company, Commercial, Country, Next Contact, Pending, Status, and Priority. Two projects are listed: 'GuimarPeixe' (Open, Priority 2) and 'Sonae' (Follow Up, Priority 2). A red circle highlights the '+ Add' button in the top right corner of the table, with a red arrow pointing to it.

Company	Commercial	Country	Next Contact	Pending	Status	Priority
X GuimarPeixe	Miguel Queiroz	Portugal			Open	2
X Sonae	Miguel Queiroz	Portugal	12/02/2020	1	Follow Up	2

Visualização do botão de adicionar um novo projeto.

Depois de clicado em “+ Add” abrirá a página:

Deverá ser preenchido os seguintes campos:

➤ **Primeira coluna:**

Quadrado de figura: Deve-se colocar a imagem do logotipo da empresa;

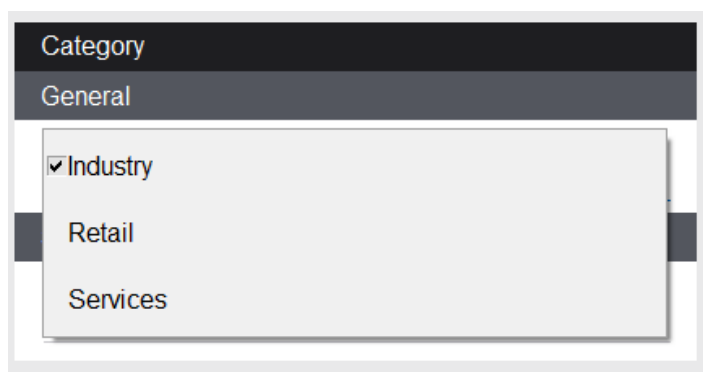
Company Name: Nome da empresa (Campo obrigatório);

Brand: Inserir a marca;

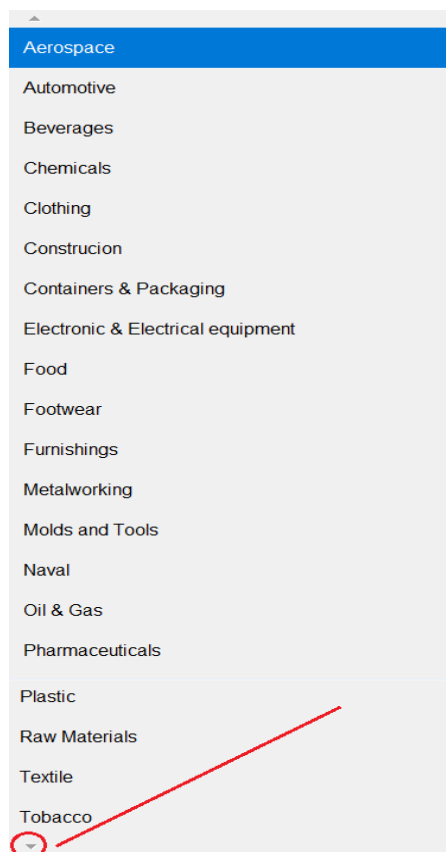
Category:

General: Lista suspensa (*Industry/Retail/Services*);

Sub-Category: Lista suspensa que deve ser preenchida de acordo com a escolha do campo (*General*), para cada escolha há novas opções;



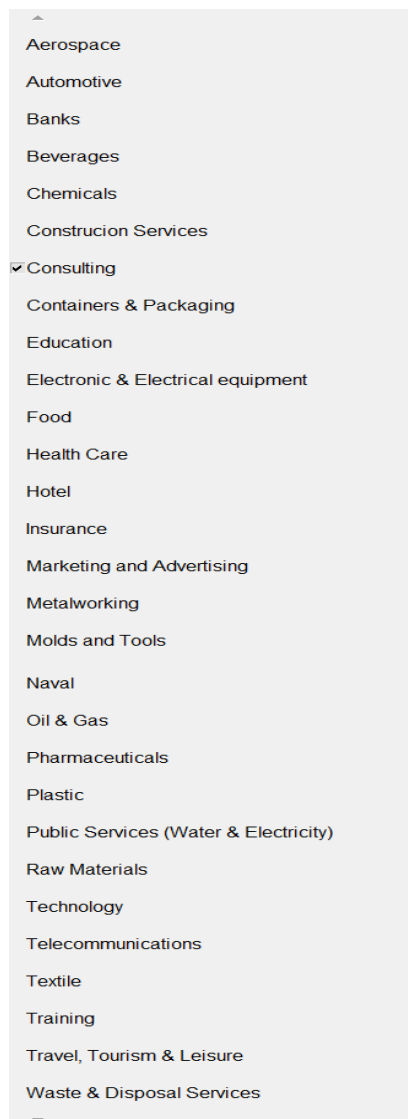
Lista Suspensa da Category, general.



Lista Suspensa da Sub-Category, Industry.

- ✓ Alimentar Gourmet
- Clothing & Accessories
- Construcion Materials
- Cosmetics and Perfumes
- Decoration
- Distillers & Vintners (Wine)
- Food
- Footwear
- Furnishings
- General Retailers
- Soft Drinks
- Textil Iar

Lista Suspensa da Sub-Category, *Retail*.



Lista Suspensa da Sub-Category, Service.

Typology: Deve-se clicar no quadrado para escolher a opção (*Puclic, Private, Partner e Outros*), pode-se escolher mais de uma opção;

Company Information:

World Region: Não é preenchido, ele assume o preenchimento automaticamente quando escolhido o país;

Country: País onde a empresa possui sede;

Country Region: Colocar a região do país da companhia;

Address: Endereço da empresa;

Post Code: Código postal da empresa;

Telephone: O código da localidade é assumido quando preenchido o país, depois apenas preencher o número de telefone da empresa;

Ícones abaixo:

E-mail;

LinkedIn; e

Website

Company Information

WORLD REGION

COUNTRY COUNTRY REGION

CITY

ADDRESS POST CODE

TELEPHONE

GENERAL EMAIL

Press enter to add a new email

LINKEDIN

WEBSITE

Preenchimento automático de acordo com a seleção no campo country

Clica-se na seta para mais opções

Afghanistan
Albania
Algeria
American Samoa
Andorra
Angola
Anguilla
Antarctica
Antigua and Barbuda
Argentina
Armenia
Aruba
Australia
Austria
Azerbaijan
Bahamas
Bahrain
Bangladesh
Barbados
Belarus
Belgium
Belize
Benin
Bermuda

Imagem da primeira coluna de preenchimento do projeto.

Company Data:

VAT CODE: Inserir o número de contribuinte da empresa;

Numer of Store: Inserir o número de filiais que a empresa possui

Market Share (%): Inserir a cota de mercado da empresa;

Ownership Struture: Inserir a estrutura da empresa;

Number of Employees: Inserir o número de funcionários da empresa;

Turnover: Inserir o Turnover da empresa.

➤ Segunda Coluna:

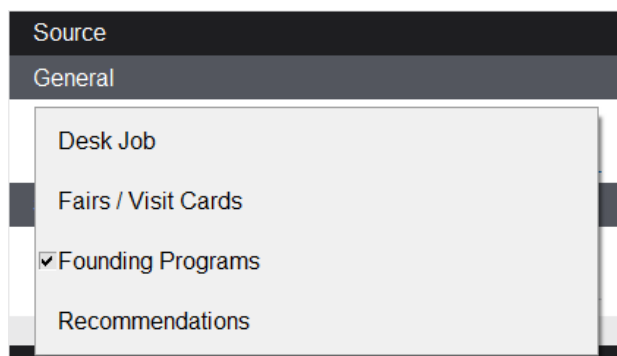
Status: Lista Suspensa (Open, Follow Up, Lead e Not Interested);

Priority: Lista Suspensa (1 à 5) sendo o 1 maior prioridade e o 5 menor prioridade;

LEAD Manager: Inserir quem está tratando daquele projeto (Deve-se clicar na linha que abre uma lista suspensa);

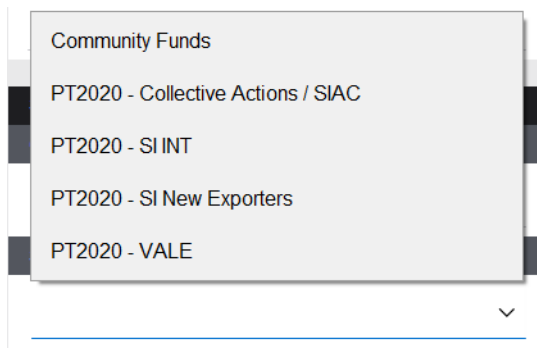
Source:

General: Lista Suspensa (*Desk Job, Fairs/Visits Cards, Founding Programs, e Recommendations*);



Lista Suspensa do Source.

Sub-Category: Lista Suspensa, onde apenas o *Founding Programs* possui sub-category (*Community Funds, PT2020 - Collective Actions/SIAC, PT2020 - SI INT, PT2020 - SI New Exporters, PT2020 – VALE*).



Lista Suspensa da Sub-Category do Founding Programs.

General Observations: Inserir informações relevantes para o projeto;

Contacts:

Name: Nome da pessoa de contato da empresa;

Job Position: Cargo que a pessoa de contato possui;

Department: Departamento que a pessoa de contato atua;

E-mail: E-mail de contato do responsável pelo projeto da empresa;

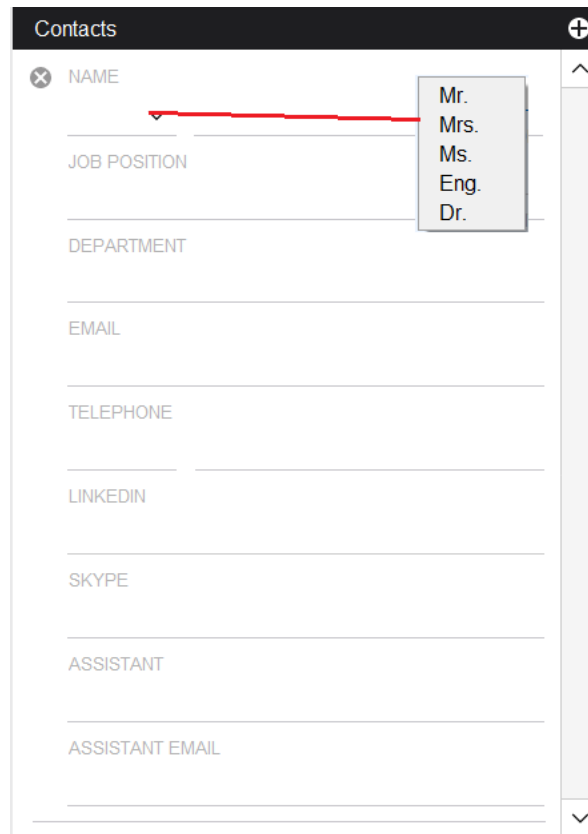
Telephone: Telefone de contato do responsável pelo projeto da empresa;

LinkedIn: LinkedIn de contato do responsável pelo projeto da empresa;

Skype: Skype de contato do responsável pelo projeto da empresa;

Assistant: Nome de contato do assistente do responsável da empresa, caso tenha.

Assistant e-mail: E-mail de contato do assistente do responsável da empresa, caso tenha.



The image shows a 'Contacts' form with a dark header bar containing a close button (X) and a plus sign (+). The form has several input fields: NAME, JOB POSITION, DEPARTMENT, EMAIL, TELEPHONE, LINKEDIN, SKYPE, ASSISTANT, and ASSISTANT EMAIL. A dropdown menu is open for the 'NAME' field, showing a list of titles: Mr., Mrs., Ms., Eng., and Dr. A red line points from the 'NAME' label to the dropdown menu.

Imagem da segunda coluna de preenchimento da *Company*.

➤ **Terceira Coluna:**

Tasks:

Status: Lista suspensa que deverá ser selecionada de acordo com a necessidade do andamento do projeto (*In Process, To Be Done e Completed*);

Responsible: Nome do responsável do projeto;

Deadline: Última data de acionamento;

Description: Uma breve descrição do contato feito.

Tasks

Botão de adicionar mais tasks

Status

In Process

To Be Done

Completed

Responsible

Deadline

Description

Botão para excluir a task

fevereiro de 2020

dom	seg	ter	qua	qui	sex	sáb
26	27	28	29	30	31	1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
1	2	3	4	5	6	7

Hoje: 10/02/2020

Campos da tasks da terceira coluna de preenchimento do projeto.

Feedback:

Type of Feedback: Lista suspensa que deve ser selecionado a opção que se encaixa ao feedback (Call or Email e Meeting);

Data: Data que foi efetuado o feedback;

Annotation: Campo de texto livre para incluir alguma anotação necessária.

Feedback

Botão para incluir mais feedbacks

Type of Feedback

Call or Email

Meeting

Date

Annotation

Botão para excluir os feedbacks

fevereiro de 2020

dom	seg	ter	qua	qui	sex	sáb
26	27	28	29	30	31	1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
1	2	3	4	5	6	7

Hoje: 10/02/2020

Campos do feedback da terceira coluna de preenchimento do projeto.

Depois de preenchido todas as informações pertinentes ao projeto, deve-se apenas clicar no nome "Project" no canto superior esquerdo para salvar. Apenas clicar se

quiser salvar o preenchimento, caso queira sair da página sem finalizar o preenchimento, deve-se clicar no ícone da lixeira no canto superior direito.

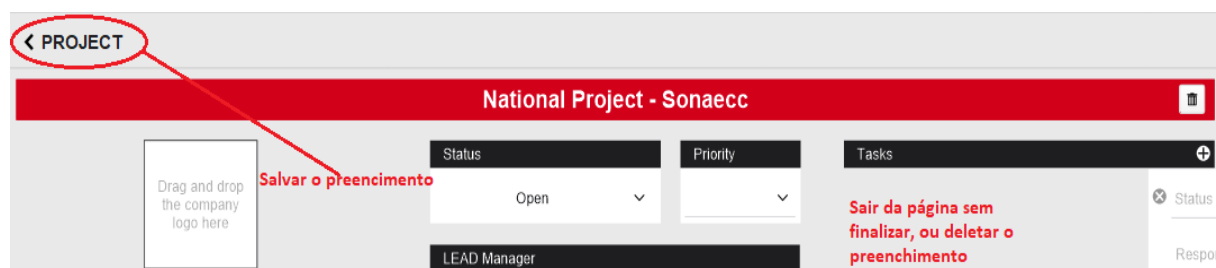
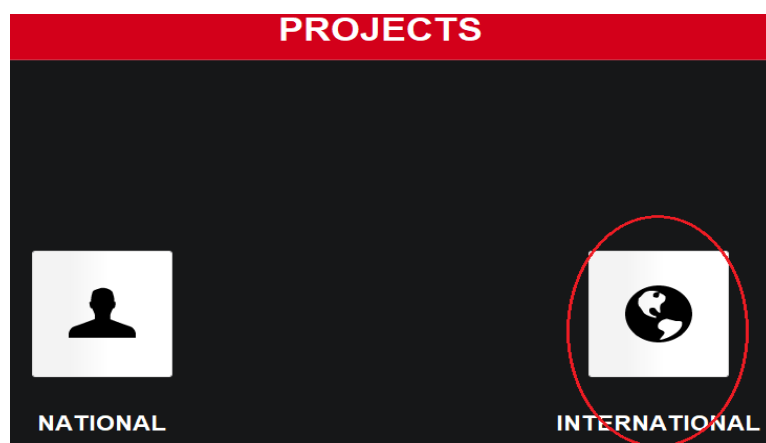


Imagem de finalização de um projeto.

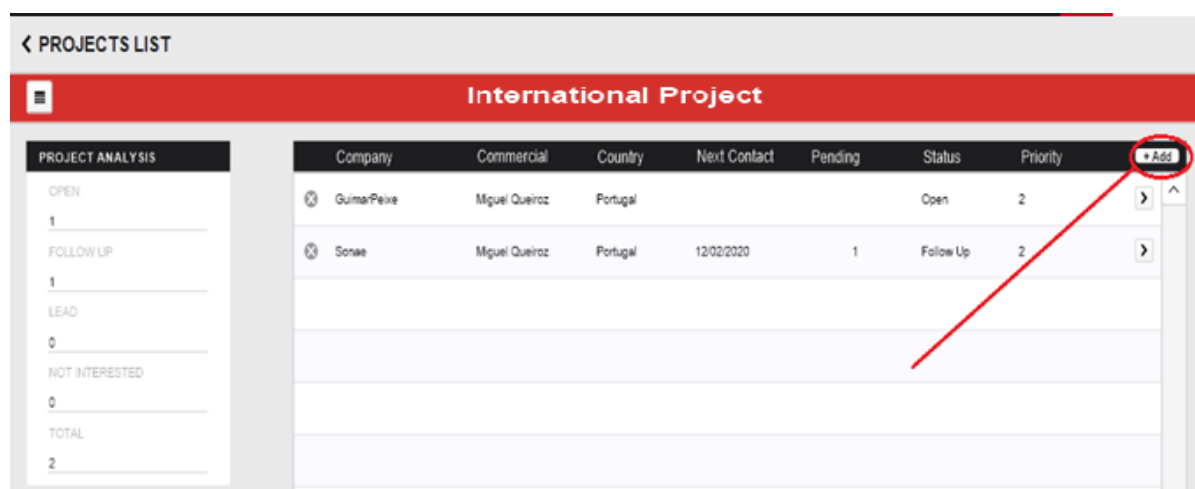
Project International (Projeto Internacional)

Para visualizar os projetos internacionais, deve-se clicar no ícone:



Ícone dos projetos nacionais.

Abrirá a página onde aparece todos os projetos já cadastrados no sistema em formato de lista. Para incluir um novo projeto é preciso ir no canto superior direito e clicar em “+Add”.



Visualização do botão de adicionar um novo projeto.

Depois de clicado em “+ Add” abrirá a página:

➤ **Primeira coluna:**

Quadrado de figura: Deve-se colocar a imagem do logotipo da empresa;

Company Name: Nome da empresa (Campo obrigatório);

Brand: Inserir a marca;

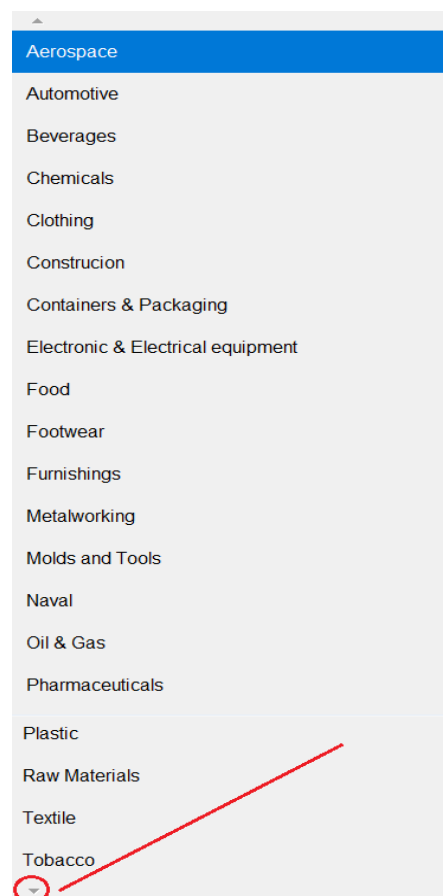
➤ **Category:**

General: Lista suspensa (*Industry/Retail/Services*);

Sub-Category: Lista suspensa que deve ser preenchida de acordo com a escolha do campo (*General*), para cada escolha há novas opções;



Lista Suspensa da Category, general.



Lista Suspensa da Sub-Category, Industry.

- ✓ Alimentar Gourmet
- Clothing & Accessories
- Construcion Materials
- Cosmetics and Perfumes
- Decoration
- Distillers & Vintners (Wine)
- Food
- Footwear
- Furnishings
- General Retailers
- Soft Drinks
- Textil lar

Lista Suspensa da Sub-Category, Retail.

- ▲
- Aerospace
- Automotive
- Banks
- Beverages
- Chemicals
- Construcion Services
- ✓ Consulting
- Containers & Packaging
- Education
- Electronic & Electrical equipment
- Food
- Health Care
- Hotel
- Insurance
- Marketing and Advertising
- Metalworking
- Molds and Tools
- Naval
- Oil & Gas
- Pharmaceuticals
- Plastic
- Public Services (Water & Electricity)
- Raw Materials
- Technology
- Telecommunications
- Textile
- Training
- Travel, Tourism & Leisure
- Waste & Disposal Services
- ▼

Lista Suspensa da Sub-Category, Service.

Typology: Deve-se clicar no quadrado para escolher a opção (*Public, Private, Partner e Outros*), pode-se escolher mais de uma opção;

Company Information:

World Region: Não é preenchido, ele assume o preenchimento automaticamente quando escolhido o país;

Country: País onde a empresa possui sede;

Country Region: Inserir a região que a empresa está;

Address: Endereço da empresa;

Post Code: Código postal da empresa;

Telephone: O código da localidade é assumido quando preenchido o país, depois apenas preencher o número de telefone da empresa;

Ícones abaixo:

E-mail;

LinkedIn; e

Website

Company Information

WORLD REGION

COUNTRY COUNTRY REGION

CITY

ADDRESS POST CODE

TELEPHONE

GENERAL EMAIL

Press enter to add a new email

LINKEDIN

WEBSITE

Preenchimento automático de acordo com a seleção no campo country

Clica-se na seta para mais opções

- Afghanistan
- Albania
- Algeria
- American Samoa
- Andorra
- Angola
- Anguilla
- Antarctica
- Antigua and Barbuda
- Argentina
- Armenia
- Aruba
- Australia
- Austria
- Azerbaijan
- Bahamas
- Bahrain
- Bangladesh
- Barbados
- Belarus
- Belgium
- Belize
- Benin
- Bermuda

Imagem da primeira coluna de preenchimento do projeto.

Company Data:

VAT CODE: Inserir o número de contribuinte da empresa;

Numer of Store: Inserir o número de filiais que a empresa possui

Market Share (%): Inserir a cota de mercado da empresa;

Ownership Struture: Inserir a estrutura da empresa;

Number of Employees: Inserir o número de funcionários da empresa;

Turnover: Inserir o Turnover da empresa.

➤ **Segunda Coluna:**

Status: Lista Suspensa (*Open, Follow Up, Lead e Not Interested*);

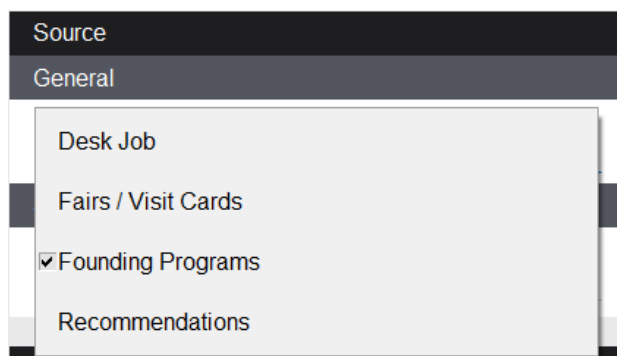
Priority: Lista Suspensa (1 à 5);

LEAD Manager: Inserir quem está tratando daquele projeto (Deve-se clicar na linha que abre uma lista suspensa conforme figura 17);

Source:

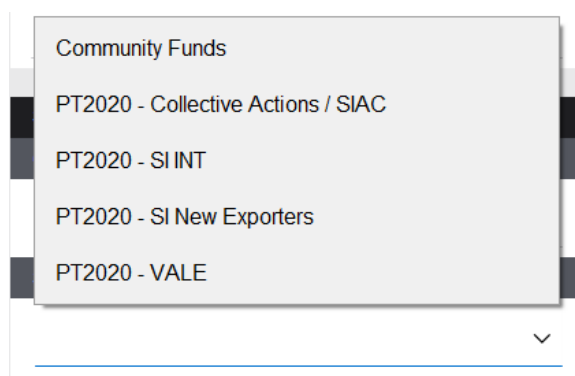
Source:

General: Lista Suspensa (Desk Job, *Fairs/Visits Cards*, *Founding Programs*, e *Recommendations*);



Lista Suspensa do Source.

Sub-Category: Lista Suspensa, onde apenas o *Founding Programs* possui *sub-category* (*Community Funds*, PT2020 - *Collective Actions*/SIAC, PT2020 - SI INT, PT2020 - SI New Exporters, PT2020 – VALE).



Lista Suspensa da Sub-Category do Founding Programs.

General Observations: Inserir informações relevantes para o projeto;

Contacts:

Name: Nome da pessoa de contato da empresa;

Job Position: Cargo que a pessoa de contato possui;

Department: Departamento que a pessoa de contato atua;

E-mail: E-mail de contato do responsável pelo projeto da empresa;

Telephone: Telefone de contato do responsável pelo projeto da empresa;

LinkedIn: LinkedIn de contato do responsável pelo projeto da empresa;

Skype: Skype de contato do responsável pelo projeto da empresa;

Assistant: Nome de contato do assistente do responsável da empresa, caso tenha.

Assistant e-mail: E-mail de contato do assistente do responsável da empresa, caso tenha.

Imagem da segunda coluna de preenchimento da Company.

➤ Terceira Coluna:

Tasks:

Status: Lista suspensa que deverá ser selecionada de acordo com a necessidade do andamento do projeto (*In Process, To Be Done e Completed*);

Responsible: Nome do responsável do projeto;

Deadline: Última data de acionamento;

Description: Uma breve descrição do contato feito.

Botão de adicionar mais tasks

Botão para excluir a task

Campos da tasks da terceira coluna de preenchimento do projeto.

Feedback:

Type of Feedback: Lista suspensa que deve ser selecionado a opção que se encaixa ao feedback (*Call or Email* e *Meeting*);

Data: Data que foi efetuado o feedback;

Annotation: Campo de texto livre para incluir alguma anotação necessária.

The screenshot shows a 'Feedback' form with the following elements and annotations:

- Feedback** (Form title)
- +** (Button to include more feedbacks) - Annotated with: **Botão para incluir mais feedbacks**
- Type of Feedback** (Dropdown menu) - Annotated with: **Botão para excluir os feedbacks**
- Date** (Calendar icon) - Annotated with: **Botão para incluir mais feedbacks**
- Annotation** (Text area)
- Call or Email** (Option)
- Meeting** (Option)
- Calendar** (Showing February 2020, with the 10th selected and 'Hoje: 10/02/2020' displayed)

Campos do feedback da terceira coluna de preenchimento do projeto.

Depois de preenchido todas as informações pertinentes ao projeto, deve-se apenas clicar no nome "Project" no canto superior esquerdo para salvar. Apenas clicar se quiser salvar o preenchimento, caso queira sair da página sem finalizar o preenchimento, deve-se clicar no ícone da lixeira no canto superior direito.

The screenshot shows the 'National Project - Sonaecc' screen with the following elements and annotations:

- < PROJECT** (Button to save the project) - Annotated with: **Salvar o preenchimento**
- National Project - Sonaecc** (Project title)
- Status** (Dropdown menu, currently 'Open')
- Priority** (Dropdown menu)
- Tasks** (Section header)
- Drag and drop the company logo here** (Text box)
- LEAD Manager** (Text box)
- Sair da página sem finalizar, ou deletar o preenchimento** (Text box)
- Status** (Text box)
- Respo** (Text box)

Imagem de finalização de um projeto.

Conversion Rates

Quando se está na página de um projeto, seja ele em nacional ou internacional, na parte inferior da página mostrará um gráfico. Esse gráfico tem por objetivo mostrar os contatos e retornos das empresas que o projeto obteve durante sua implementação.

Open: São os processos que foram incluídos na base de dados;

Follow Up: São os processos que foram entrados em contacto com a empresa (potenciais interessados);

Lead: São processos de potenciais clientes;

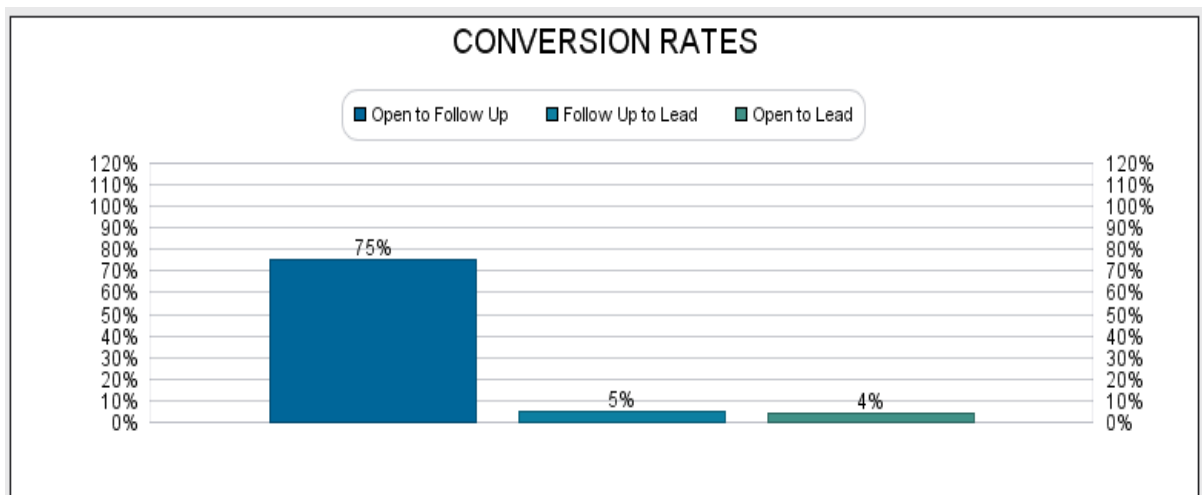
Not Interested: Sem empresas que depois de um contato não tiveram interesses no projeto;

Total: São todos os processos desse projeto.

STAT PROJECT ANALYSIS	
OPEN	
2	
FOLLOW UP	
55	
LEAD	
3	
NOT INTERESTED	
17	
TOTAL	
83	

Exemplo de tabela de projeto do gráfico “Conversion Rates”.

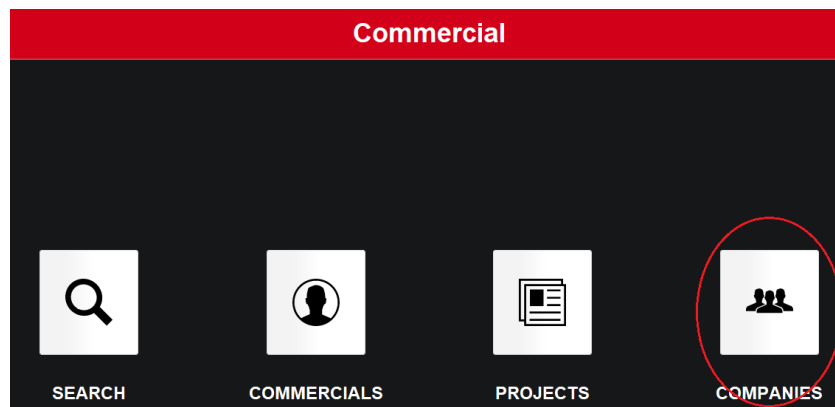
O gráfico vai demonstrar esses valores para melhor visualização.



Exemplo de gráfico de um projeto concluído.

Companies (Companhias)

Para visualizar as companhias que estão cadastradas no sistema, deve-se clicar em *Companies*:



Ícone das companhias na página única do sistema.

Após clicar no módulo Companies, ele abrirá uma nova página mostrando em formato de lista todas as empresas cadastradas, por ordem alfabética.

COMPANIES LIST						
COMPANY NAME	PROJECT	CREATED BY	DATE OF INTRODUCTION	PENDING TASKS	LAST CONTACT	NEXT CONTACT
Guimar	National Project	Administrador	29/01/2020 22:05:31		05/02/2020	
So	National Project	Administrador	05/02/2020 16:41:02	1		12/02/2020

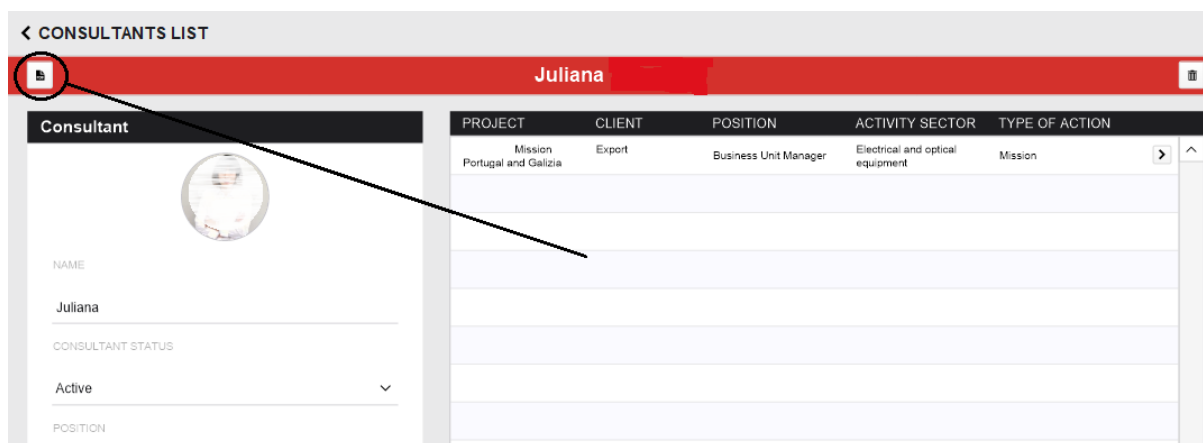
Lista das empresas cadastradas no sistema.

Para visualizar mais informações sobre a empresa, deve-se clicar na linha da empresa em questão onde abrirá outra página mostrando as informações.

Capítulo 3 - Relatórios

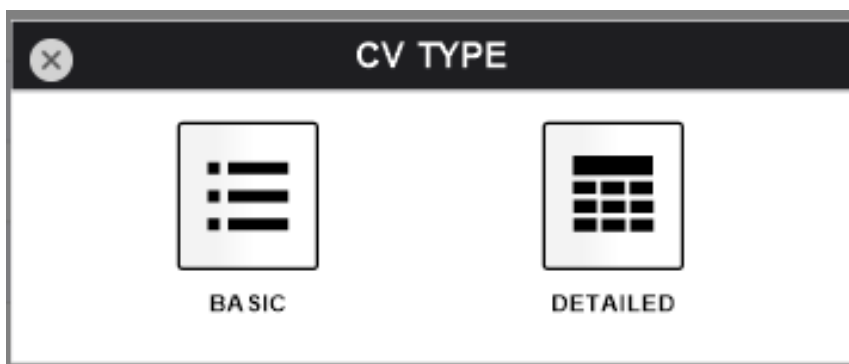
Relatório do módulo do Comercial

Para extrair as informações pertinentes a um comercial em formato pdf, deve-se clicar no ícone de pdf no canto superior esquerdo:



Extração de relatório de um comercial.

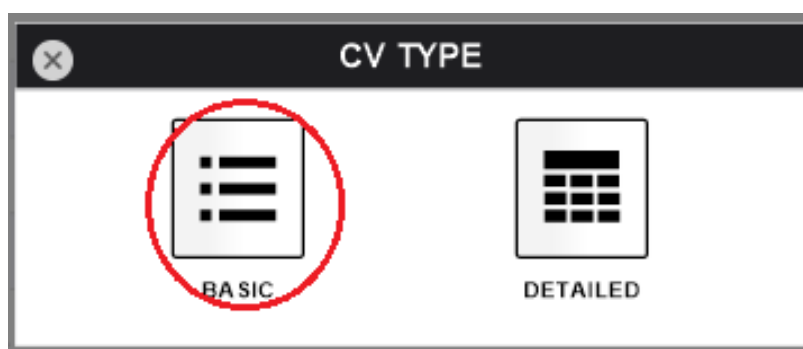
Aparecerá uma janela com duas opções, *basic* e *detailed*:



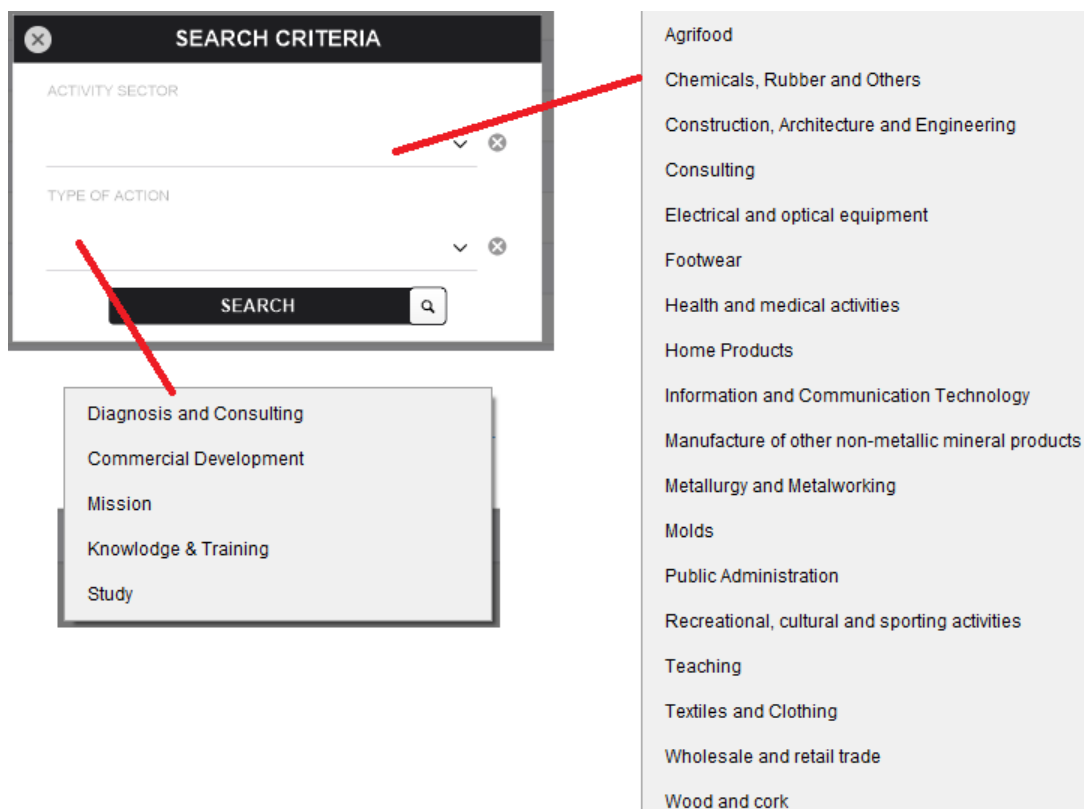
Opções de relatório.

Basic

Quando selecionado a opção *basic*, abrirá uma outra janela com opções de atividade de setor e tipo de ação que o comercial participou, deve-se selecionar as opções e clicar em *Search*.

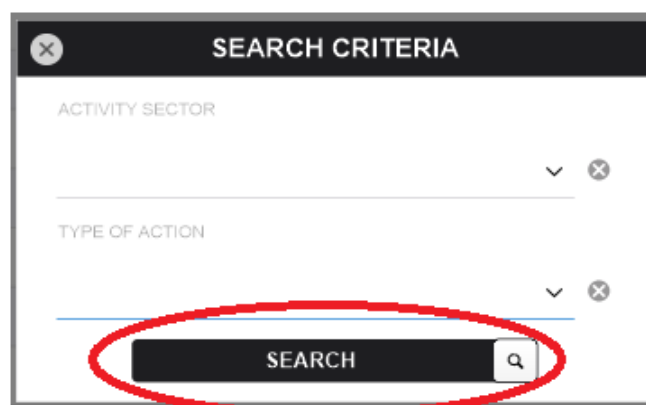


Selecionar a opção básica.



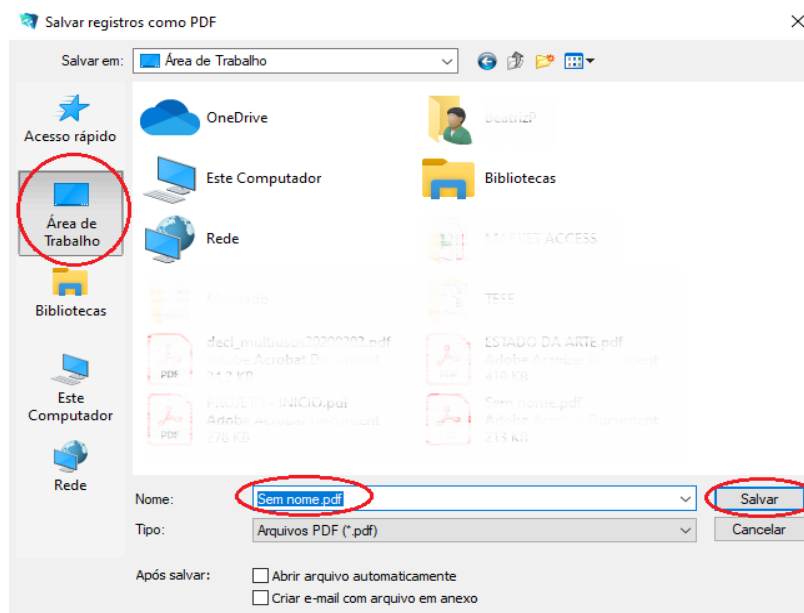
Janela de seleção do relatório básico.

Caso queira um relatório com todos os projetos que o comercial esteve relacionado, quando abrir a janela de *Search Criteria*, não selecionar nenhuma opção e apenas clique em *search*.



Selecionar o search para elaboração do relatório básico.

Após clicar em *Search*, abrir a janela para alvar o relatório, selecione o local no seu computador que deseja salvar, renomeie e salve.



Salvando o relatório.

Depois de salvo seu relatório aparecerá da seguinte forma.


CV Ana



Ana

Comércio e desenvolvimento internacional

Université de Bordeaux - Droit
Faculdade de Economia da Universidade do Porto - Gestão Comercial

years of experience | Francês, Espanhol, Inglês

Experiência

Year	Sector	Type of Project	Duration (months)	Client
2019	Electrical and optical equipment	Mission	5	Private

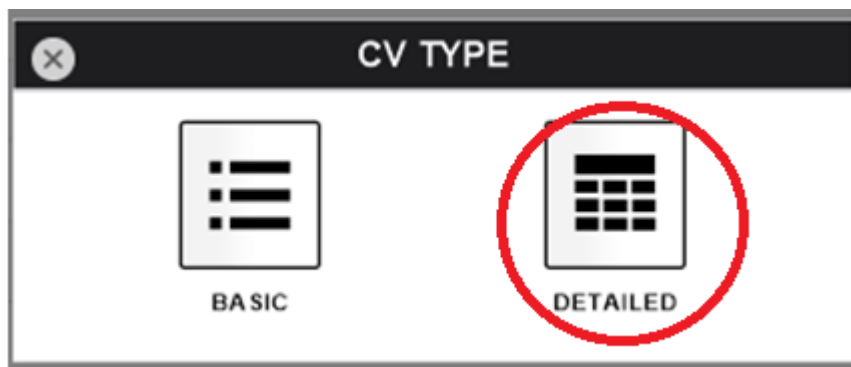
Informações sobre o consultor Comercial

Projetos relacionados com o consultor.

Exemplo de um relatório básico do consultor em pdf.

Detailed

Quando selecionado a opção *detailed*.

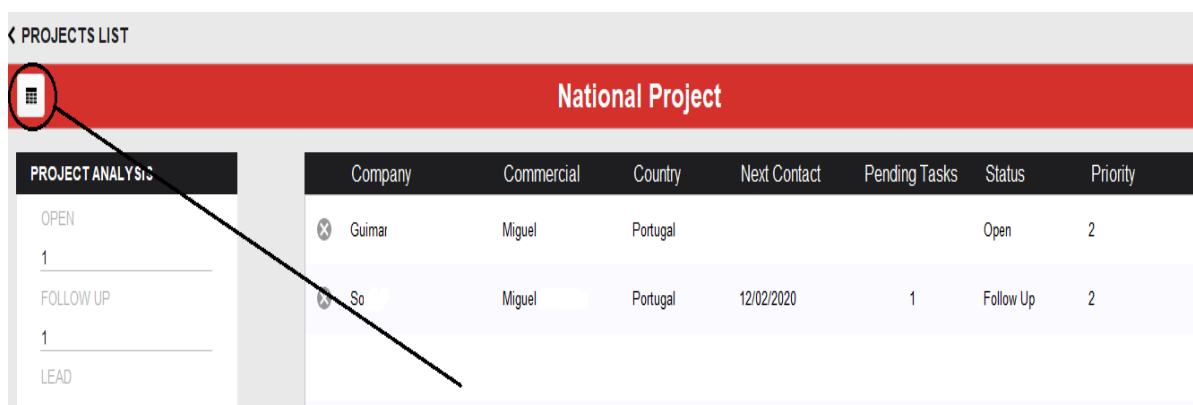


Selecionar a opção detalhada.

Nota: Nesse momento apenas o relatório básico que está com informações.

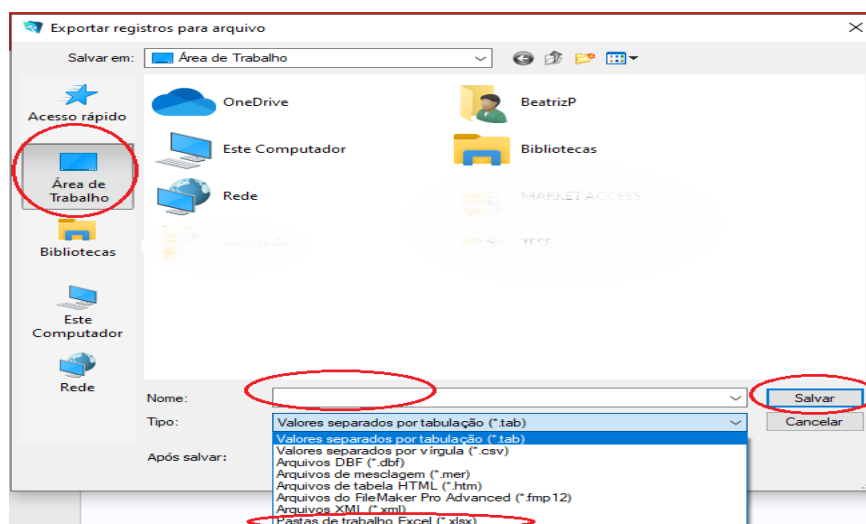
Relatório em excel de um projeto

Além da extração de relatório por pdf, pode-se extrair um relatório por excel. Para isso deve-se ir ao projeto que gostaria de extrair, ir ao ícone no canto superior do lado esquerdo.



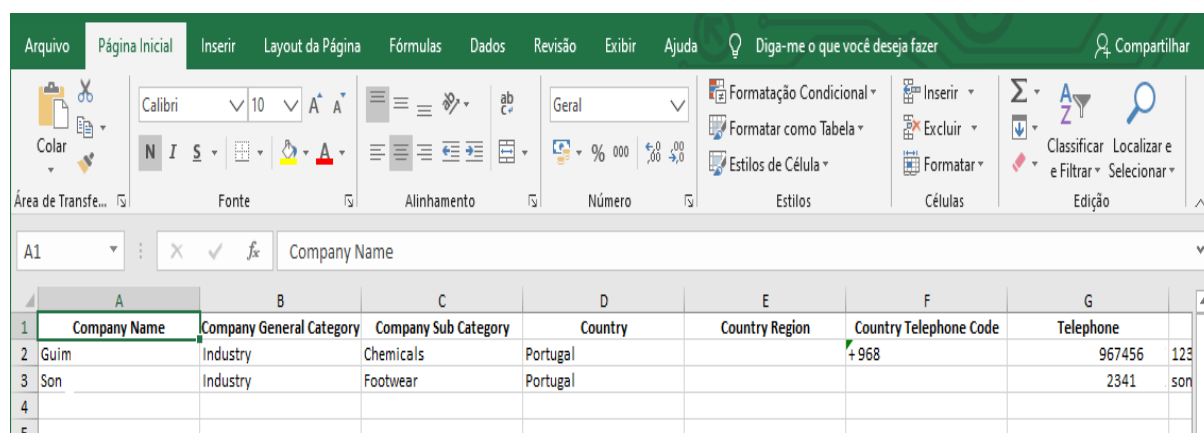
Selecionar a opção de relatório em excel.

Depois de clicar no ícone, ele abrirá para salvar o relatório, seleciona-se o local, nome e o tipo deve ser alterado para Pasta de Trabalho Excel (.xlsx).



Opção de salvamento do relatório.

Depois de salvo só abri-lo, assim aparecerá os campos dos projetos.



	A	B	C	D	E	F	G
	Company Name	Company General Category	Company Sub Category	Country	Country Region	Country Telephone Code	Telephone
2	Guim	Industry	Chemicals	Portugal		+968	967456
3	Son	Industry	Footwear	Portugal			2341
4							
5							

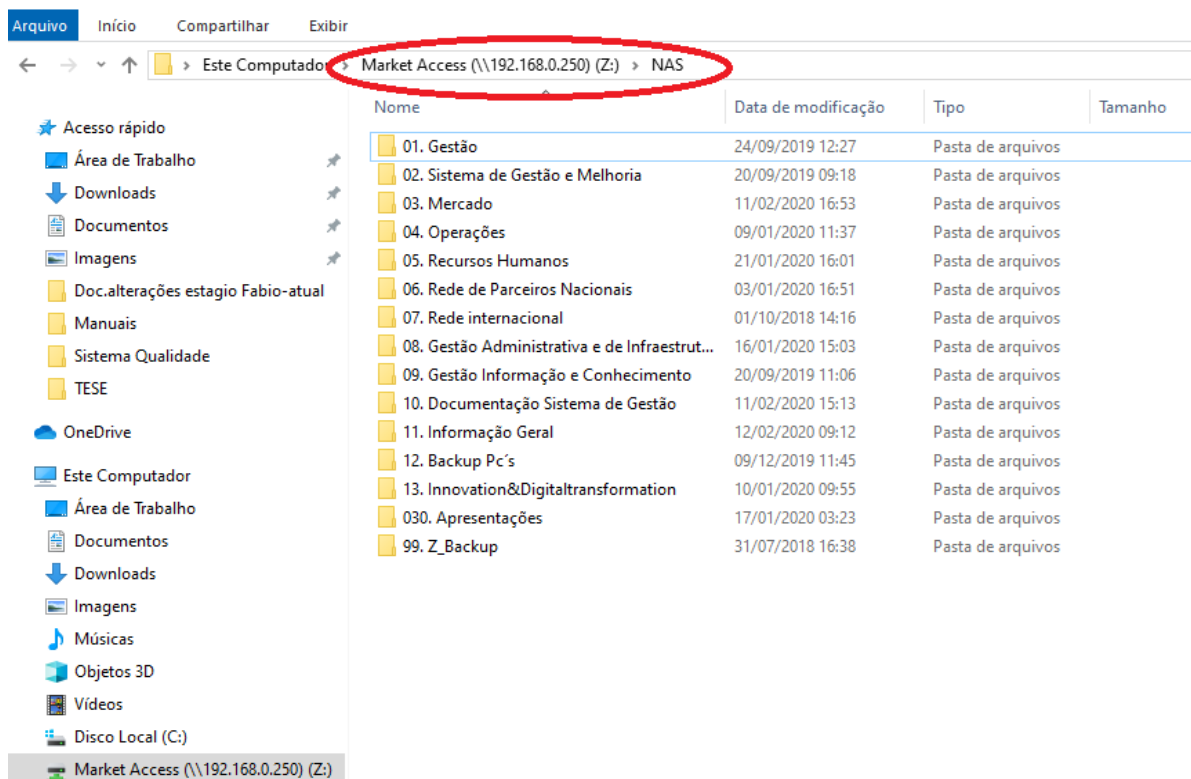
Exemplo de relatório excel dos projetos.

Anexo 8: Instalação da Base de Dados



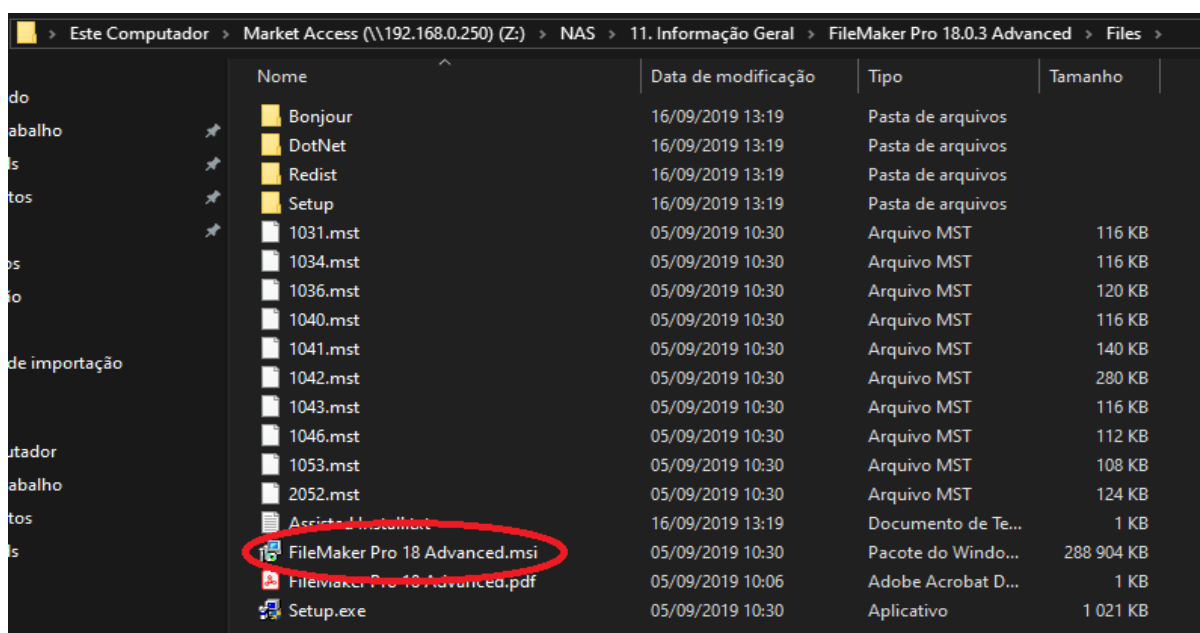
1º Passo: Para fazer a instalação da base de dados é necessário ir em na NAS

Market Access > NAS

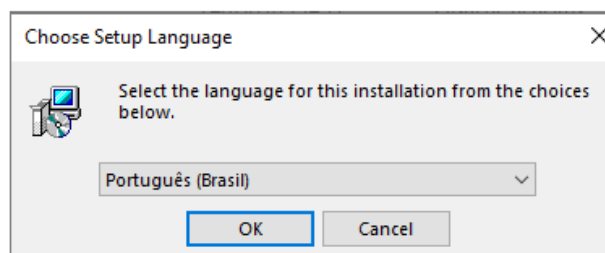


2º Passo: Deve-se clicar no ícone do Filemaker.

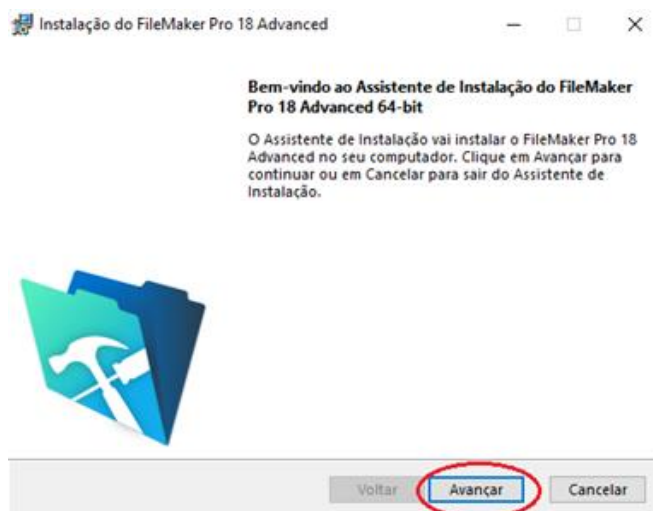
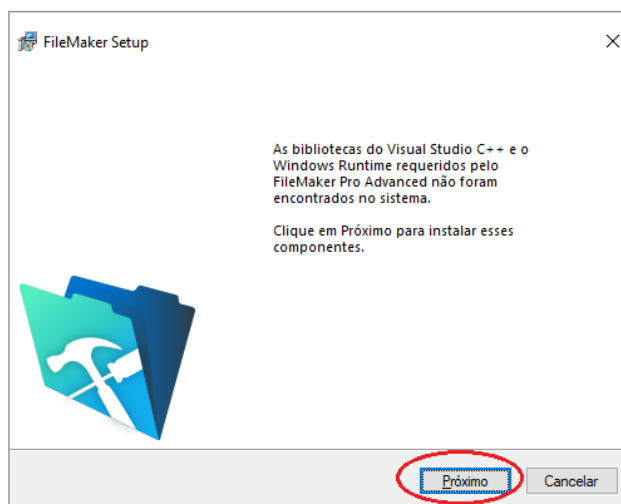
NAS > 11. Informação Geral > Filemaker Pro 18.0.3 Advanced > Files > FileMaker Pro 18 Advanced.msi



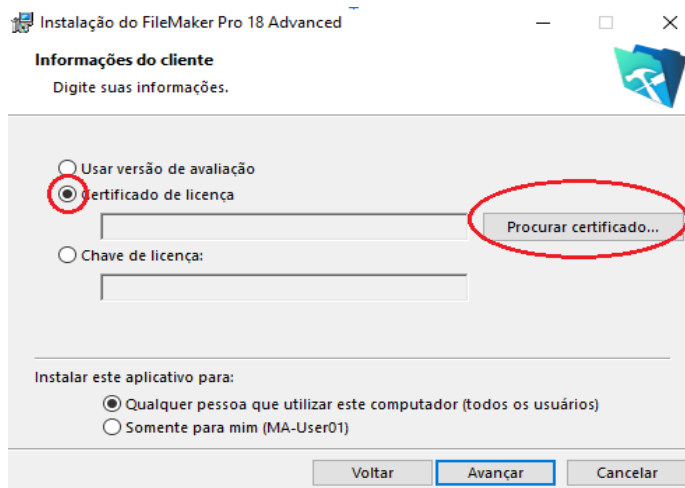
3º Passo: Seguir as telas abaixo para instalação do sistema:



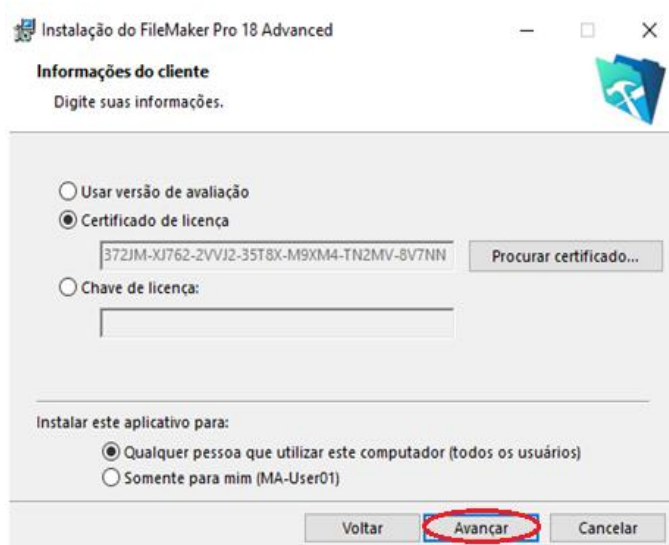
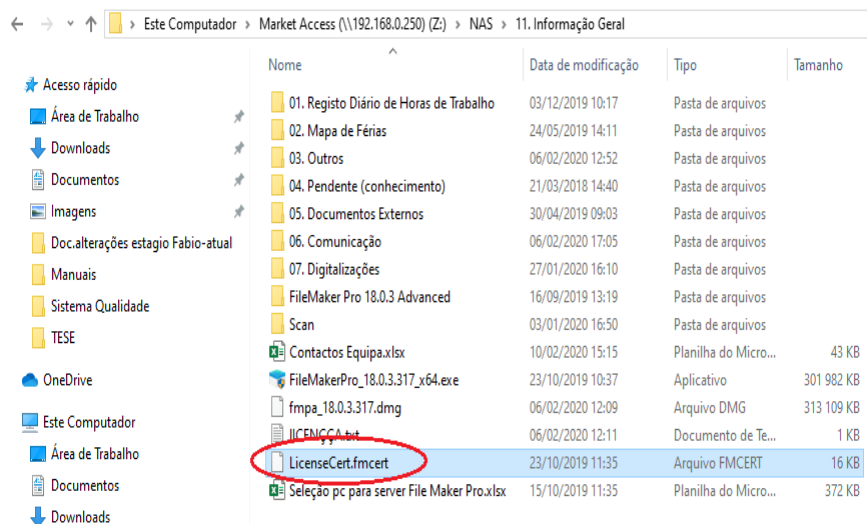
Nota: A escolha da língua fica a critério do usuário.



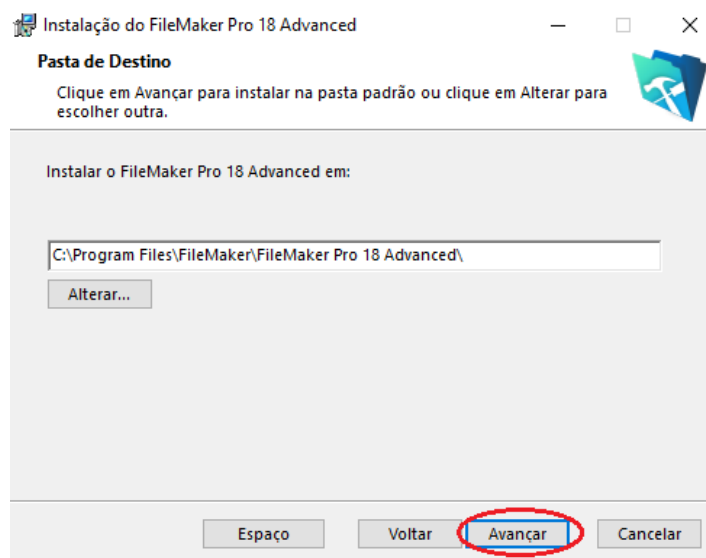
Para a tela a seguir, deve-se clicar em 'Certificado de Licença' e em 'Procurar Certificado...'



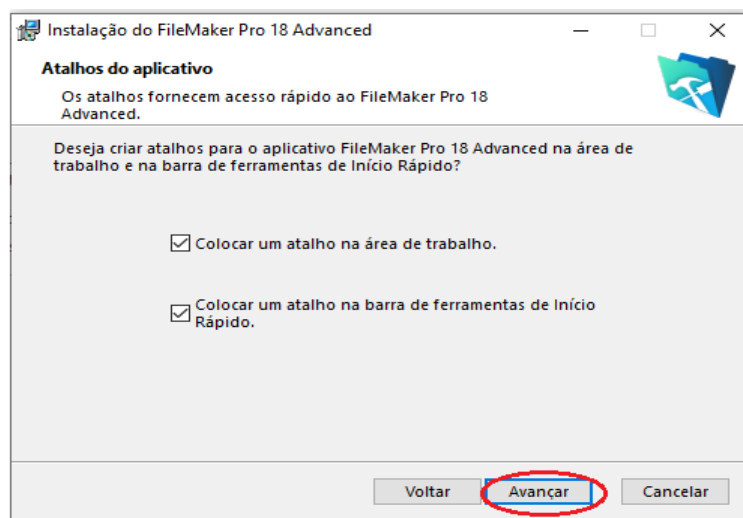
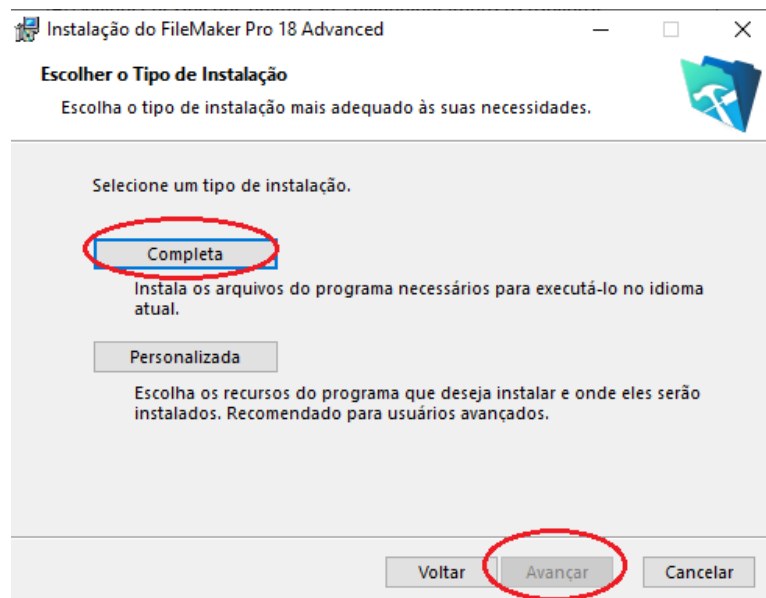
Deve-se seleccionar o arquivo de extensão .fmcert

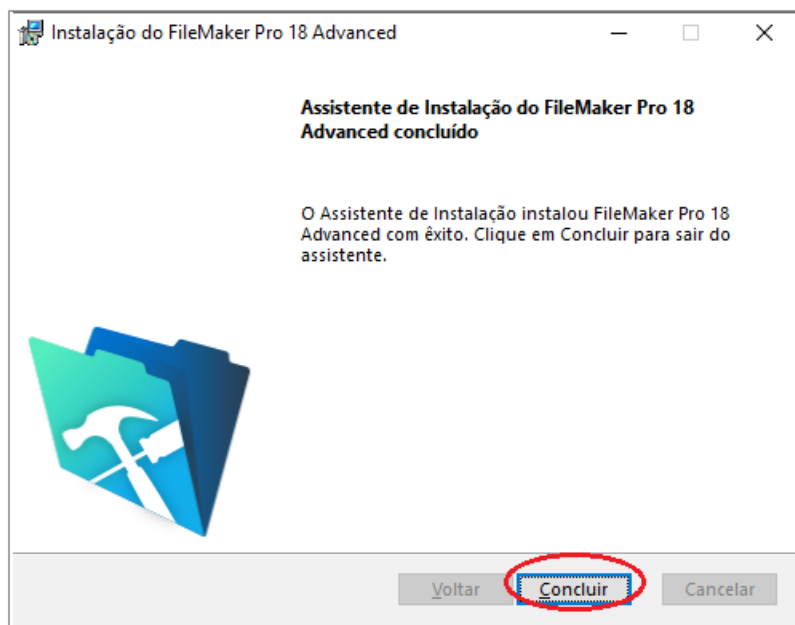
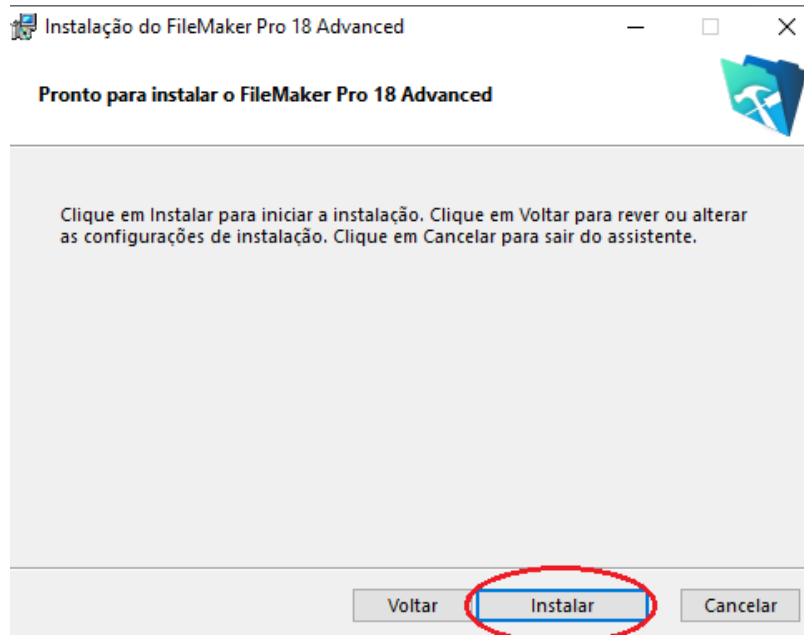


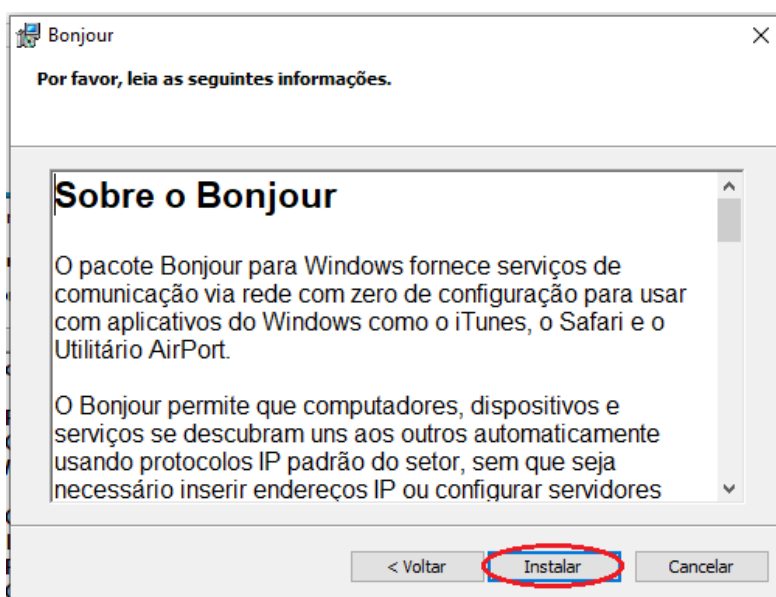
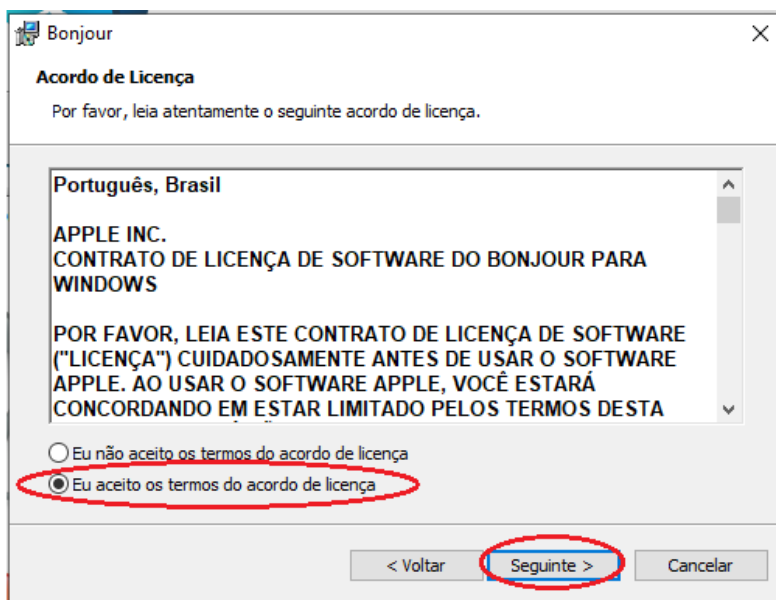
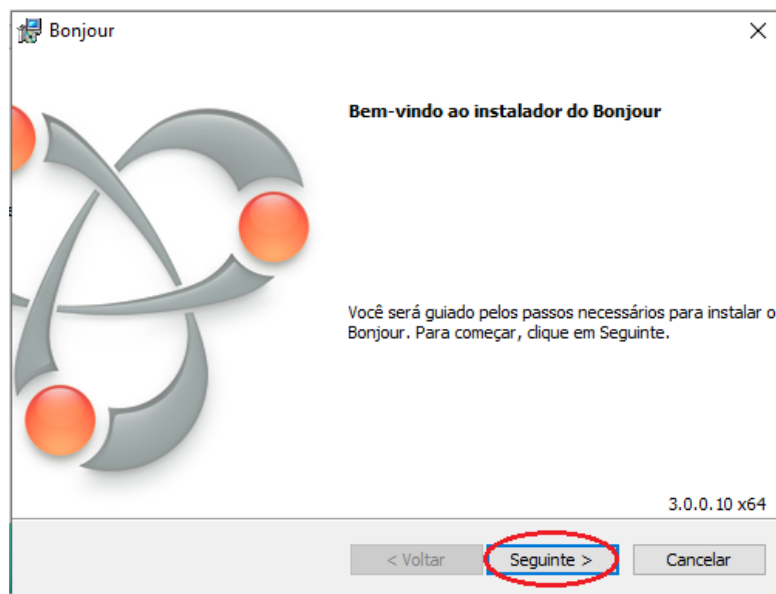
Depois de clicar em 'Avançar', abrirá outra janela para verificar onde o programa será instalado, pode-se alterar ou deixar pela sugestão que eles mostram.

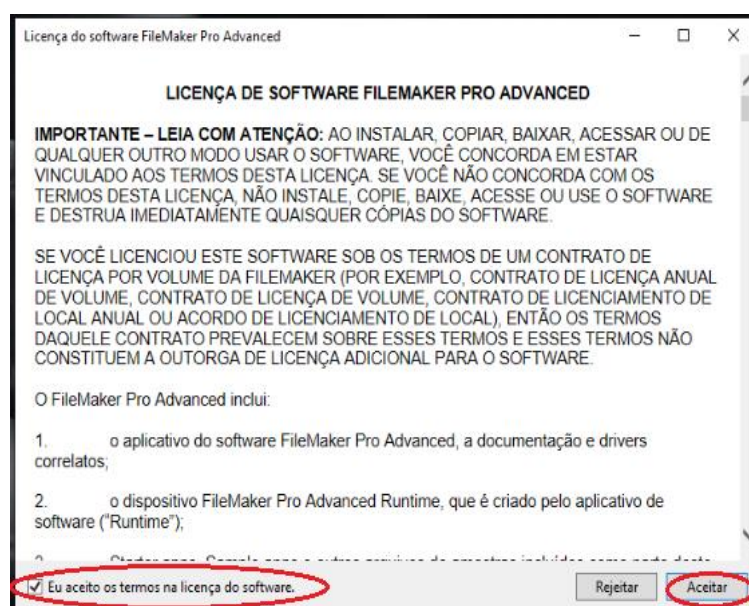
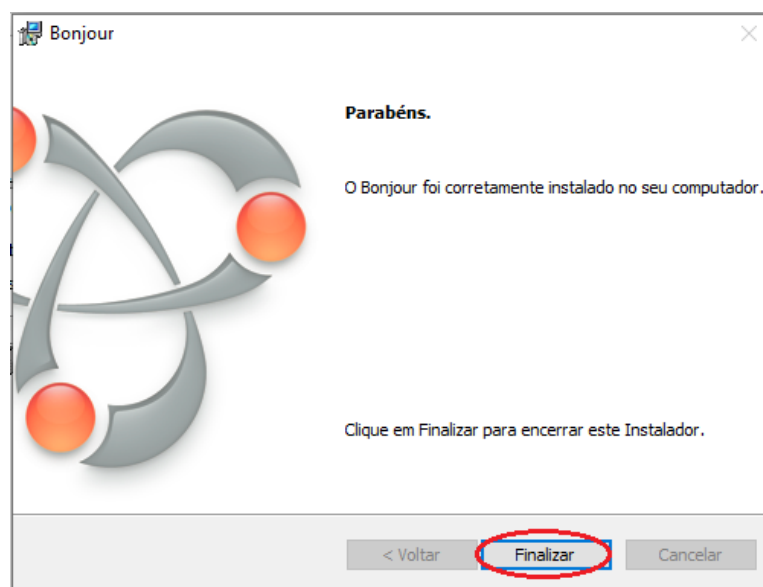
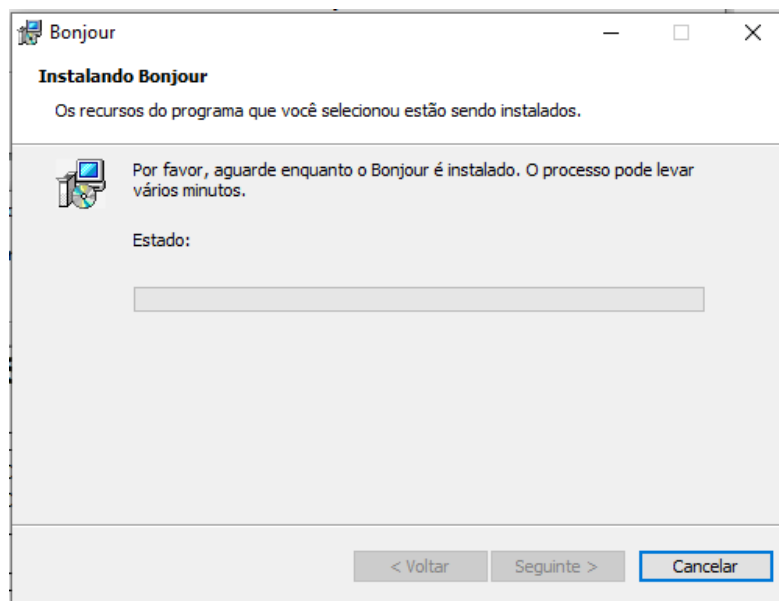


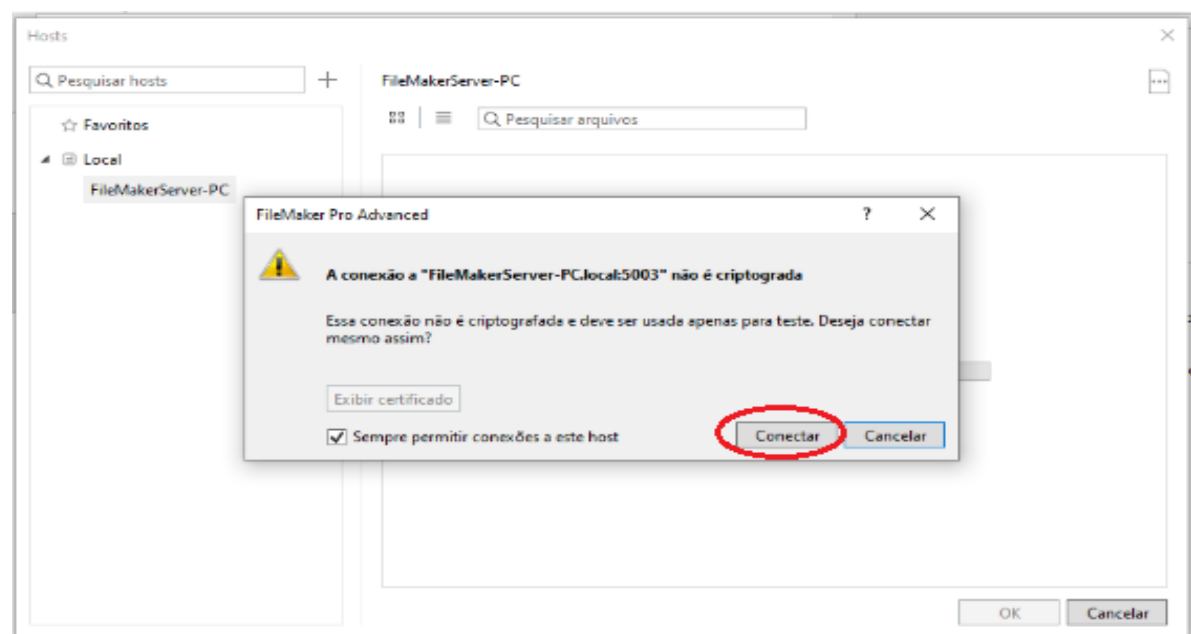
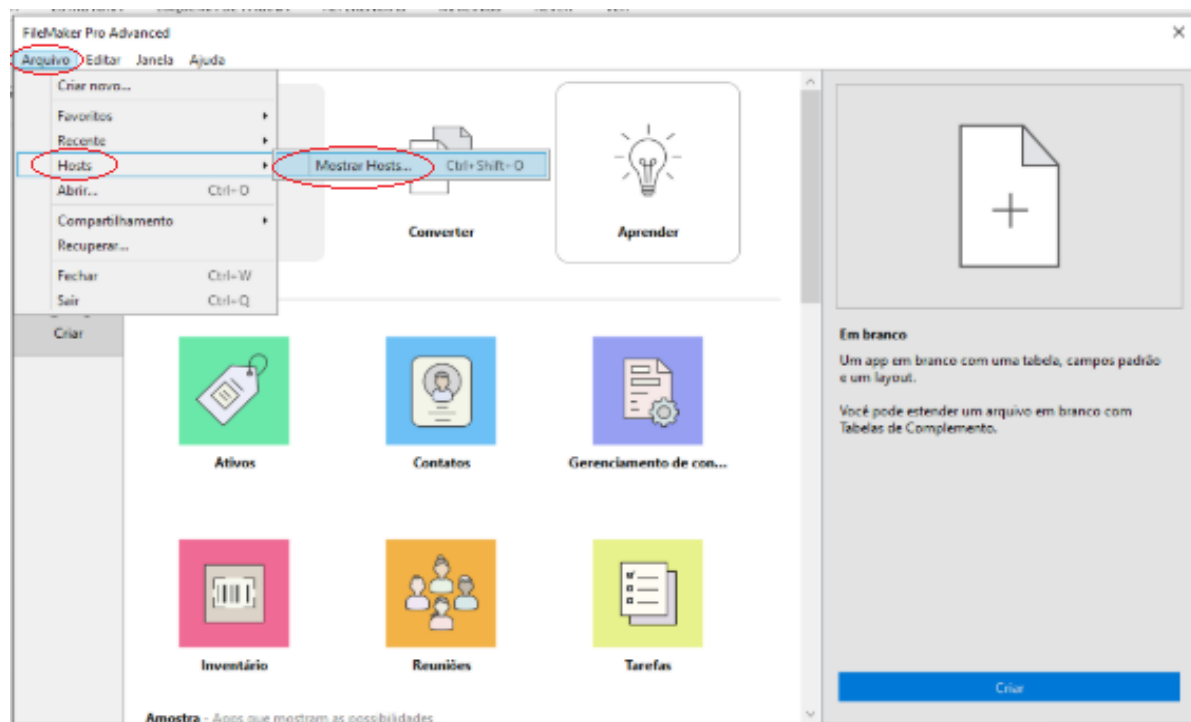
Para a janela a seguir, deve-se clicar na versão completa e avançar.

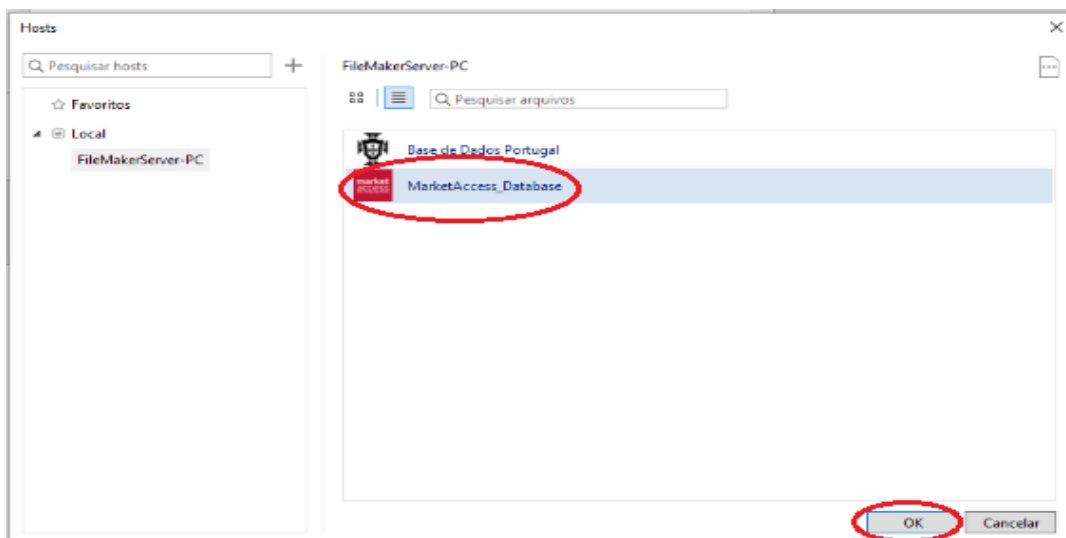




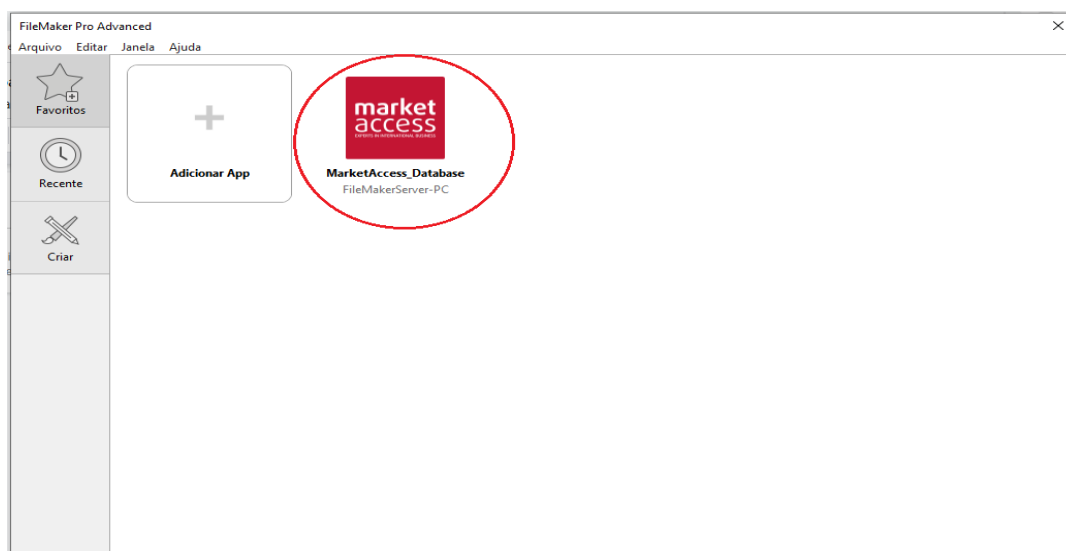




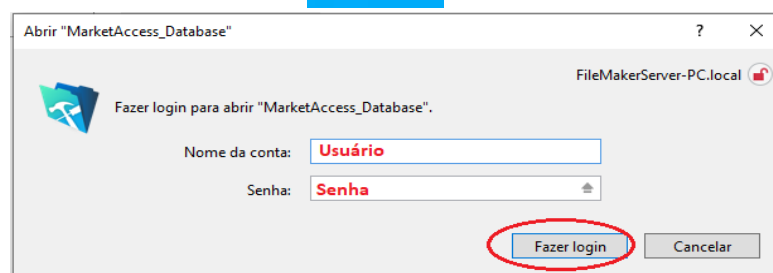
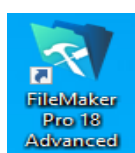




A última página e a que vai ficar de acesso ao sistema será a janela abaixo, para acessar o sistema basta clicar no logo da Market Access:



4º Passo: Para acessar a base de dados deve-se clicar no ícone que do sistema, demonstrado abaixo, ficará instalado no local de acordo com as coordenadas da instalação a cima.



Manual de Instalação da Base de Dados / 2020.

Anexo 9: Documento de Configuração do *Filemaker*



Conteúdo

Importação de Projetos

Importação de Consultores

Importação de Empresas

Importação Record

Importação de *Directs Contacts*

Importar Dados para Atualização

Criação de Campos Obrigatórios

Criação de Usuário

Criando um novo relatório

Backup do Filemaker

Nota¹: Antes de começar a importar os dados para o Filemaker é importante criar e formatar uma base no excel, pois o sistema lê os dados através do dele. Para melhor visualização cria-se uma aba única, com todas as informações que serão inseridas e depois cria-se uma aba para cada dado de importação, desse modo fica mais fácil a formatação e a importação dos dados.

Ex:

Main	Project	Companies	Companies_2	Records	Direct Contacts

Nota²: Para fazer a importação dos dados no sistema deve estar logado com usuário e senha de administrador.

Importação de Projetos

1ª Fase da importação dos dados para a base de dados Filemaker é a importação dos projetos pois eles geram um ID automático que será necessário de preenchimento para as outras importações.

Para fazer a importação dos projetos que não estão dentro do sistema deve-se criar uma aba no excel fazer a formatação necessária para que o sistema leia os dados e os coloque no local correto dentro da base de dados.

Os campos que são obrigatórios* são:

- *Project_Name;*
- *Project_Number;*
- *Client_Name.*

Os campos que são opcionais**:

- *Project_Status;*
- *Type_of_Client;*
- *Activity_Sector;*
- *Type_of_Action;*
- *Name_Consultants;*
- Data de Início;
- Data de Fim;
- Ano.

Deve-se criar essas colunas no excel para colocar as informações pertinentes.

	B	C	D	E	F	G	H
1	Project Status	Project_Name	Year	Date of Beginin	Date of End	Activity Sector	Type of Action
2	Concluded	Rulis - Silent Wind	2017			Electrical and optical equipment	Diagnosis and Consulting
3							
4							

Exemplo de preenchimento do excel na aba *project*.

*São campos obrigatórios, mas o sistema reconhece os dados caso não tenha algum deles preenchido;

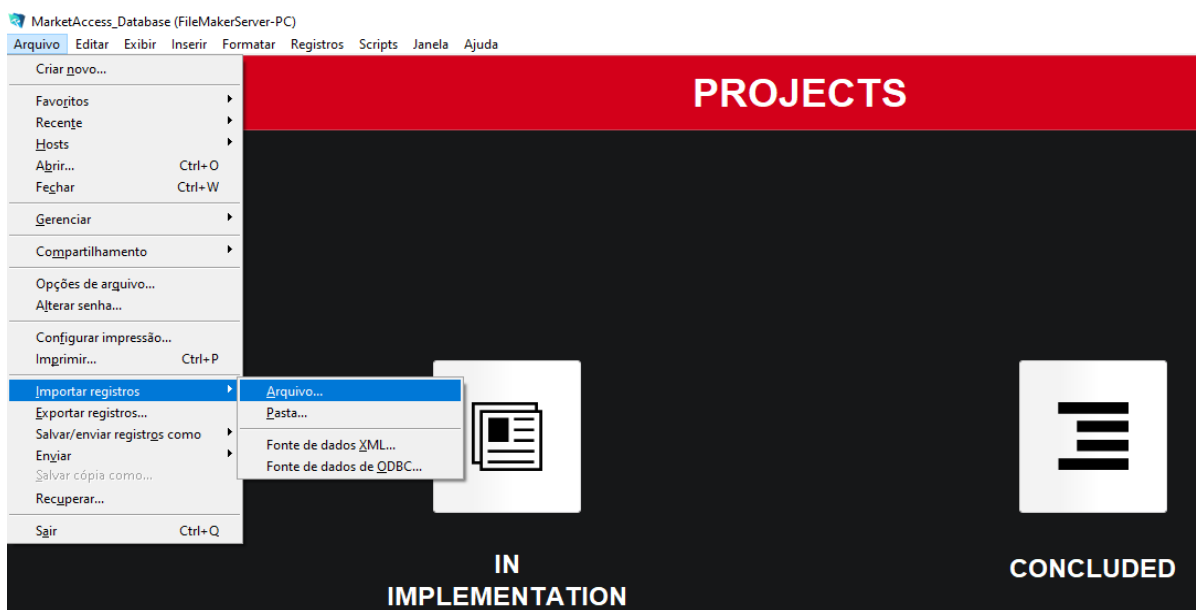
**São campos opcionais, mais quanto mais informações tiver para importar os dados, mais o sistema ficará completo.

Nota: Há projetos que possuem mais de um consultor relacionado, nesses processos deve-se colocar uma linha para cada consultor, ou seja, cria-se mais uma linha a mais para cada consultor relacionado, copiando as informações e só inserindo os consultores.

EX:

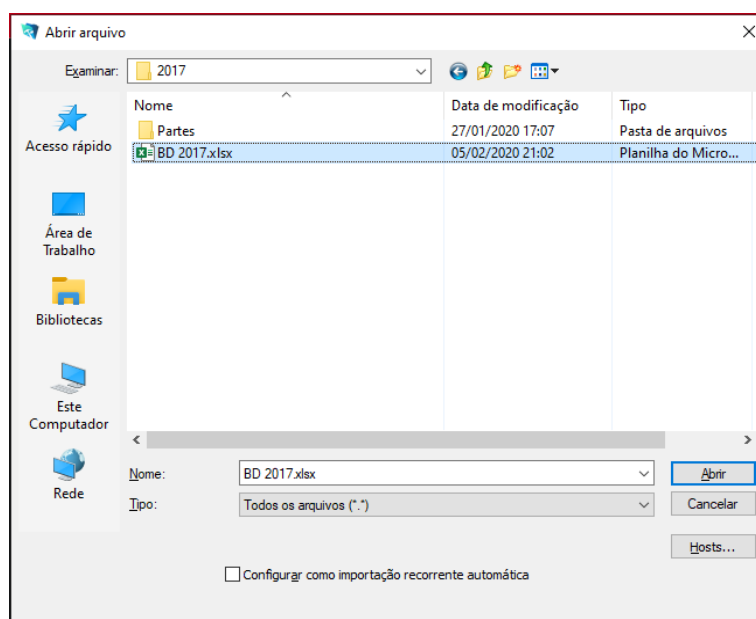
Project_Number	Project_Name	Type of Client	Year	Date of Beginin
20180107	CTCP - Centro Tecnológico do Calçado de Portugal	Institutional	2018	
20180107	CTCP - Centro Tecnológico do Calçado de Portugal	Institutional	2018	
20180107	CTCP - Centro Tecnológico do Calçado de Portugal	Institutional	2018	
20180107	CTCP - Centro Tecnológico do Calçado de Portugal	Institutional	2018	

Depois de preenchido todas as informações na excel pertinente ao projeto que se deseja importar os dados, deve-se no sistema entrar na página única do sistema > *operations* > *project* > (escolher qual é o status do projeto, *in implementation* ou *concluded*). Selecionar no canto superior esquerdo em *arquivo* > *importar registros* > *arquivo*.



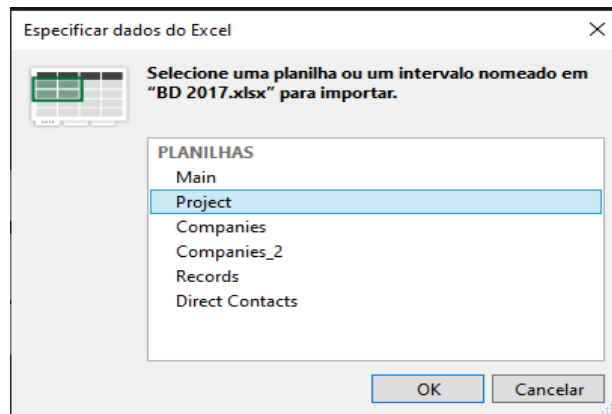
Importando dados de projeto no sistema.

Após selecionado, ele abrirá a janela para escolha do arquivo, selecione o excel que foi criado.



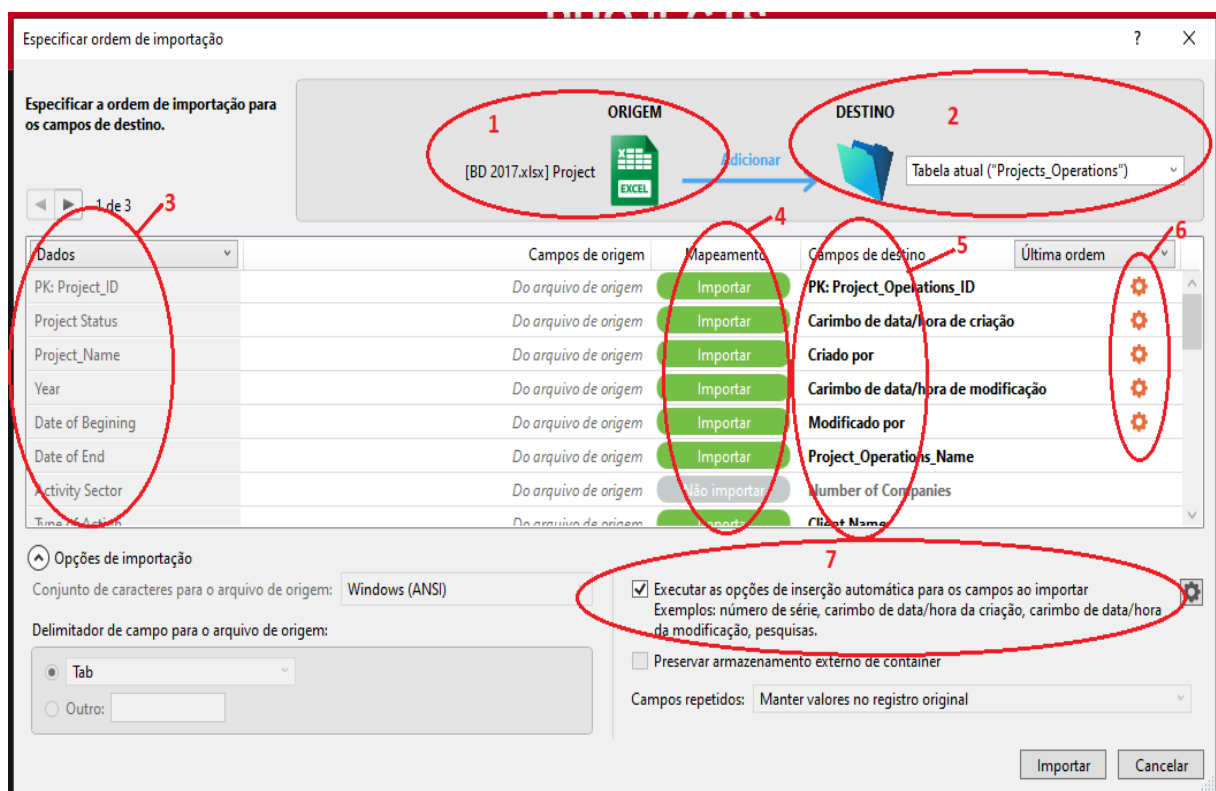
Janela de seleção do arquivo para importação.

Ele abrirá outra janela para seleção da informação dentro do excel, nesse caso seleciona a aba *project* (a seleção da aba dependerá do nome que criar no arquivo para importar, não precisa necessariamente ser esse nome) e clica em ok.



Janela de seleção da aba do excel para importação.

Após clicado, ele abrirá a terceira janela, com as seguintes informações:



Janela de informações para importação dos dados do excel para o sistema.

- 1:** Origem: Arquivo que está os dados para importação (nome da planilha e a aba);
- 2:** Destino: Deve-se sempre conferir onde está indicando a importação, pois caso você não esteja na página que deve submeter os dados, ele irá para o local incorreto. Caso não esteja é só clicar na seta ao lado do nome e selecionar o local correto;
- 3:** Dados: São os nomes das colunas do excel que foi criado;
- 4:** Mapeamento: É nesse local que mostra os campos que gostaria que fosse importado, no caso pode-se deixar de importar alguma coluna que não seja necessária, se quiser alterar para "Importar" ou "Não Importar" basta clicar em cima do nome que ele abrirá a opção de alteração;

5: Campo de Destino*: Esses são os campos do sistema e conforme informado acima, se no 'circulado 2' não estiver correto, esses campos serão preenchidos em lugares incorretos (no caso, onde ele tiver mencionado no campo 'dados').

6: : Realiza a inserção automática dos campos. Caso não seja necessário é só clicar em cima do ícone e desflegar o campo;

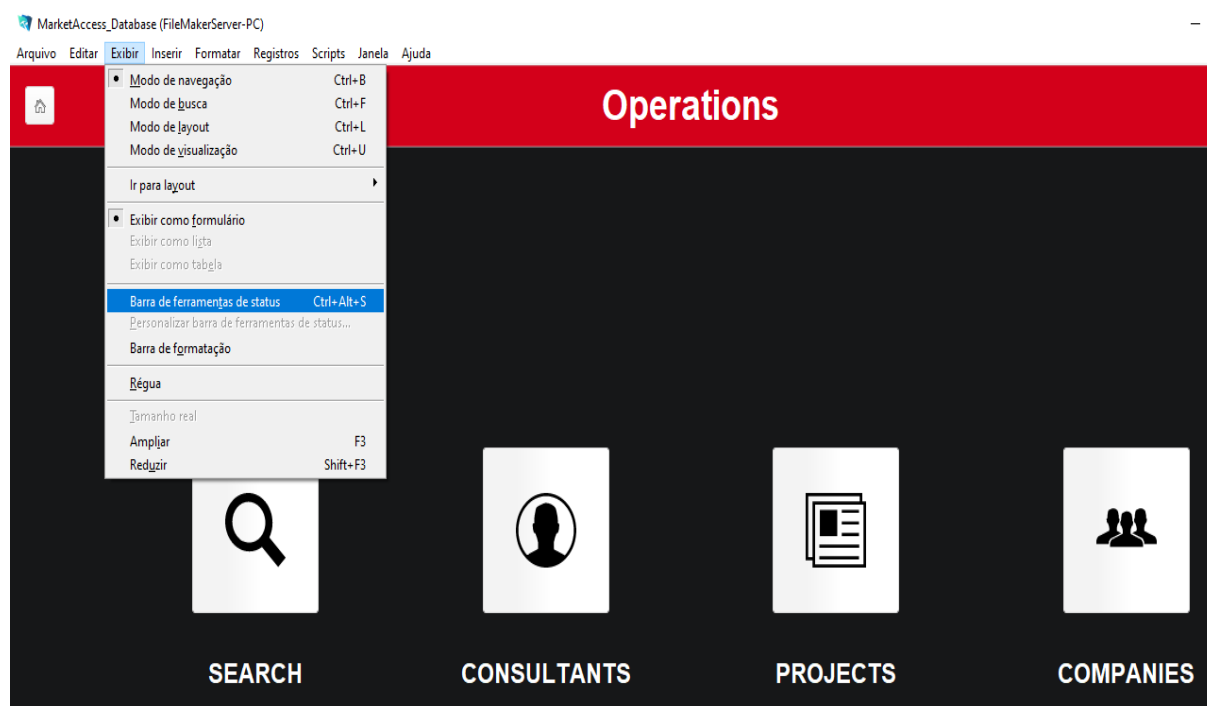
7: Indica a execução da inserção dos campos selecionados com o ícone a cima, por isso é indicado sempre deixa-lo marcado.

*O campo de destino na maior parte das vezes vem desordenado ou seja o campo que está nos dados não são os mesmo do destino, nesse caso é necessário clicar em cima do nome e altera-lo para que as informações vão para o campo correto.

EX:

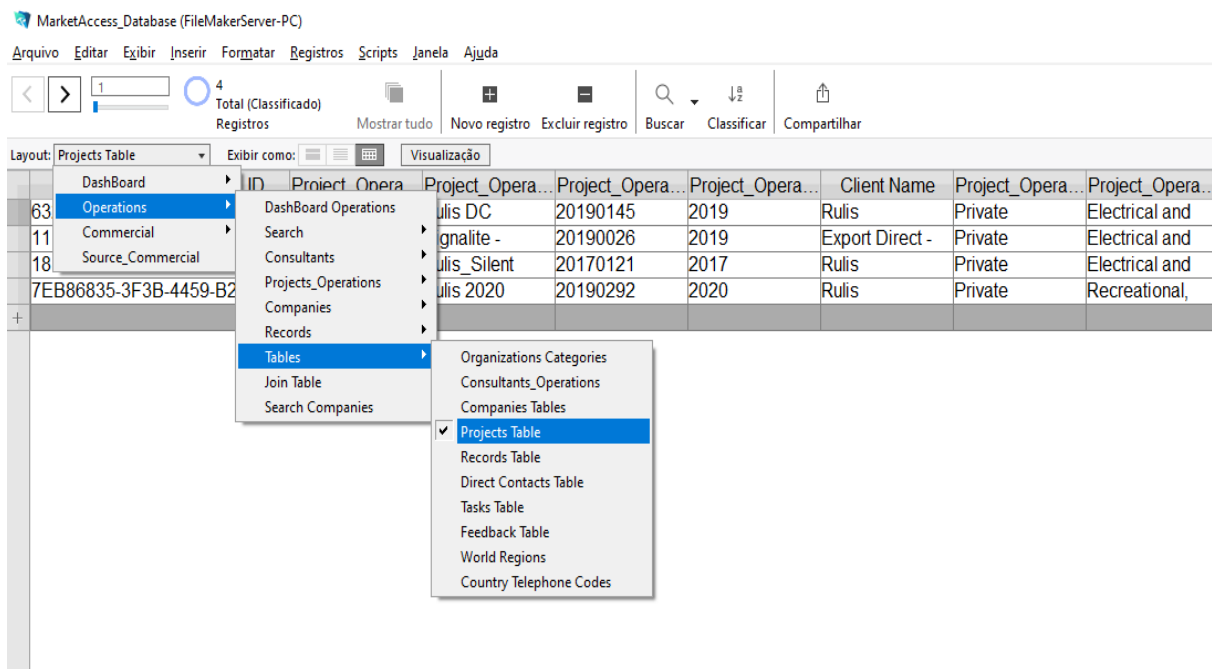
Dados	Campos de origem	Mapeamento	Campos de destino	Orden personalizada
PK: Project_ID	Do arquivo de origem	Importar	Carimbo de data/hora de modificação	
Project Status	Do arquivo de origem	Importar		
Project Name	Do arquivo de origem	Não importar		
Year	Do arquivo de origem	Não importar		
Date of Beginning	Do arquivo de origem	Importar		
Date of End	Do arquivo de origem	Não importar		
Activity Sector	Do arquivo de origem	Não importar		
Time of Action	Do arquivo de origem	Importar		

Depois de importado deve entrar no sistema e exportar os *Projects_ID* que foi gerado automaticamente. Para isso deve-se ir em Exibir > Barra de Ferramentas de Status:



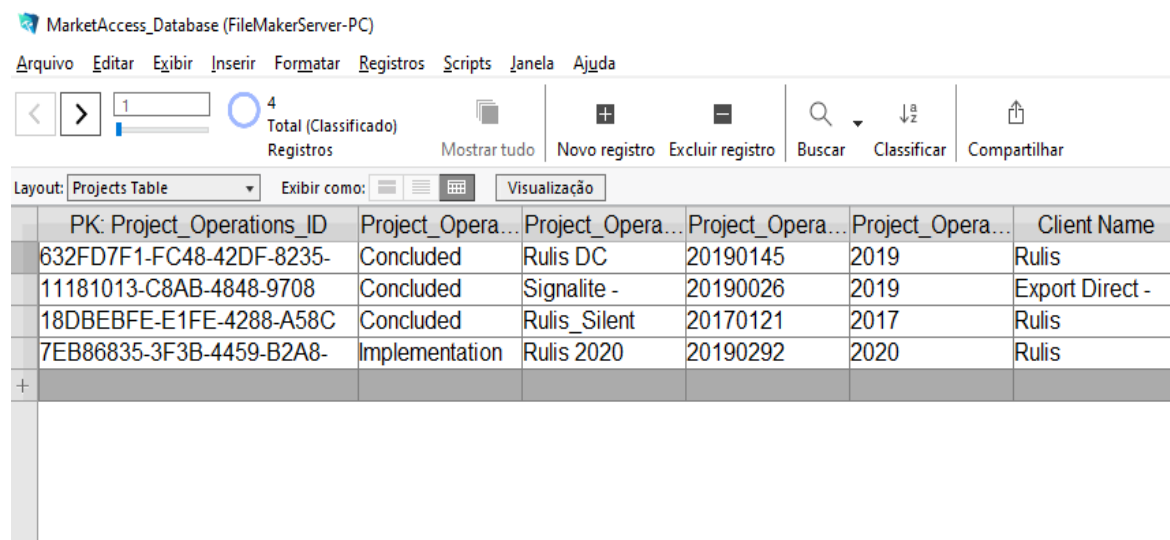
Exportar os *Projects_ID*

Após clicado em Barra de Ferramentas, abrirá na parte superior da página uma barra, onde deverá ir em Layout no canto esquerdo, *Operations > Tables > Project Table*.



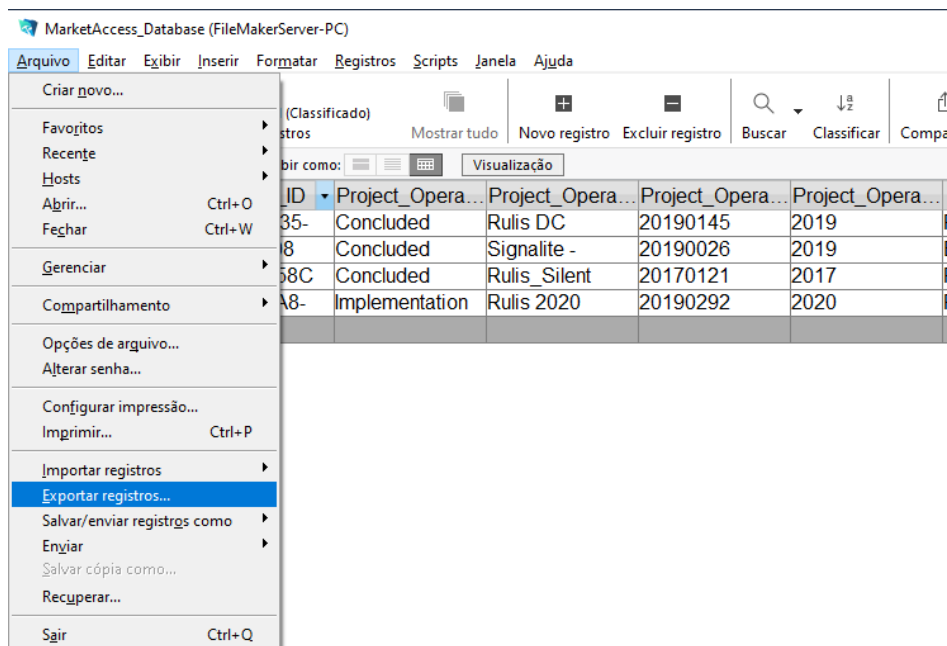
Local de consulta do *Project_ID*.

Após clicar, abrirá na página do sistema mesmo da seguinte maneira:



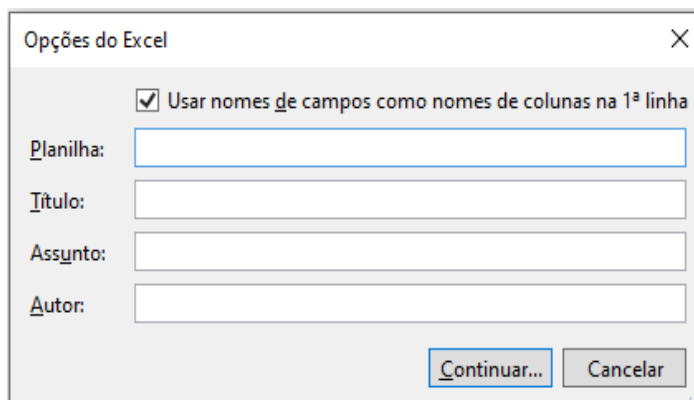
Página exibindo os projects_ID.

Para exportar pro excel deve-se ir em arquivo > exportar registros:



Página exibindo os projects_ID.

Escolha o nome e o local para salvar a planilha no seu computador e clique em salvar. Depois de clicar em salvar ele abrirá outra janela, pode-se apenas informar o nome da planilha e clicar em continuar.



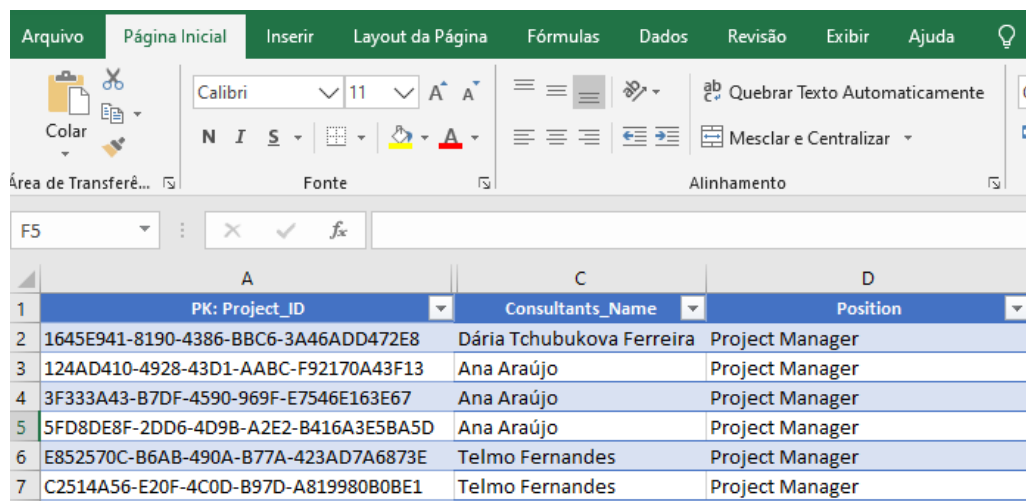
Janela de salvamento da planilha do excel.

Para a terceira janela, deve-se clicar em *PK: Project_Operations_ID* e *Project_Operations_Name*, depois clicar em mover e por ultimo em exportar.

- *Project_ID*;
- *Consultants_Name*;
- *Position*.

Os campos que são opcionais**

Deve-se criar essas colunas no excel para colocar as informações pertinentes.



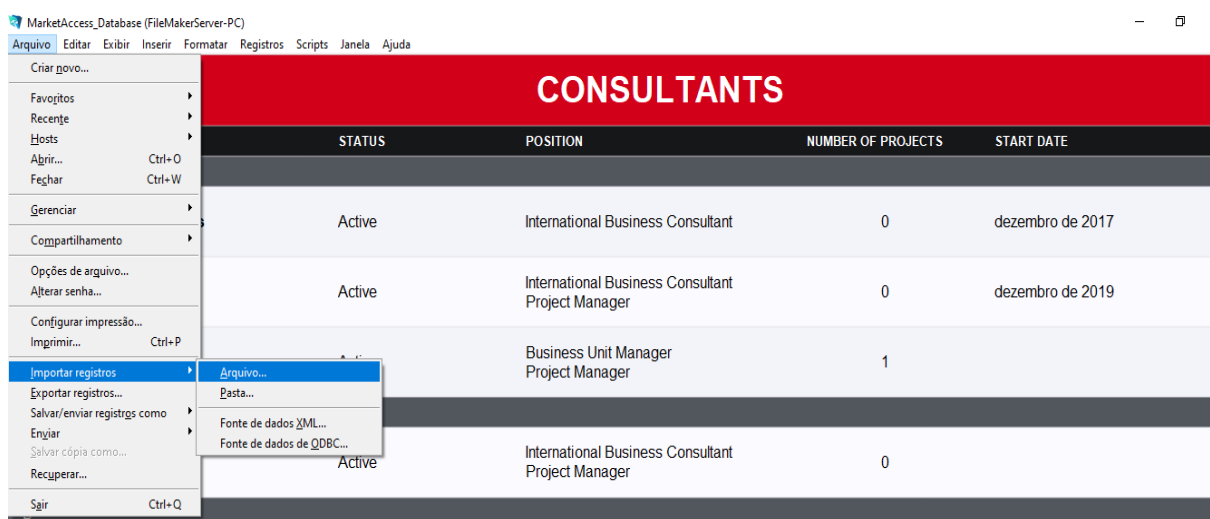
	A	C	D
	PK: Project_ID	Consultants_Name	Position
1	1645E941-8190-4386-BBC6-3A46ADD472E8	Dária Tchubukova Ferreira	Project Manager
2	124AD410-4928-43D1-AABC-F92170A43F13	Ana Araújo	Project Manager
3	3F333A43-B7DF-4590-969F-E7546E163E67	Ana Araújo	Project Manager
4	5FD8DE8F-2DD6-4D9B-A2E2-B416A3E5BA5D	Ana Araújo	Project Manager
5	E852570C-B6AB-490A-B77A-423AD7A6873E	Telmo Fernandes	Project Manager
6	C2514A56-E20F-4C0D-B97D-A819980B0BE1	Telmo Fernandes	Project Manager

Exemplo de preenchimento do excel na aba consultants.

*São campos obrigatórios, mas o sistema reconhece os dados caso não tenha algum deles preenchido;

**São campos opcionais, mais quanto mais informações tiver para importar os dados, mais o sistema ficará completo.

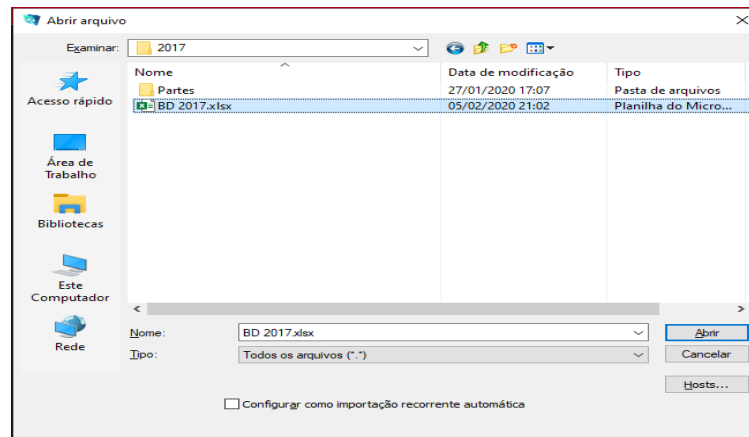
Depois de preenchido todas as informações na excel pertinente aos consultores que se deseja importar os dados, deve-se no sistema entrar na página única do sistema > *consultants*. Depois no canto superior esquerdo, arquivo > importar registros > arquivos.



CONSULTANTS			
STATUS	POSITION	NUMBER OF PROJECTS	START DATE
Active	International Business Consultant	0	dezembro de 2017
Active	International Business Consultant Project Manager	0	dezembro de 2019
	Business Unit Manager Project Manager	1	
Active	International Business Consultant Project Manager	0	

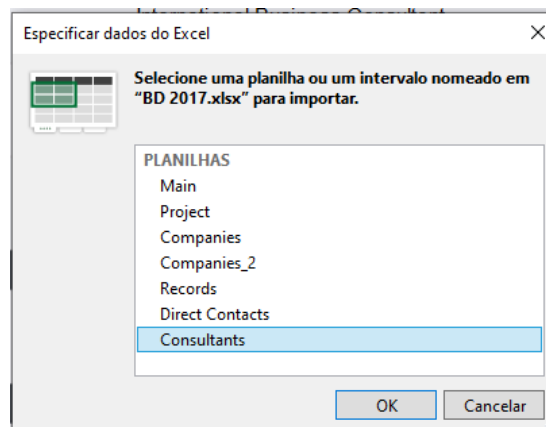
Importando dados dos consultores no sistema.

Após selecionado, ele abrirá a janela para escolha do arquivo, selecione o excel que foi criado.



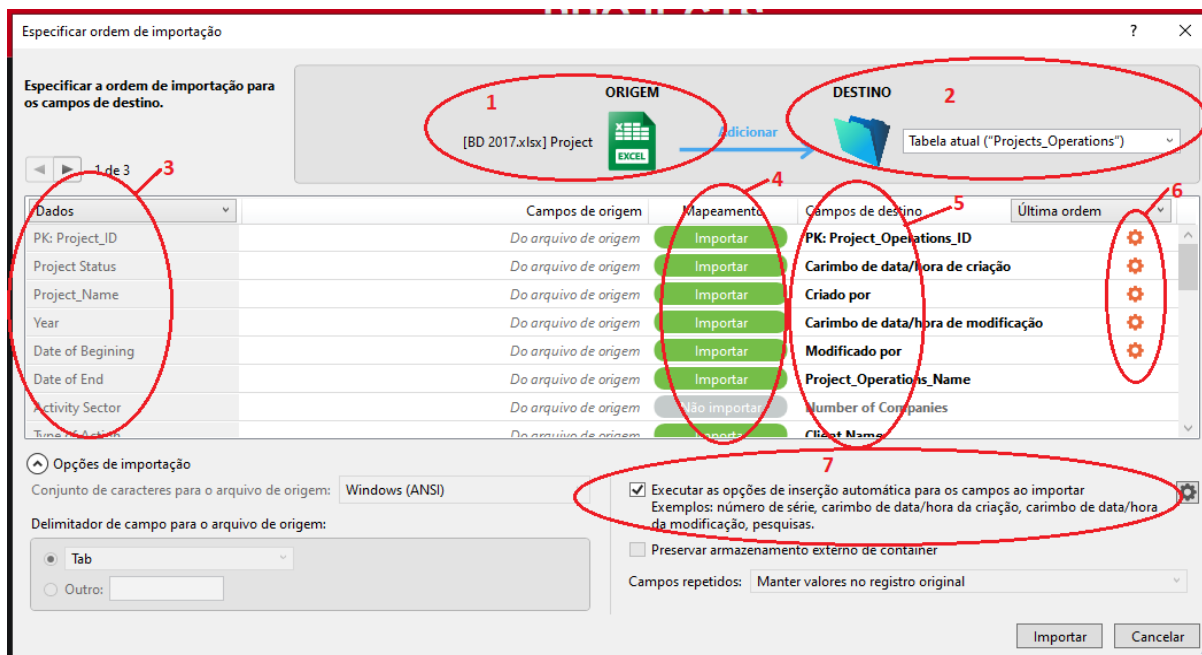
Janela de seleção do arquivo para importação.

Ele abrirá outra janela para seleção da informação dentro do excel, nesse caso seleciona a aba *consultants* (a seleção da aba dependerá do nome que criar no arquivo para importar, não precisa necessariamente ser esse nome) e clica em ok.



Janela de seleção da aba do excel para importação.

Após clicado, ele abrirá a terceira janela, com as informações iguais de importação de um projeto, o que diferencia são os campos e informações de importação dos consultores:



Janela de informações para importação dos dados do excel para o sistema.

- 1:** Origem: Arquivo que está os dados para importação (nome da planilha e a aba);
- 2:** Destino: Deve-se sempre conferir onde está indicando a importação, pois caso você não esteja na página que deve submeter os dados, ele irá para o local incorreto. Caso não esteja é só clicar na seta ao lado do nome e selecionar o local correto;
- 3:** Dados: São os nomes das colunas do excel que foi criado;
- 4:** Mapeamento: É nesse local que mostra os campos que gostaria que fosse importado, no caso pode-se deixar de importar alguma coluna que não seja necessária, se quiser alterar para "Importar" ou "Não Importar" basta clicar em cima do nome que ele abrirá a opção de alteração;
- 5:** Campo de Destino*: Esses são os campos do sistema e conforme informado acima, se no 'circulado 2' não estiver correto, esses campos serão preenchidos em lugares incorretos (no caso, onde ele tiver mencionado no campo 'dados').
- 6:** : Realiza a inserção automática dos campos. Caso não seja necessário é só clicar em cima do ícone e desflegar o campo;
- 7:** Indica a execução da inserção dos campos selecionados com o ícone a cima, por isso é indicado sempre deixa-lo marcado.

*O campo de destino na maior parte das vezes vem desordenado ou seja o campo que está nos dados não são os mesmo do destino, nesse caso é necessário clicar em cima do nome e altera-lo para que as informações vão para o campo correto.

EX:

Dados	Campos de origem	Mapeamento	Campos de destino	Ordem personalizada
PK: Project_ID	Do arquivo de origem	Importar	Carimbo de data/hora de modificação	
Project Status	Do arquivo de origem	Importar		
Project Name	Do arquivo de origem	Não importar		
Year	Do arquivo de origem	Não importar		
Date of Beginning	Do arquivo de origem	Importar		
Date of End	Do arquivo de origem	Não importar		
Activity Sector	Do arquivo de origem	Não importar		
Time of Action	Do arquivo de origem	Importar		

Q Pesquisar campos

- ☐ Criado por
- ☐ PK: Project_Operations_ID
- ☐ Project_Operations_Name
- ☒ Carimbo de data/hora de criação
- ☒ Carimbo de data/hora de modificação

OBS: Caso necessite atualizar o projeto com o consultor, deve-se ir na interface da join table: Consultants > Join Table Consultants_Projects_Operations. É necessário ter o ID_Project, ID_consultants e Position.

Importação de Empresas

Para fazer a importação das companhias que não estão dentro do sistema deve-se criar a aba para também fazer a formatação necessária para que o sistema leia os dados e os coloque no local correto dentro da base de dados.

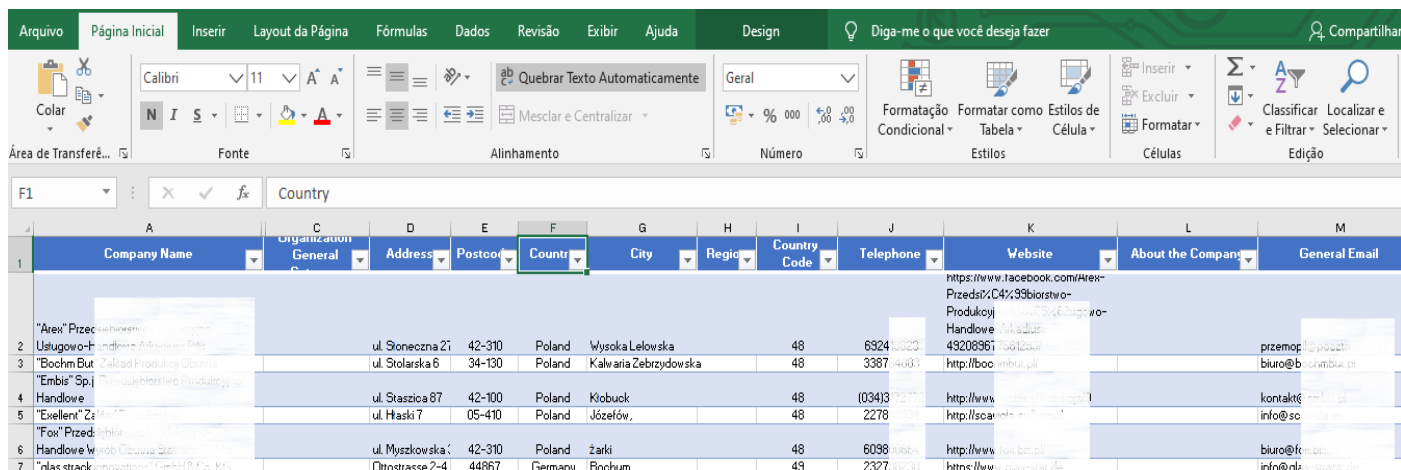
Os campos que são obrigatórios* são:

- *Company_Name;*
- *Organization General Category;*

Os campos que são opcionais**:

- *Address;*
- *Post Code;*
- *Country;*
- *City;*
- *Region;*
- *Country_Code;*
- *Telephone;*
- *Website;*
- *About_the_Company;*
- *General_Email;*

Deve-se criar essas colunas no excel para colocar as informações pertinentes.



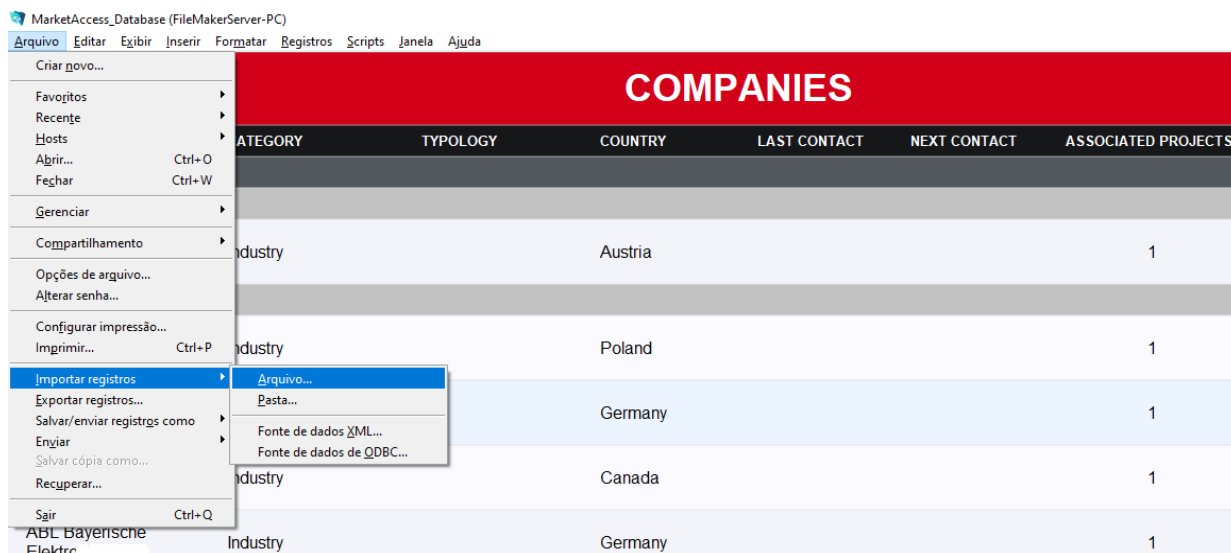
Company Name	General	Address	Postcode	Country	City	Region	Country Code	Telephone	Website	About the Company	General Email
"Arex" Przemysłowe Usługi i Handel		ul. Stoneczna 21	42-310	Poland	Wysoka Lełowska		48	692413020	https://www.facebook.com/Arex-Przedsiębiorstwo-Produkcji-Handlowo-Usługowej		przemop@poczta.onet.pl
"Bochim But" Zakład Produkcji Obuwia		ul. Stolarska 6	34-130	Poland	Kalwaria Zebrzydowska		48	338714083	http://bochimbut.pl		biuro@bochimbut.pl
"Embis" Sp. z o.o. Produkcja i Handel		ul. Staszica 87	42-100	Poland	Kłobuck		48	(0343) 75777	http://www.embis.pl		kontakt@embis.pl
"Exellent" Zakład Produkcji i Handlu		ul. Haski 7	05-410	Poland	Józefów		48	22781039	http://scandale.pl		info@scandale.pl
"Fox" Przedsiębiorstwo Usług i Handlu		ul. Myszowska 1	42-310	Poland	Żarki		48	603818064	http://www.fox-bielki.pl		biuro@fox-bielki.pl
"glas track innovation" GmbH & Co. KG		Ottostrasse 2-4	44067	Germany	Bochum		49	232730230	https://www.glas-track.de		info@glas-track.de

Exemplo de preenchimento do excel na aba **companies**.

*São campos obrigatórios, mas o sistema reconhece os dados caso não tenha algum deles preenchido;

**São campos opcionais, mais quanto mais informações tiver para importar os dados, mais o sistema ficará completo.

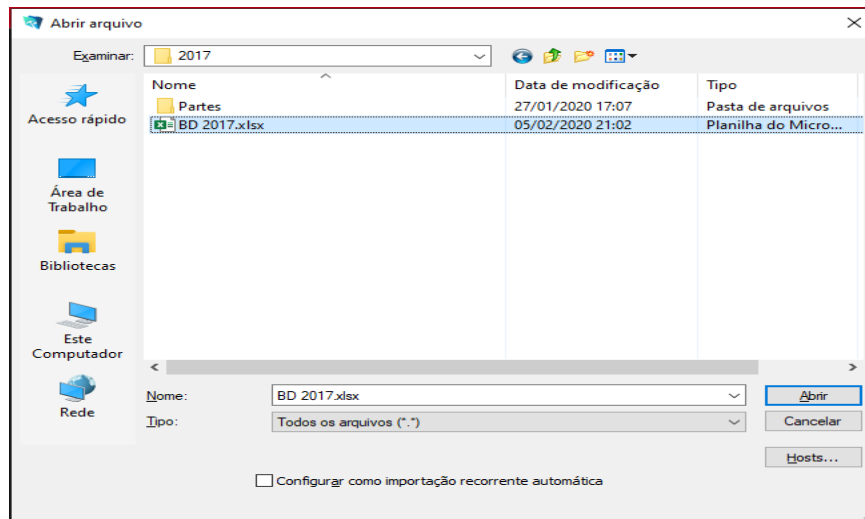
Depois de preenchido todas as informações na excel pertinente as companhias que se deseja importar os dados, deve-se no sistema entrar na página única do sistema > **companies**. Depois no canto superior esquerdo, arquivo > importar registros > arquivos.



CATEGORY	TPOLOGY	COUNTRY	LAST CONTACT	NEXT CONTACT	ASSOCIATED PROJECTS
Industry		Austria			1
Industry		Poland			1
Industry		Germany			1
Industry		Canada			1
Industry		Germany			1

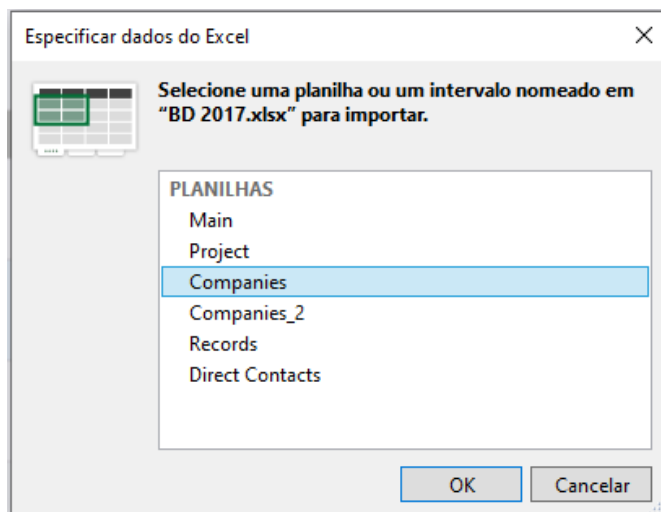
Importando dados das companhias no sistema.

Após selecionado, ele abrirá a janela para escolha do arquivo, selecione o excel que foi criado.



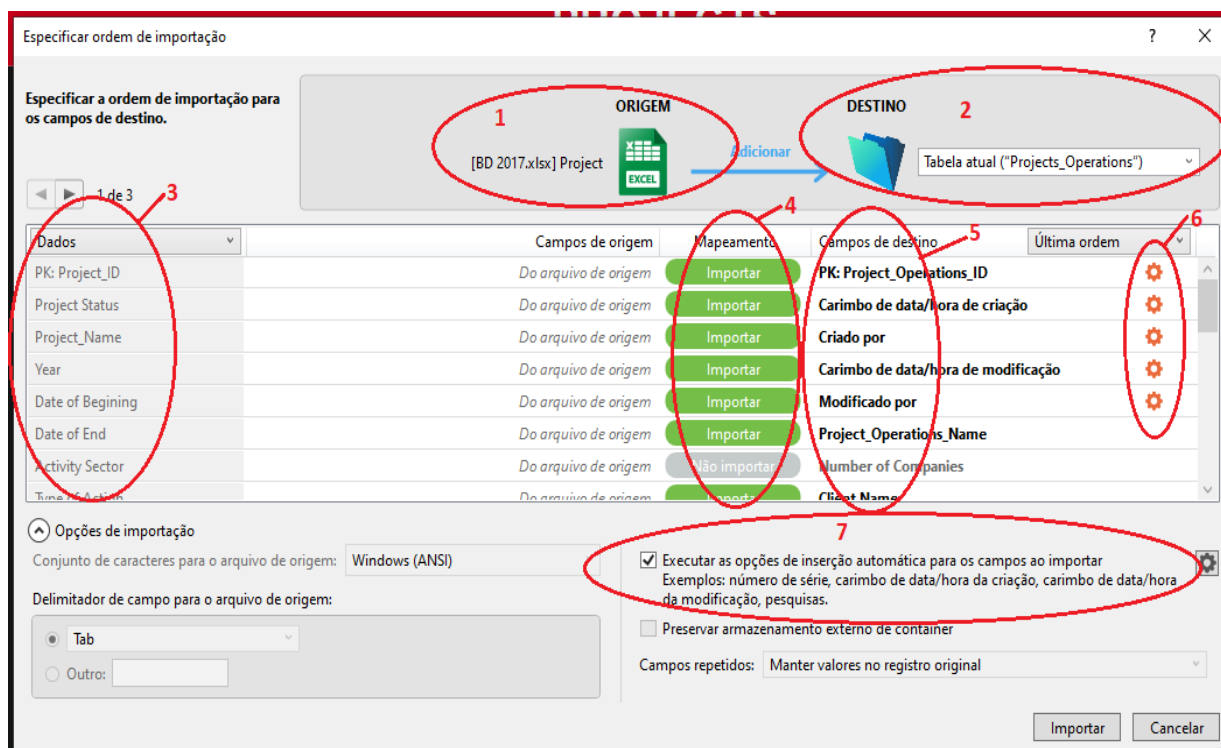
Janela de seleção do arquivo para importação.

Ele abrirá outra janela para seleção da informação dentro do excel, nesse caso seleciona a aba *companies* (a seleção da aba dependerá do nome que criar no arquivo para importar, não precisa necessariamente ser esse nome) e clica em ok.



Janela de seleção da aba do excel para importação.

Após clicado, ele abrirá a terceira janela, com as informações igual das importações anteriores, o que diferencia são os campos e informações de importação:



Janela de informações para importação dos dados do excel para o sistema.

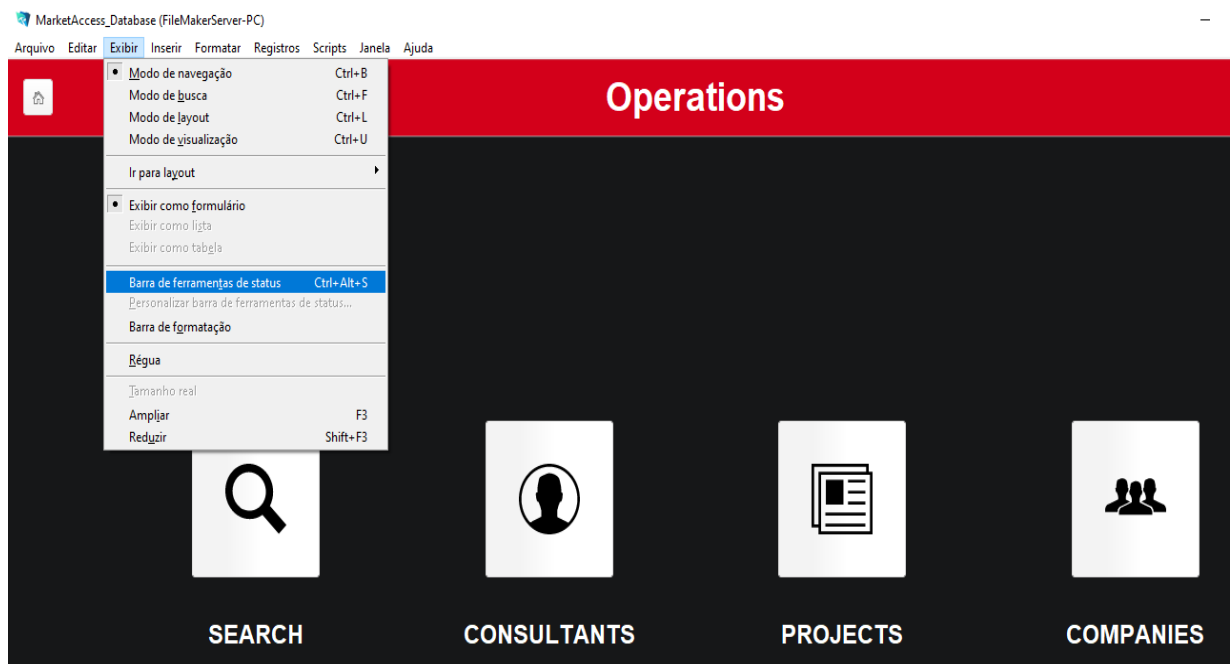
- 1:** Origem: Arquivo que está os dados para importação (nome da planilha e a aba);
- 2:** Destino: Deve-se sempre conferir onde está indicando a importação, pois caso você não esteja na página que deve submeter os dados, ele irá para o local incorreto. Caso não esteja é só clicar na seta ao lado do nome e selecionar o local correto;
- 3:** Dados: São os nomes das colunas do excel que foi criado;
- 4:** Mapeamento: É nesse local que mostra os campos que gostaria que fosse importado, no caso pode-se deixar de importar alguma coluna que não seja necessária, se quiser alterar para "Importar" ou "Não Importar" basta clicar em cima do nome que ele abrirá a opção de alteração;
- 5:** Campo de Destino*: Esses são os campos do sistema e conforme informado acima, se no 'circulado 2' não estiver correto, esses campos serão preenchidos em lugares incorretos (no caso, onde ele tiver mencionado no campo 'dados').
- 6:** : Realiza a inserção automática dos campos. Caso não seja necessário é só clicar em cima do ícone e desflegar o campo;
- 7:** Indica a execução da inserção dos campos selecionados com o ícone a cima, por isso é indicado sempre deixa-lo marcado.

*O campo de destino na maior parte das vezes vem desordenado ou seja o campo que está nos dados não são os mesmo do destino, nesse caso é necessário clicar em cima do nome e altera-lo para que as informações vão para o campo correto.

EX:

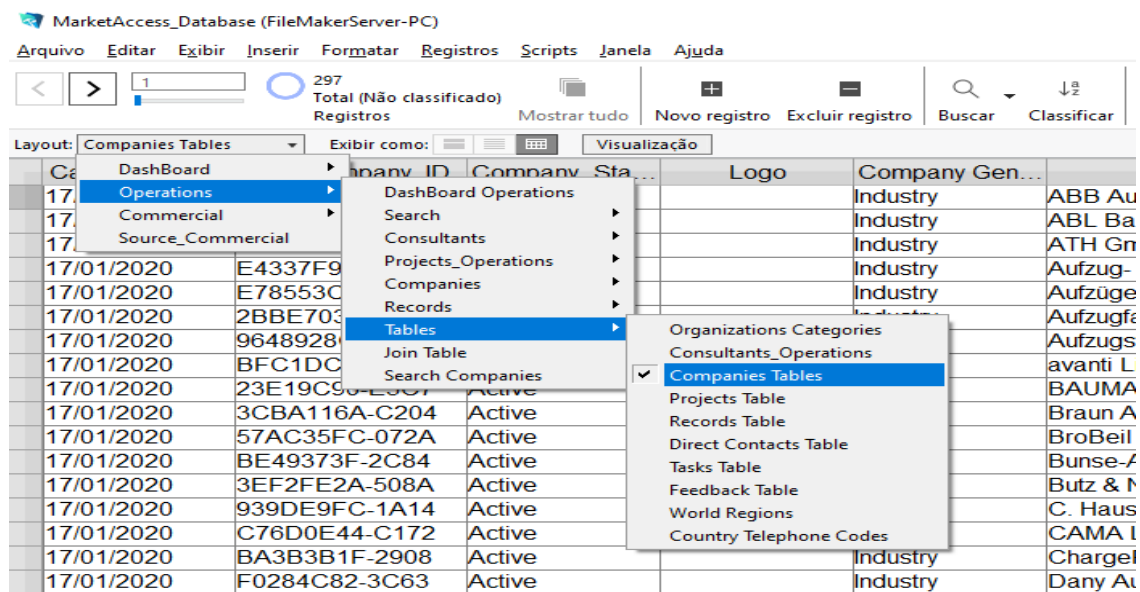
Dados	Campos de origem	Mapeamento	Campos de destino	Orden personalizada
PK: Project_ID	Do arquivo de origem	Importar	Carimbo de data/hora de modificação	
Project Status	Do arquivo de origem	Importar		
Project_Name	Do arquivo de origem	Não importar		
Year	Do arquivo de origem	Não importar		
Date of Beginning	Do arquivo de origem	Importar		
Date of End	Do arquivo de origem	Não importar		
Activity Sector	Do arquivo de origem	Não importar		
Time of Action	Do arquivo de origem	Importar		

Depois de importado deve entrar no sistema e exportar os *Companies_ID* que foi gerado automaticamente, pois será necessário essas informações para importar os *records*. Para isso deve-se ir em Exibir > Barra de Ferramentas de Status:



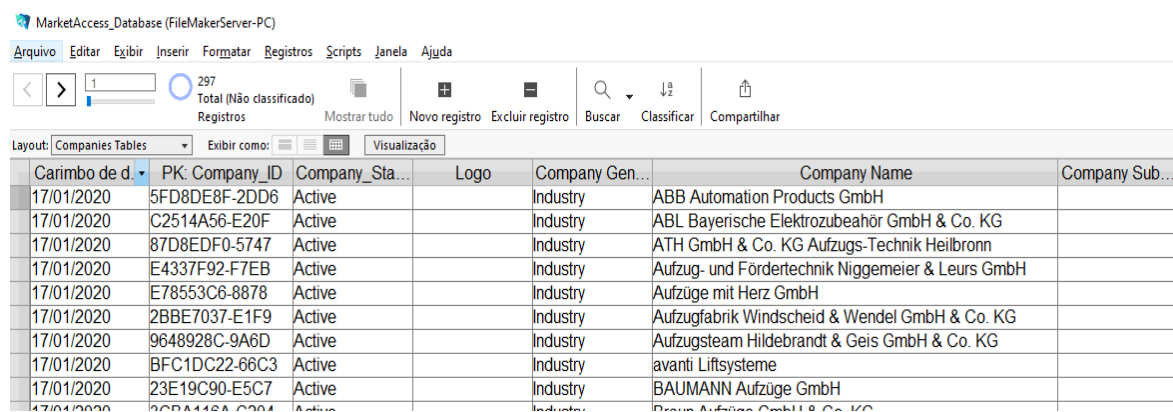
Exportar os *Companies_ID*

Após clicado em Barra de Ferramentas, abrirá na parte superior da página uma barra, onde deverá ir em Layout no canto esquerdo, *Operations > Tables > Companies Table*.



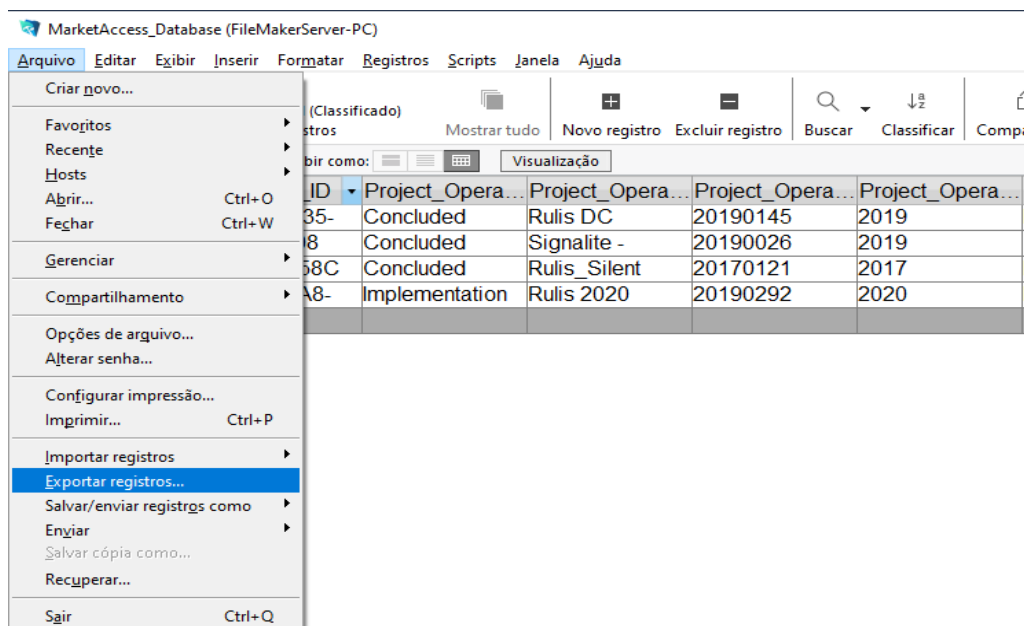
Local de consulta do **Companies_ID**.

Após clicar, abrirá na página do sistema mesmo da seguinte maneira:



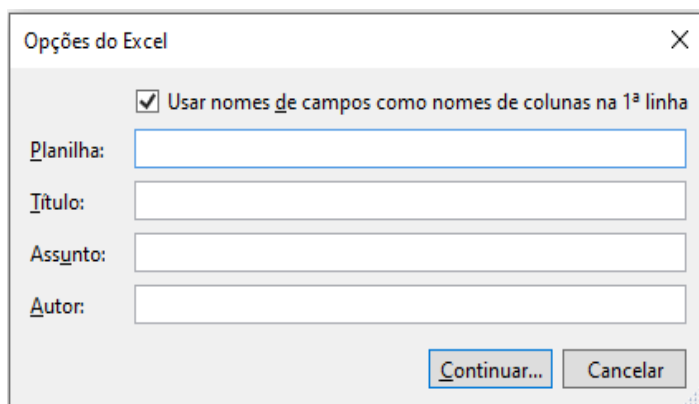
Página exibindo os **Companies_ID**.

Para exportar pro excel deve-se ir em arquivo > exportar registros:



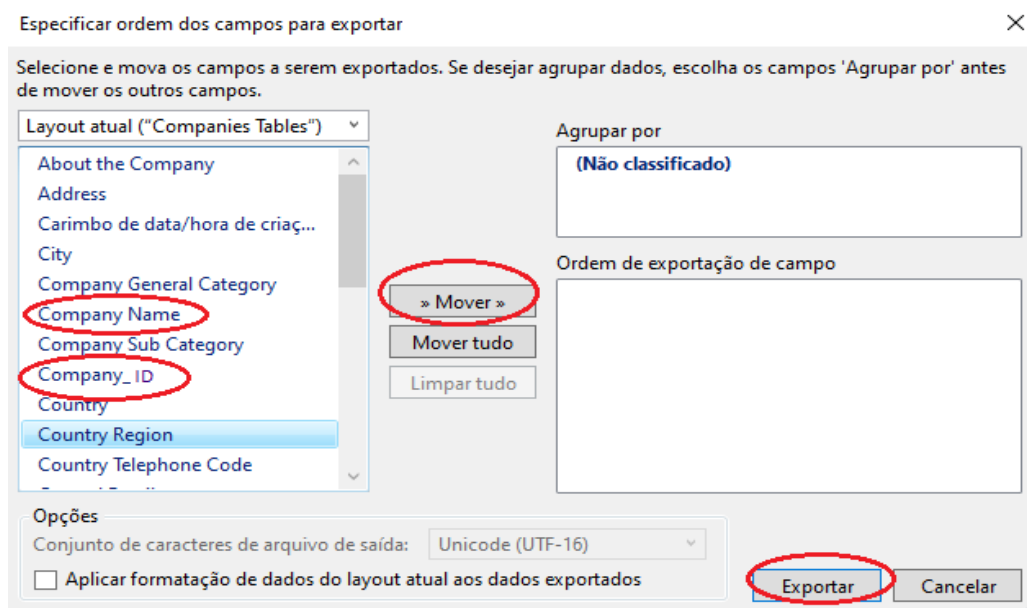
Página exibindo os **companies_ID**.

Escolha o nome e o local para salvar a planilha no seu computador e clique em salvar. Depois de clicar em salvar ele abrirá outra janela, pode-se apenas informar o nome da planilha e clicar em continuar.

A screenshot of a dialog box titled "Opções do Excel". It has a close button (X) in the top right corner. Inside, there is a checked checkbox labeled "Usar nomes de campos como nomes de colunas na 1ª linha". Below this are four text input fields labeled "Planilha:", "Título:", "Assunto:", and "Autor:". At the bottom right, there are two buttons: "Continuar..." and "Cancelar".

Janela de salvamento da planilha do excel.

Para a terceira janela, deve-se clicar em *Company Name* e *Company_ID* depois clicar em mover e por ultimo em exportar.

A screenshot of a dialog box titled "Especificar ordem dos campos para exportar". It has a close button (X) in the top right corner. The main area contains a list of fields on the left, including "About the Company", "Address", "Carimbo de data/hora de criação...", "City", "Company General Category", "Company Name", "Company Sub Category", "Company_ID", "Country", "Country Region", and "Country Telephone Code". The fields "Company Name" and "Company_ID" are circled in red. To the right of the list are buttons: "» Mover »", "Mover tudo", and "Limpar tudo". Further right is a section "Agrupar por" with a dropdown menu showing "(Não classificado)". Below that is a section "Ordem de exportação de campo" with an empty list. At the bottom, there is a section "Opções" with a dropdown for "Conjunto de caracteres de arquivo de saída:" set to "Unicode (UTF-16)" and a checkbox "Aplicar formatação de dados do layout atual aos dados exportados". At the bottom right, there are two buttons: "Exportar" and "Cancelar", with "Exportar" circled in red.

Campos a serem exportados.

Depois de exportado, só abrir o excel salvo e mostrará os campos solicitados:

	A	B
1	Company Name	PK: Company_ID
2	ABB Automation Products GmbH	5FD8DE8F-2DD6-4D9B-A2E2-B416A3E5BA5D
3	ABL Bayerische Elektrozubeahör GmbH & Co. KG	C2514A56-E20F-4C0D-B97D-A819980B0BE1
4	ATH GmbH & Co. KG Aufzugs-Technik Heilbronn	87D8EDF0-5747-4420-A041-614E41AD3178
5	Aufzug- und Fördertechnik Niggemeier & Co. KG	E4337F92-F7EB-4B1B-A0BB-F4115DD169D8
6	Aufzüge mit Herz GmbH	E78553C6-8878-45E3-B800-EB9789F4185F
7	Aufzugfabrik Windscheid & Wendel GmbH	2BBE7037-E1F9-42EA-A266-F88398327EA8
8	Aufzugsteam Hildebrandt & Geis GmbH	9648928C-9A6D-488B-8955-FOCA5E6C2739
9	avanti Liftsysteme	BFC1DC22-66C3-4AFC-84BD-0A98FB5C3C08
10	BAUMANN Aufzüge GmbH	23E19C90-E5C7-4FE8-9C71-74E16E565952
11	Braun Aufzüge GmbH & Co. KG	3CBA116A-C204-4D89-AF33-625B96B972AA
12	BroBeil Aufzüge GmbH & Co. KG	57AC35FC-072A-4021-9FF9-EC048D2E50D4
13	Bunse-Aufzüge GmbH	BE49373F-2C84-43A1-A507-984623A965BB
14	Butz & Neumair GmbH Aufzugbau	3EF2FE2A-508A-4E0C-9050-FBF409CA6AA0
15	C. Haushahn GmbH & Co. KG	939DF9FC-1A14-494A-8D58-0A4A817FF3F5F

Excel com os campos exportados.

Importação Record

Para fazer a importação dos *records* (que é uma tabela oculta da base de dados), deve-se criar a aba para também fazer a formatação necessária para que o sistema leia os dados e os coloque no local correto dentro da base de dados.

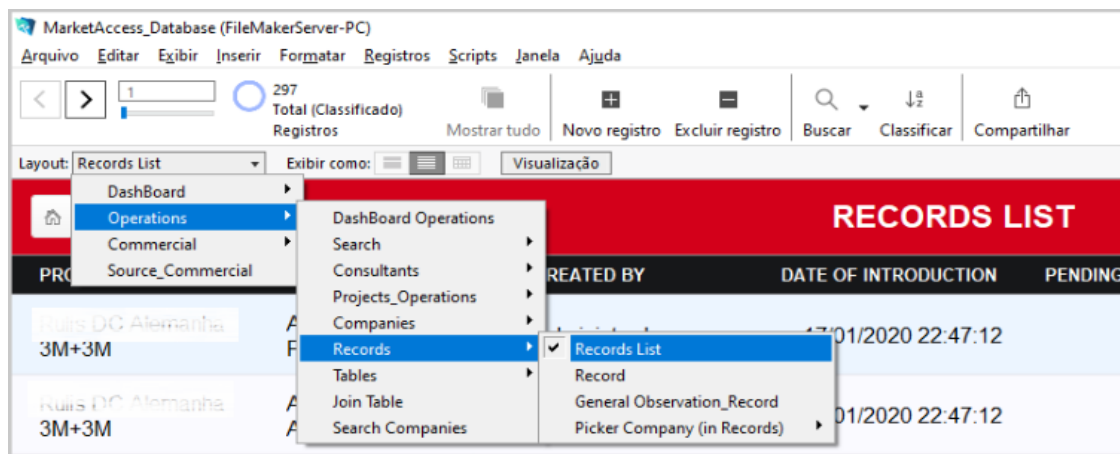
Os campos que são obrigatórios* são:

- *Project_ID* (Que é gerado automaticamente na 'primeira fase');
- *Company_Name*;
- *Company_ID* (Que é gerado automaticamente na fase de importação das companhias);

Os campos que são opcionais**:

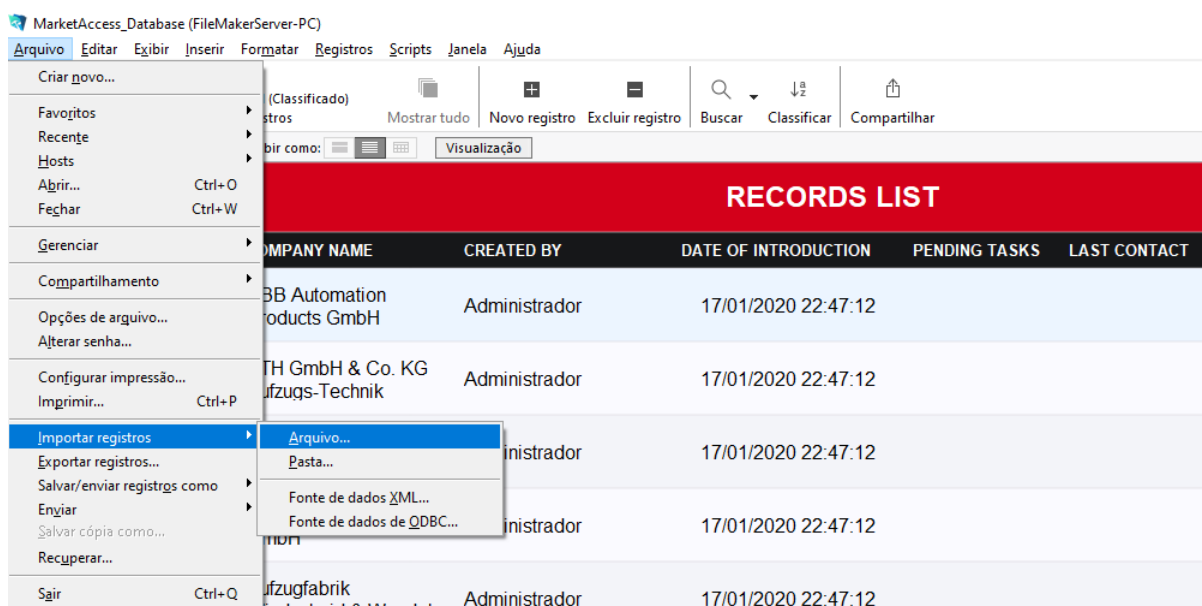
- *Last_Contact*;
- *Feedback*;
- *Status*.

Deve-se criar essas colunas no excel para colocar as informações pertinentes.



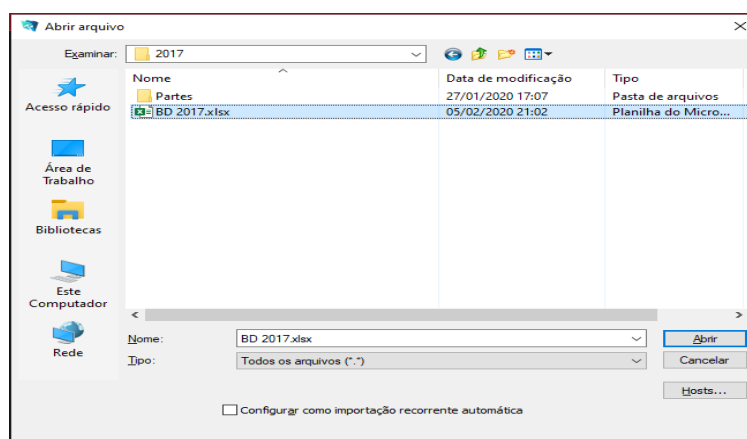
Barra de ferramentas para exibir a página do record.

Posterior a isso deve-se selecionar para importar os dados no canto superior esquerdo, arquivo > importar registros > arquivos.



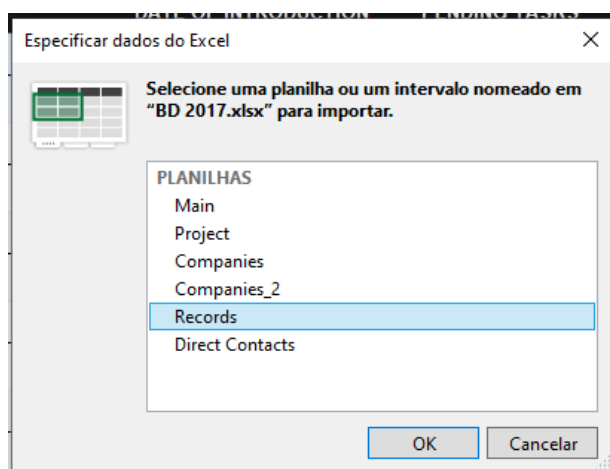
Importando dados do record no sistema.

Após selecionado, ele abrirá a janela para escolha do arquivo, selecione o excel que foi criado.



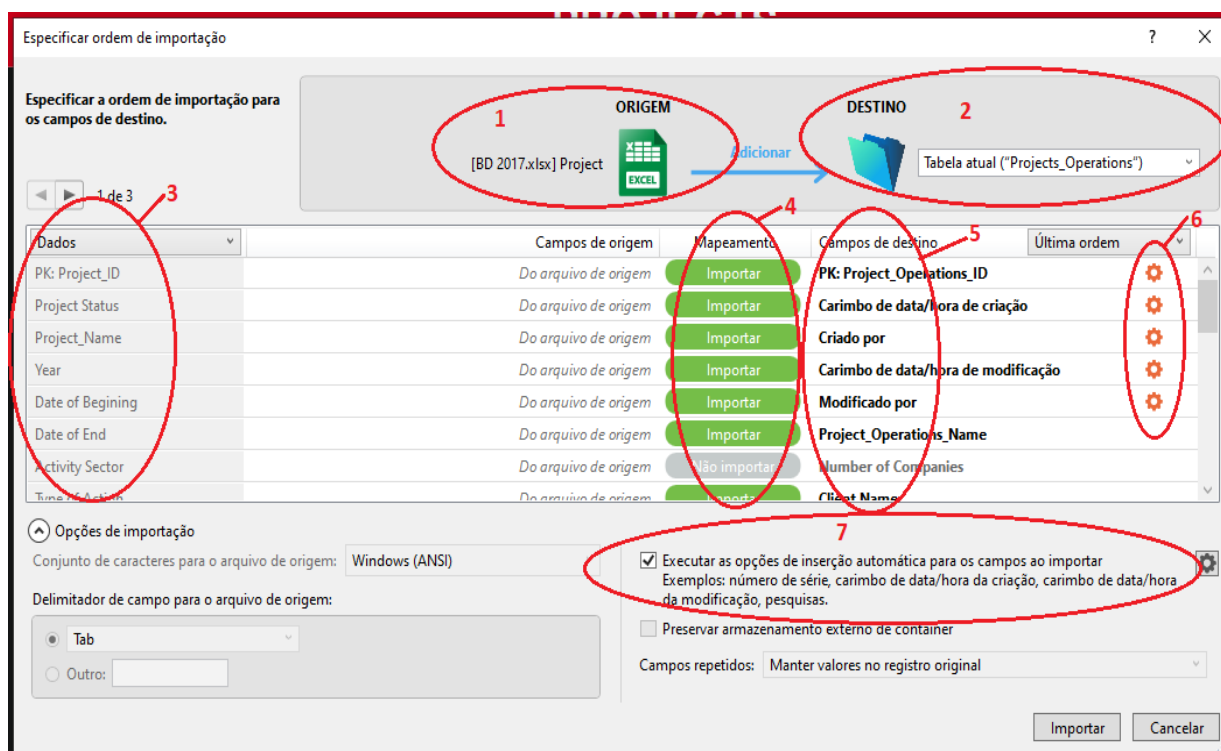
Janela de seleção do arquivo para importação.

Ele abrirá outra janela para seleção da informação dentro do excel, nesse caso seleciona a aba *records* (a seleção da aba dependerá do nome que criar no arquivo para importar, não precisa necessariamente ser esse nome) e clica em ok.



Janela de seleção da aba do excel para importação.

Após clicado, ele abrirá a terceira janela, com as informações iguais de importação de um projeto, o que diferencia são os campos e informações de importação dos consultores:



Janela de informações para importação dos dados do excel para o sistema.

- 1:** Origem: Arquivo que está os dados para importação (nome da planilha e a aba);
- 2:** Destino: Deve-se sempre conferir onde está indicando a importação, pois caso você não esteja na página que deve submeter os dados, ele irá para o local incorreto. Caso não esteja é só clicar na seta ao lado do nome e selecionar o local correto;

3: Dados: São os nomes das colunas do excel que foi criado;

4: Mapeamento: É nesse local que mostra os campos que gostaria que fosse importado, no caso pode-se deixar de importar alguma coluna que não seja necessária, se quiser alterar para “Importar” ou “Não Importar” basta clicar em cima do nome que ele abrirá a opção de alteração;

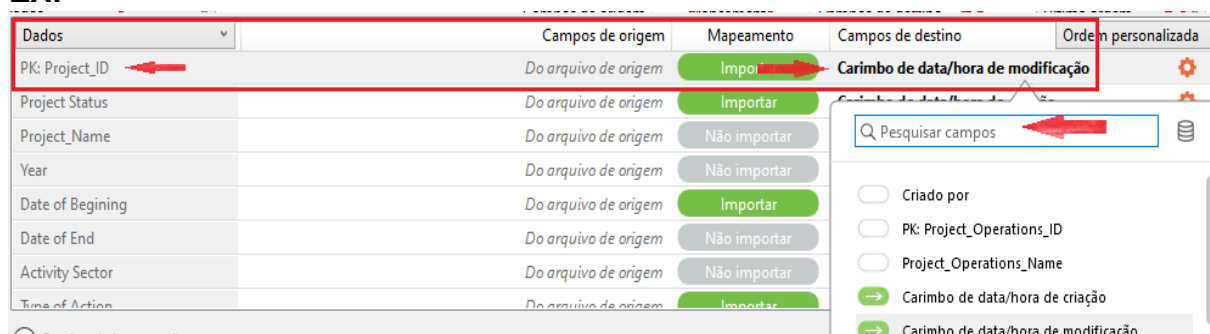
5: Campo de Destino*: Esses são os campos do sistema e conforme informado acima, se no ‘circulado 2’ não estiver correto, esses campos serão preenchidos em lugares incorretos (no caso, onde ele tiver mencionado no campo ‘dados’).

6: : Realiza a inserção automática dos campos. Caso não seja necessário é só clicar em cima do ícone e desflegar o campo;

7: Indica a execução da inserção dos campos selecionados com o ícone a cima, por isso é indicado sempre deixa-lo marcado.

*O campo de destino na maior parte das vezes vem desordenado ou seja o campo que está nos dados não são os mesmo do destino, nesse caso é necessário clicar em cima do nome e altera-lo para que as informações vão para o campo correto.

EX:



Importação de Directs Contacts

Para fazer a importação dos *directs contacts* que não estão dentro do sistema deve-se criar a aba para também fazer a formatação necessária para que o sistema leia os dados e os coloque no local correto dentro da base de dados.

Os campos que são obrigatórios* são:

- *Project_ID* (Que é gerado automaticamente na ‘primeira fase’);
- *Company_Name*;
- *Company_ID* (Que é gerado automaticamente na fase de importação das companhias);
- *Contact_Person*.

Os campos que são opcionais**:

- *Title*;
- *Job Position*;
- *Department*;

- *Country_Code*;
- *Contact_Person_Phone*;
- *Contact_Person_Email*;
- *LinkId*;
- *Skype*;
- *Assistant*;
- *Assistant_Email*.

Deve-se criar essas colunas no excel para colocar as informações pertinentes.

FK2: Compans_ID	Company Name	FK1: Project_ID	Title	Contact person	Job position	Department	Country Code	Contact Person Phone	Contact Person Email	LinkId	Skype	Assistant	Assistant Email
1645E941-8190-4386-BBC6-3A46728...	Aichfeld Yachting	180EBE9E-E1FE-4288-A58C-1F8EC31E0C9F	Christina	Christina									
3F333A43-B7D0-4590-963F-E75...	Aichfeld Yachting	180EBE9E-E1FE-4288-A58C-1F8EC31E0C9F	Parvati	Parvati				506 386 077	pavel@ab...			Secretary Tel.	+48 59 724 14 16
244D0F3B-1E50-4E30-AF83-6C0...	Aichfeld Yachting	180EBE9E-E1FE-4288-A58C-1F8EC31E0C9F	Marcelo	Marcelo									
1351A71B-3471-4970-B41F-677702...	Aichfeld Yachting	180EBE9E-E1FE-4288-A58C-1F8EC31E0C9F	Chr. G	Chr. G									
6EEB74B2-3314-4B8D-B85E-B76...	Aichfeld Yachting	180EBE9E-E1FE-4288-A58C-1F8EC31E0C9F	David	David									

Exemplo de preenchimento do excel na aba *Directs Contacts*.

*São campos obrigatórios, mas o sistema reconhece os dados caso não tenha algum deles preenchido;

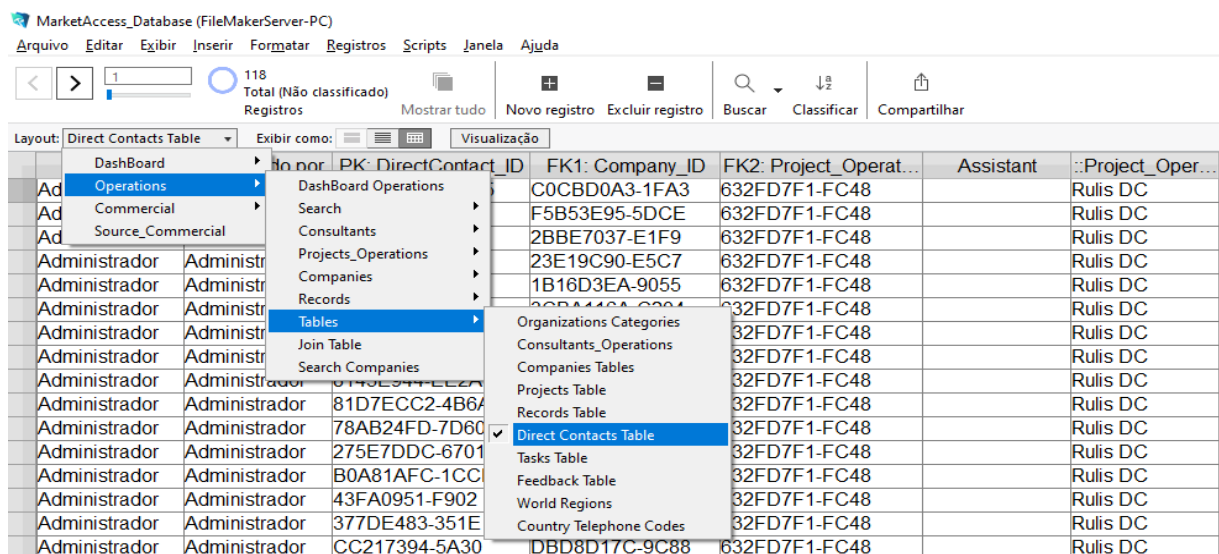
**São campos opcionais, mais quanto mais informações tiver para importar os dados, mais o sistema ficará completo.

Depois de preenchido todas as informações na excel pertinente ao *records*, por ser uma tabela oculta de visualização no sistema, deve-se ir em *exibir > Barra de ferramentas de status*, na parte superior da tela.

CREATED BY	DATE OF INTRODUCTION	PENDING TASKS	LAST CONTACT
Administrador	17/01/2020 22:47:12		
Administrador	17/01/2020 22:47:12		
Administrador	17/01/2020 22:47:12		

Importando dados dos consultores no sistema.

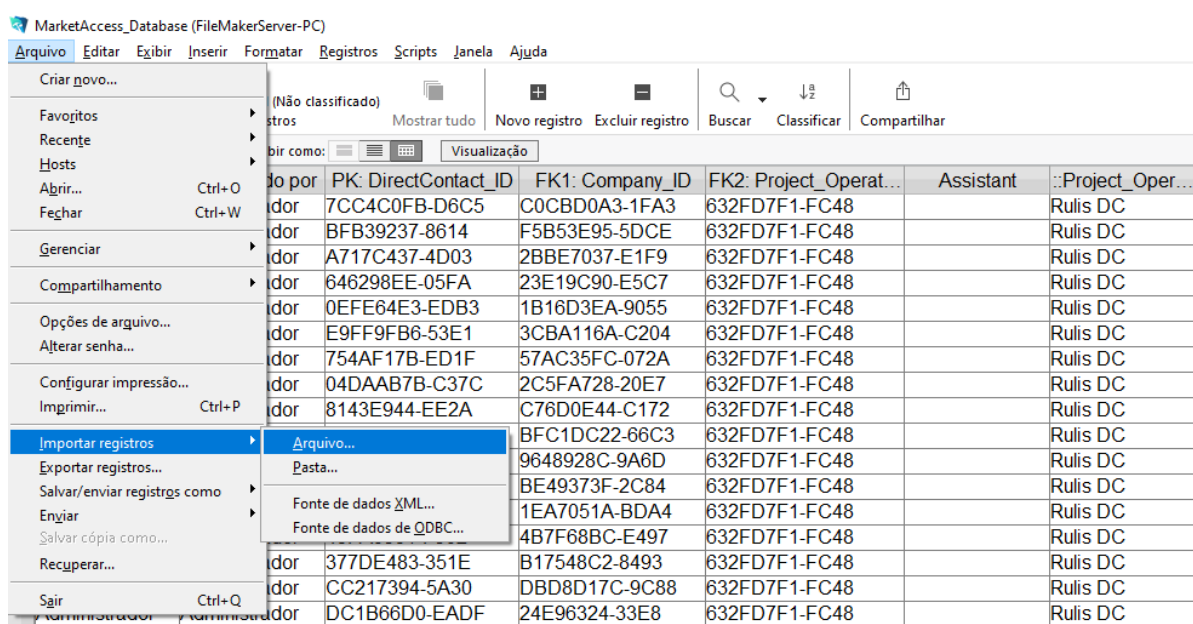
Depois de exibir a barra a cima, deve-se ir no canto superior esquerdo, *Layout > Operations > Tables > Direct Contacts Table*.



Barra de ferramentas para exibir a página do *direct contact*.

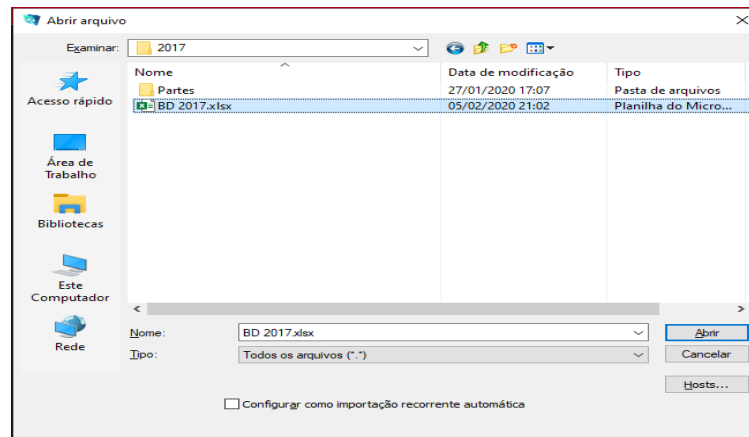
Posterior a isso deve-se selecionar para importar os dados no canto superior esquerdo, arquivo > importar registros > arquivos.

Depois de exibir a barra a cima, deve-se ir no canto superior esquerdo, Layout > Operations >



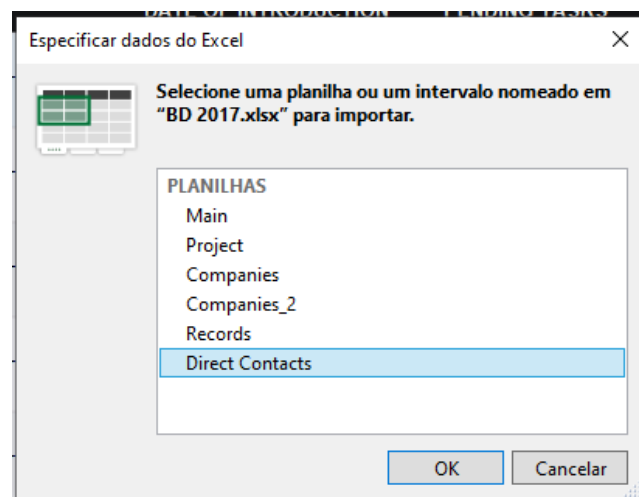
Importando dados do *direct contact* no sistema.

Após selecionado, ele abrirá a janela para escolha do arquivo, selecione o excel que foi criado.



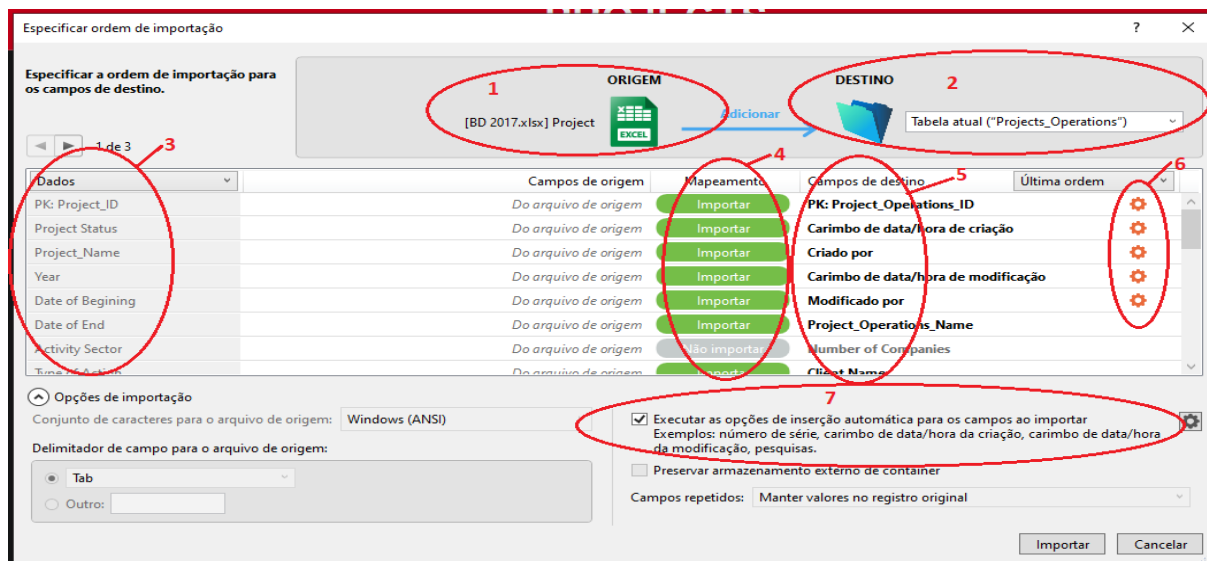
Janela de seleção do arquivo para importação.

Ele abrirá outra janela para seleção da informação dentro do excel, nesse caso seleciona a aba *Directs Contacts* (a seleção da aba dependerá do nome que criar no arquivo para importar, não precisa necessariamente ser esse nome) e clica em ok.



Janela de seleção da aba do excel para importação.

Após clicado, ele abrirá a terceira janela, com as informações iguais de importação de um projeto, o que diferencia são os campos e informações de importação dos consultores:

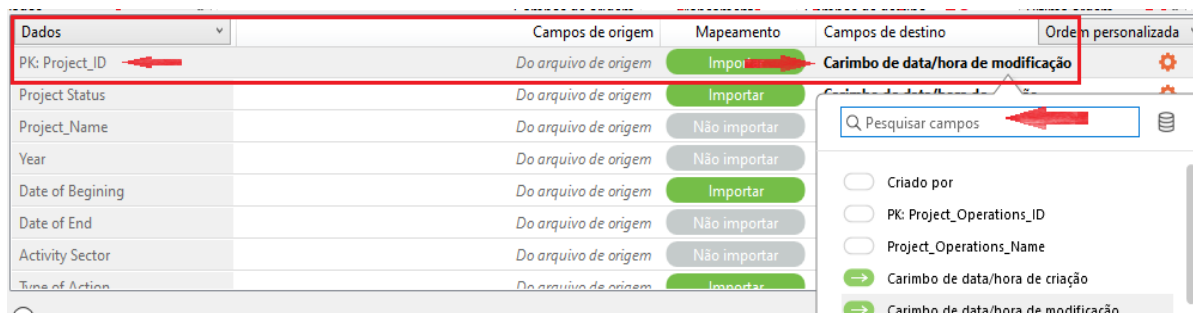


Janela de informações para importação dos dados do excel para o sistema.

- 1:** Origem: Arquivo que está os dados para importação (nome da planilha e a aba);
- 2:** Destino: Deve-se sempre conferir onde está indicando a importação, pois caso você não esteja na página que deve submeter os dados, ele irá para o local incorreto. Caso não esteja é só clicar na seta ao lado do nome e selecionar o local correto;
- 3:** Dados: São os nomes das colunas do excel que foi criado;
- 4:** Mapeamento: É nesse local que mostra os campos que gostaria que fosse importado, no caso pode-se deixar de importar alguma coluna que não seja necessária, se quiser alterar para "Importar" ou "Não Importar" basta clicar em cima do nome que ele abrirá a opção de alteração;
- 5:** Campo de Destino*: Esses são os campos do sistema e conforme informado acima, se no 'circulado 2' não estiver correto, esses campos serão preenchidos em lugares incorretos (no caso, onde ele tiver mencionado no campo 'dados').
- 6:** : Realiza a inserção automática dos campos. Caso não seja necessário é só clicar em cima do ícone e desflegar o campo;
- 7:** Indica a execução da inserção dos campos selecionados com o ícone a cima, por isso é indicado sempre deixa-lo marcado.

*O campo de destino na maior parte das vezes vem desordenado ou seja o campo que está nos dados não são os mesmo do destino, nesse caso é necessário clicar em cima do nome e altera-lo para que as informações vão para o campo correto.

EX:



Nota 1: É possível importar os dados criando um excel para cada módulo, não é necessário criar aba.

Nota 2: Os campos são preenchidos opcionalmente, pode importar com linhas de campos vazios, o sistema consegue ler do mesmo jeito os dados que estão.

Nota 3: Os nomes descritos no excel são também opcional, pode-se nomear do jeito que se acha mais claro.

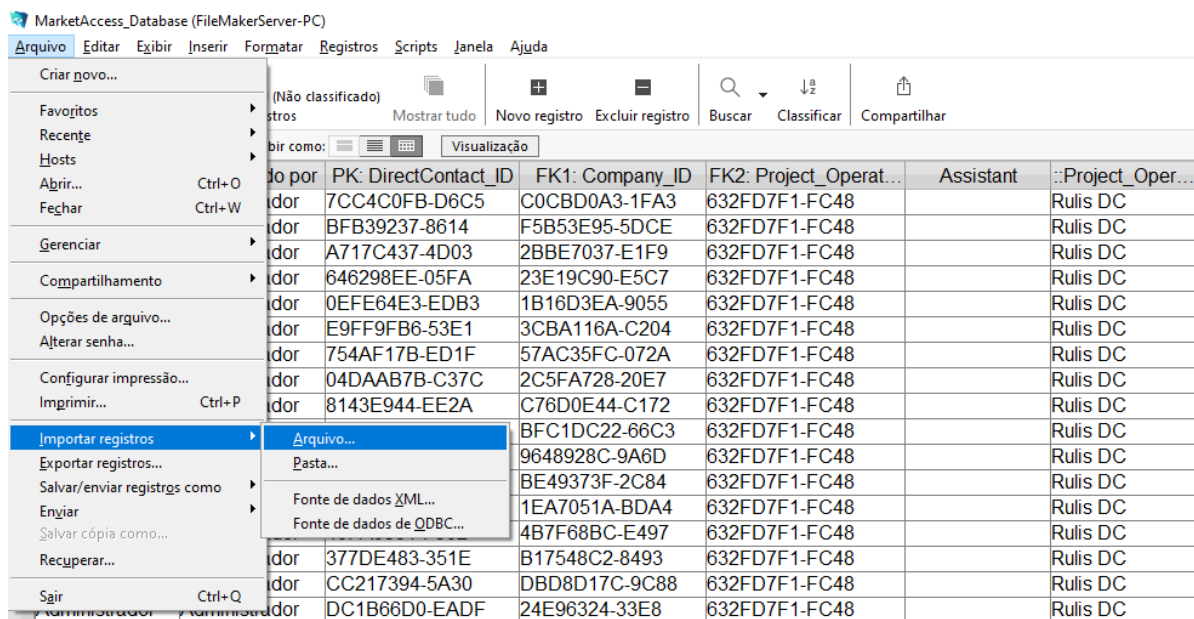
Nota 4: Não precisa importar todos os módulos para funcionar, apenas há campos (ex:project_ID) que é obrigatorio para importar outros módulos, desta maneira ele fica relacionado de um modo que necessite importa-lo primeiro.

Importar Dados para Atualização

Na base de dados Filemaker tem-se a opção de importar dados apenas para atualizar um determinado campo. Por exemplo, se foi importado uma planilha com informações que posteriormente essas informações foram trocadas por algum motivo, pode-se importar as informações atualizando os campos, ou seja submeter uma nova importação com os dados atualizados.

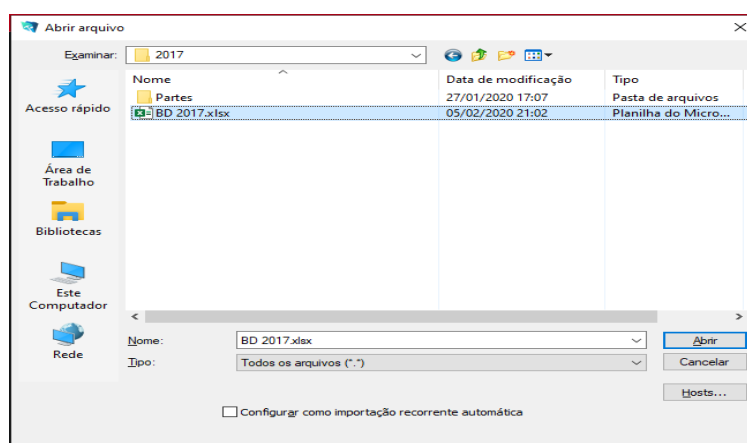
Para isso deve-se seguir os mesmo passos da importação, apenas quando abrir o passo de importação dos dados que seguisse passos diferentes.

Arquivo > Importar Registros > Arquivos. (Esse processo dentro da interface que irá substituir as informações, como nos passos acima).



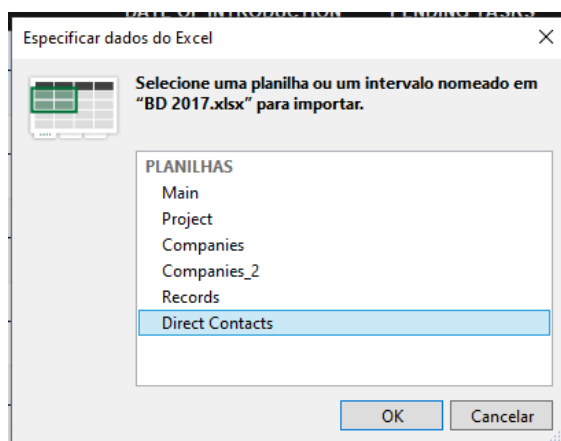
Importando dados do *direct contact* no sistema.

Após selecionado, ele abrirá a janela para escolha do arquivo, selecione o excel que foi criado.



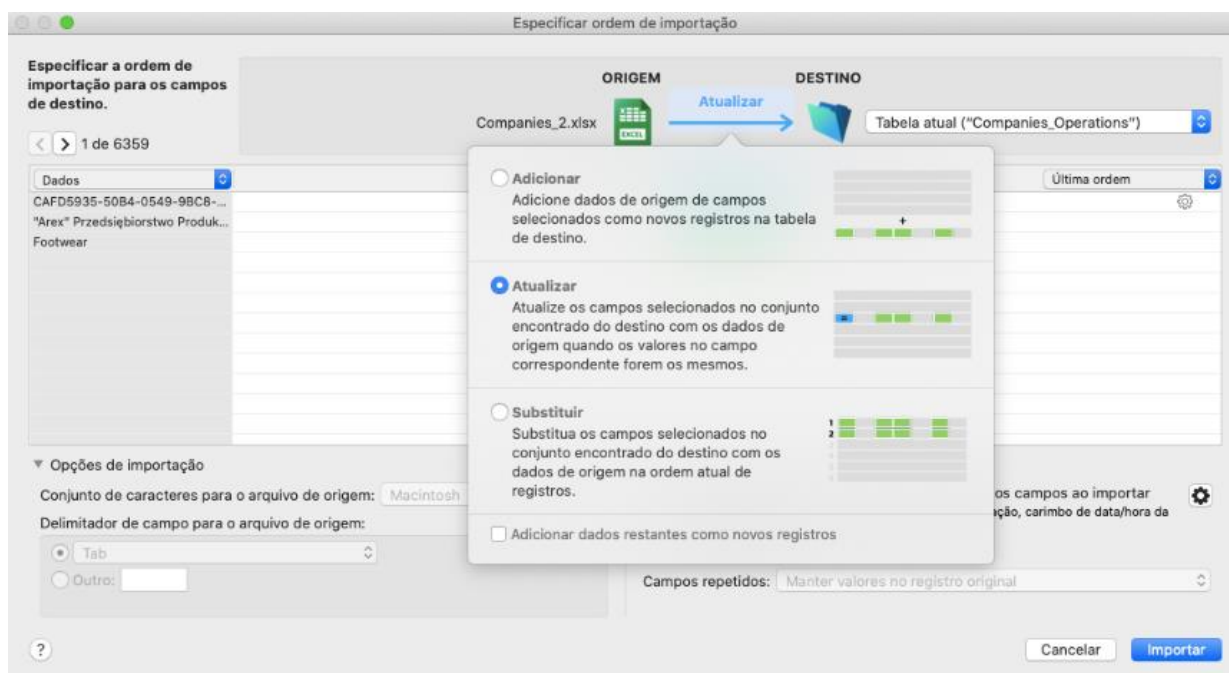
Janela de seleção do arquivo para importação.

Será aberto outra janela para seleção da tabela que irá importar, igual o processo normal.



Janela de seleção da aba do excel para importação.

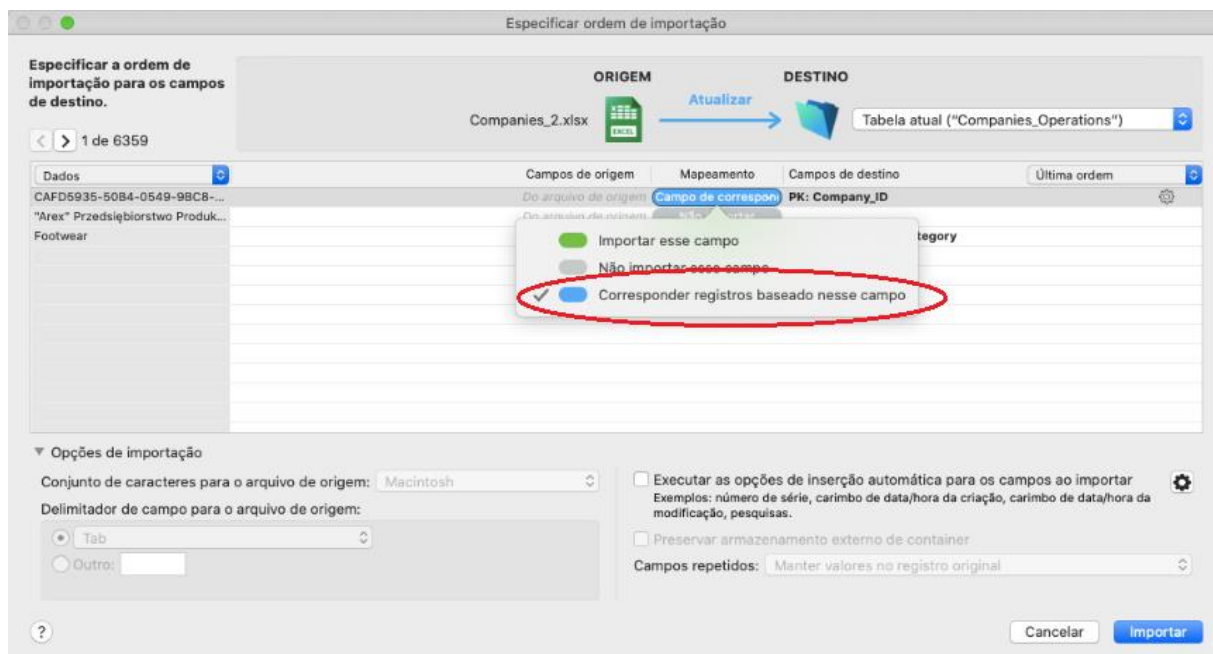
Quando abrir a janela de importação dos dados, deve-se selecionar a opção Atualizar.



Janela de seleção das opções de importação.

Depois de selecionado, deve-se verificar qual campo que o sistema verificará para copiar os dados correspondentes, ou seja, o campo que ele se baseará para atualizar os outros campos.

Seleciona o campo a opção “Corresponder registros baseado nesse campo”:



Janela de seleção da opção de atualização.

Após essa seleção, confere-se o campo que irá ser atualizado e importa os dados

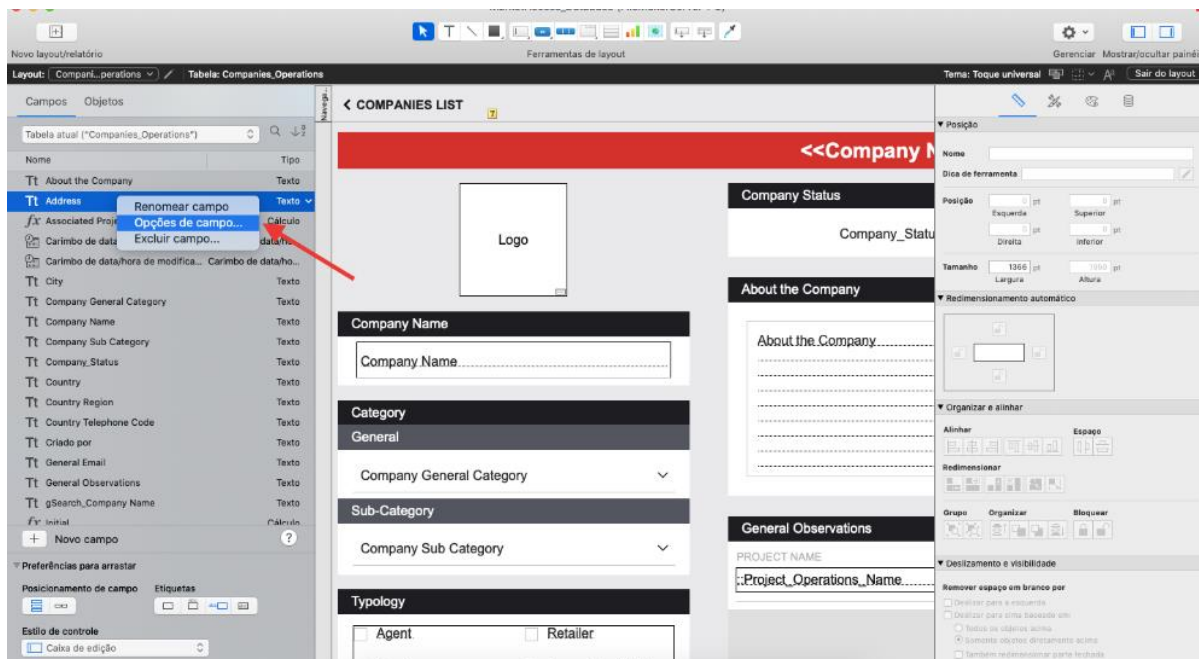
Campos de atualização para importação.

Criação de Campos Obrigatórios

Para selecionar um campo como obrigatório primeiro ir na interface em que irá colocar algum campo como obrigatório (no caso, aqui como exemplo será o company_list), clica-se no canto superior direito em Editar Layout.

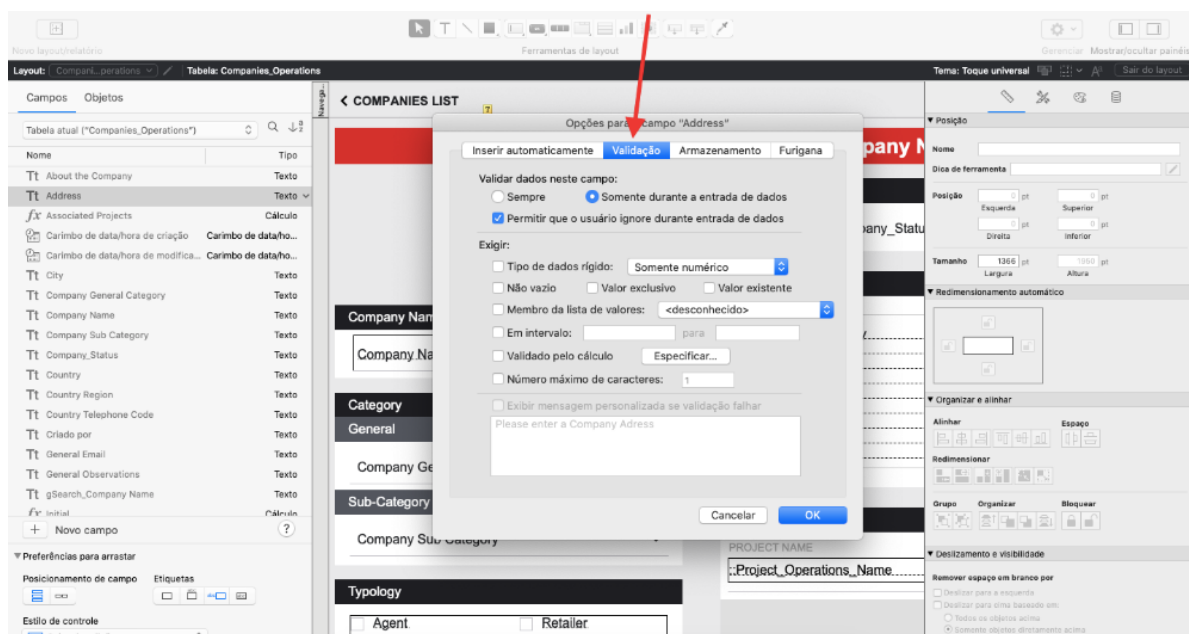
Interface para seleção do campo obrigatório.

Abrirá uma janela do lado esquerdo, você clica com o botão direito do rato em cima da campo que quer colocar como obrtigatório e seleciona o opção “Opções de Campo”.

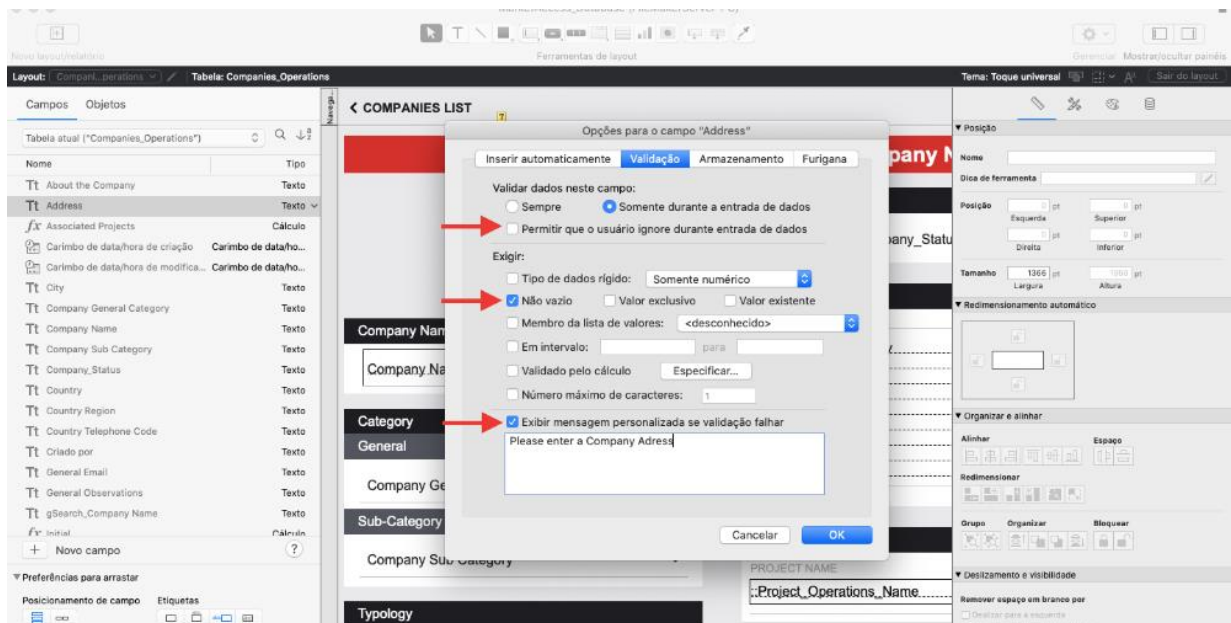


Seleção do campo para se tornar obrigatório.

Abrirá uma outra janela, onde deve-se selecionar a opção “validar” .



Janela de validação.

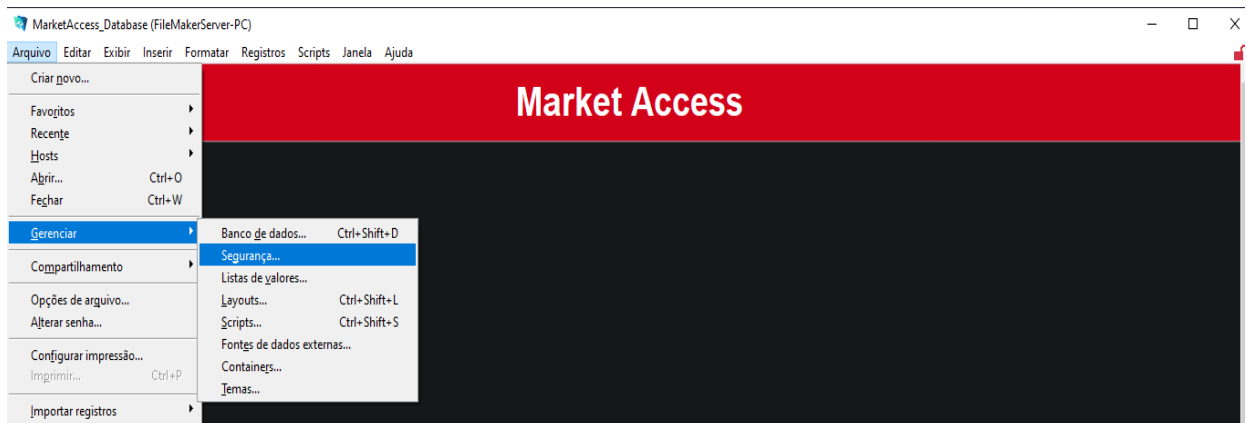


Configuração da janela de validação.

Deve desmarcar o campo “Permitir que o usuário ignore drenate a entrada de dados”, marcar o campo “Não Vazio” e “Exibir mensagem personalizada de validação falhar” onde colocará uma mensagem que o usuário perceba que deve colocar alguma opção no campo e clicar em “ok”.

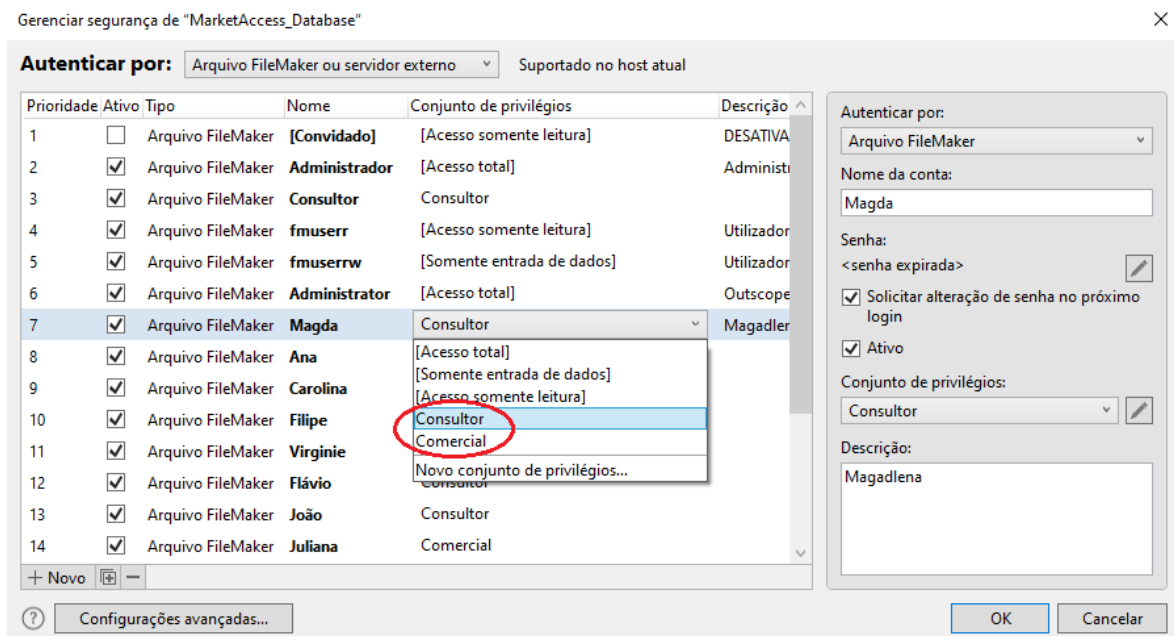
Criação de Usuário

Para criação de um novo usuário e senha deve se ir no canto superior esquerdo, arquivo > gerenciar > segurança



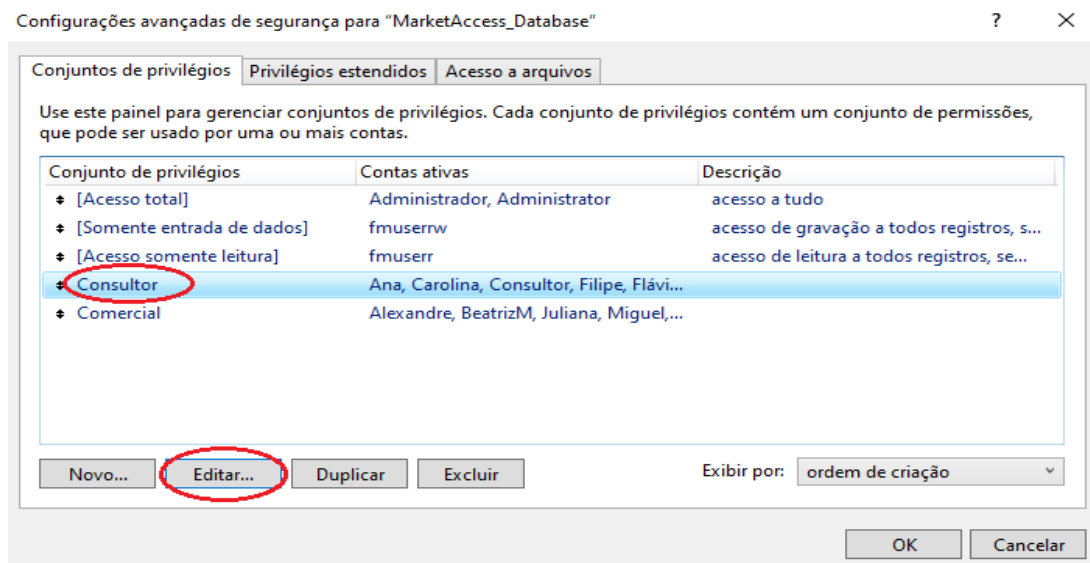
Criando um novo usuário.

Depois deve se criar o conjunto de privilégios que aquele usuário terá. Para o sistema foi criado o “consultor” e o “comercial”, padronizando os usuários em dois grupos, mais o administrador que tem acesso a todo o sistema.



Definindo conjunto de privilégios.

Para definir os acessos desses dois “tipos” de usuário, é necessário ir em configurações avançadas, abaixo no lado esquerdo, abrirá uma nova janela, seleciona o tipo do usuário e em editar.



Configurando o tipo de usuário.

Abrirá uma nova janela:

Editar conjunto de privilégios

Escolha privilégios e salve-os como um "Conjunto de privilégios", que pode ser usado por uma ou mais contas. Se você editar um conjunto, todas as contas que o usam serão afetadas.

Nome do conjunto de privilégios: Descrição:

Design e acesso a dados

Registros:

Layouts:

Listas de valores:

Scripts:

Privilégios estendidos

- ☒ Acesso pelo FileMaker WebDirect (fmwebdirect)
- ☒ Acesso por ODBC/JDBC (fmjdbc)
- ☒ Acesso pela Rede FileMaker (fmapp)
- ☒ Exigir reautenticação após os minutos especificados em suspensão/segundo plano. (fmreauthenticate10)
- ☒ Acesso pela Publicação Web XML - somente FMS (fmxml)
- ☒ Acesso pela Publicação Web PHP - somente FMS (fmphp)
- ☒ Permite a eventos da Apple e ActiveX executar operações do FileMaker (fmextscriptaccess)
- ☒ Permite a URLs executar scripts do FileMaker (fmurlscript)
- ☒ Acesso via FileMaker Data API (fmrest)

Para adicionar, editar ou excluir os Privilégios estendidos, use as ferramentas na aba correspondente.

Outros privilégios

- ☒ Permitir impressão
- ☒ Permitir exportação
- ☐ Gerenciar privilégios estendidos
- ☐ Gerenciar contas que não têm Acesso total
- ☐ Permitir que o usuário ignore avisos de validação de dados
- ☒ Desconectar usuário do servidor quando ocioso
- ☒ Permitir que o usuário modifique sua senha
- ☐ Deve ser alterado a cada dias
- ☒ Tamanho mínimo da senha: caracteres

Comandos de menu disponíveis:

Configurando o tipo de usuário.

Nome do conjunto de privilégios: Colocar o nome mais apropriado;

Descrição: Não é obrigatória, mas pode inserir se acha necessário;

Design e acesso a dados:

Registros: Clica-se na seta e seleciona Privilégios Personalizados. É configurado conforme abaixo, as necessidades, como exemplo temos o tipo "consultor" onde ele não tem acesso a área do comercial.

Privilégios do registro personalizado

Nome da tabela	Exibir	Editar	Criar	Excluir	Acesso a campo
Consultants_Operations	sim	sim	-	-	tudo
Join Table Consultants_Projects_Operations	sim	-	-	-	tudo
Projects_Operations	sim	sim	-	-	tudo
Records_Operations	sim	sim	sim	sim	tudo
Feedback_Operations	sim	sim	sim	sim	tudo
Tasks_Operations	sim	sim	sim	sim	tudo
Companies_Operations	sim	sim	sim	-	tudo
Direct Contacts_Operations	sim	sim	sim	sim	tudo
Commercials_Commercial	sim	-	-	-	tudo
Join Table Commercial_Projects_Commercial	-	-	-	-	tudo
Projects_Commercial	-	-	-	-	tudo
Records_Commercial	-	-	-	-	tudo
Feedback_Commercial	-	-	-	-	tudo
Tasks_Commercial	-	-	-	-	tudo
Companies_Commercial	-	-	-	-	tudo
Direct Contacts_Commercial	-	-	-	-	tudo
Source_Commercial	-	-	-	-	tudo
Organizations_Categories	sim	sim	sim	sim	tudo
Country Telephone Codes	sim	sim	sim	sim	tudo
World Regions	sim	sim	sim	sim	tudo
[Qualquer tabela nova]	sim	sim	-	-	tudo

Definir privilégios: Exibir Editar Criar Excluir Acesso a campo

Configurando o registro do tipo do usuário.

Para alterar o tipo de permissão (Exibir, Editar, Criar ou Excluir) é só clicar na linha e alterar no canto inferior direito para sim, não ou limitado.

Layouts: Deixar apenas como “Todos somente exibição” pois não há necessidade do usuário altera-lo;

Lista de Valores: Deixar apenas como “Todos somente exibição” pois não há necessidade do usuário altera-lo;

Scripts: Deixar apenas como “Somente todos os executáveis”;

Privilégios estendidos: Colocar todos como selecionado;

Outros Privilégios: Deixar selecionado

Permitir Impressão;

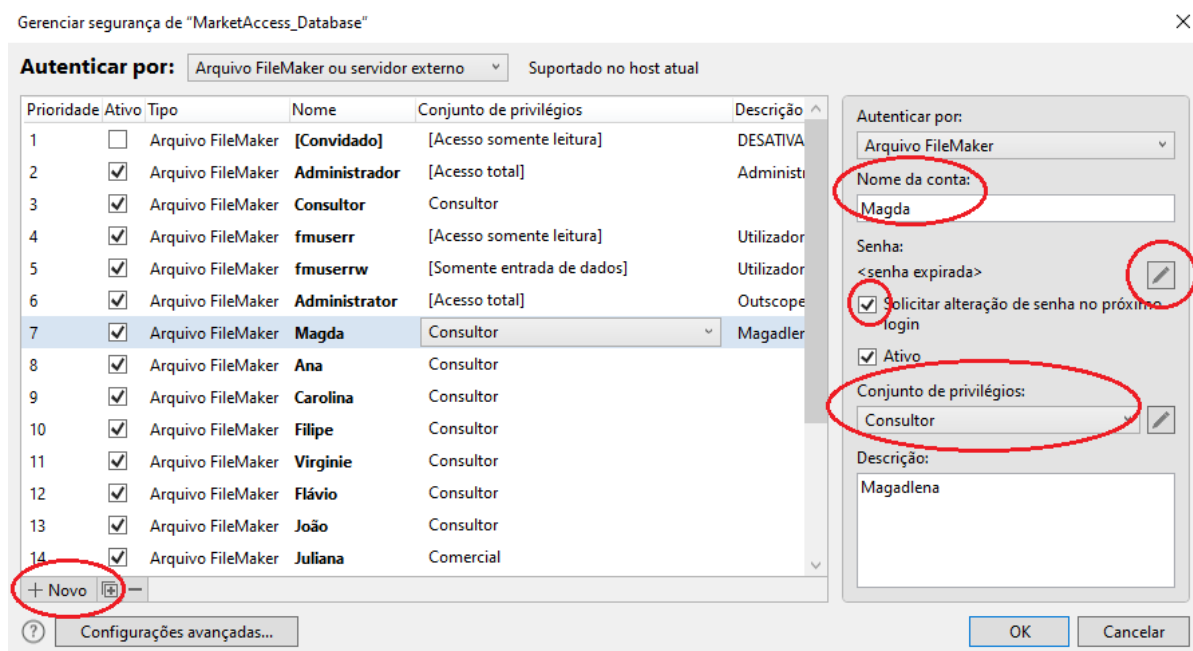
Permitir Exportação;

Desconectar usuário do servidor quando ocioso;

Permitir que o usuário modifique sua senha (Tamanho mínimo da senha (8) caracteres).

Nota: Essas permissões vão ser selecionadas de acordo com a necessidade de criação do tipo de usuário, como exemplo esta sendo mostrado o tipo de usuário criado da necessidade solicitada, mas as criações podem não ser totalmente iguais.

Depois de criado o tipo do usuário é necessário criar o usuário em si, pra isso precisa ir no canto inferior esquerdo em +Novo, ele abrirá uma pequena janela de Autenticar por, altera-se o nome do usuário, seleciona a opção Solicitar alteração de senha no próximo login (para que o usuário redefina sua senha quando entrar), clica no ícone de lapís e insere uma senha padrão para entrada inicial (lembrando que são no mínimo 8 caracteres conforme foi configurado no passo anterior), no conjunto de privilégios, seleciona o “consultor” que foi o tipo de usuário criado e clica em ok.

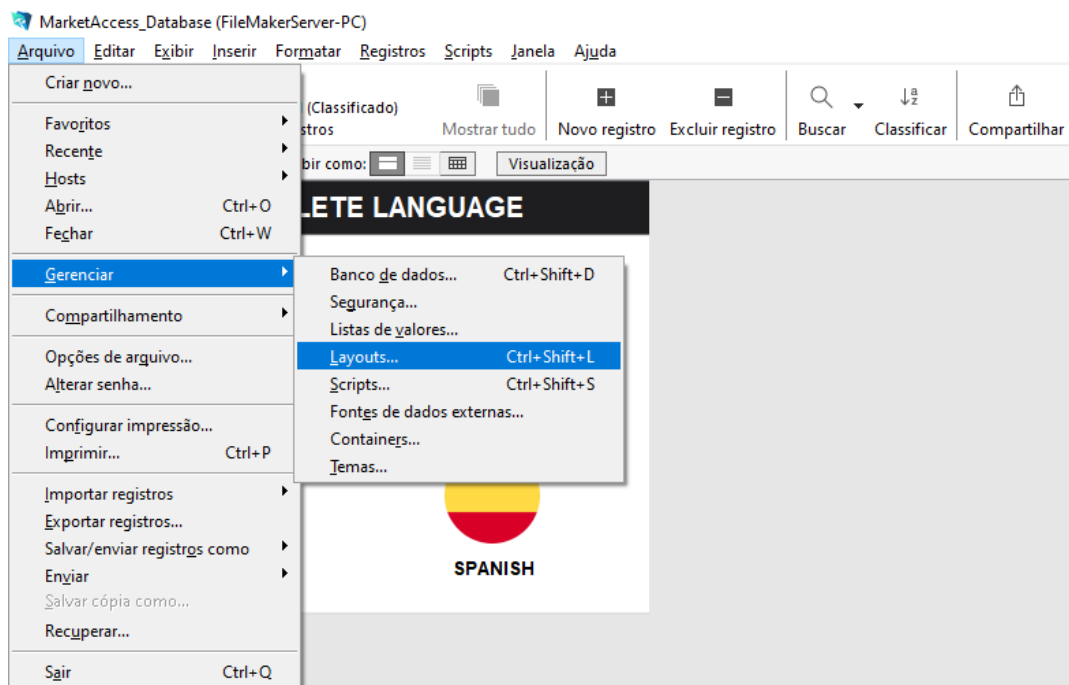


Criando um usuário.

Pode criar quando usuários for necessário e alterar as configurações para cada tipo de usuário.

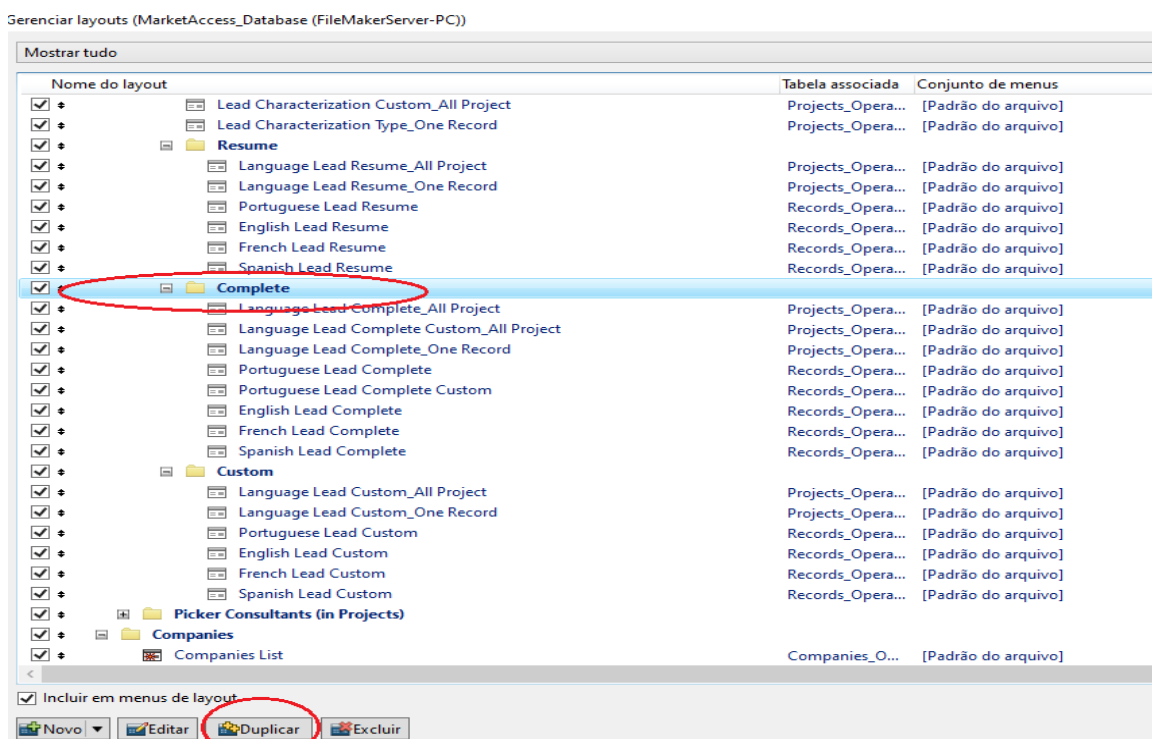
Criando um novo relatório

Para configurar um novo relatório dentro do Filemaker, o primeiro passo deve ser ir em arquivo > Gerenciar > Layouts. Onde abrirá uma janela onde será feito a configuração do relatório.



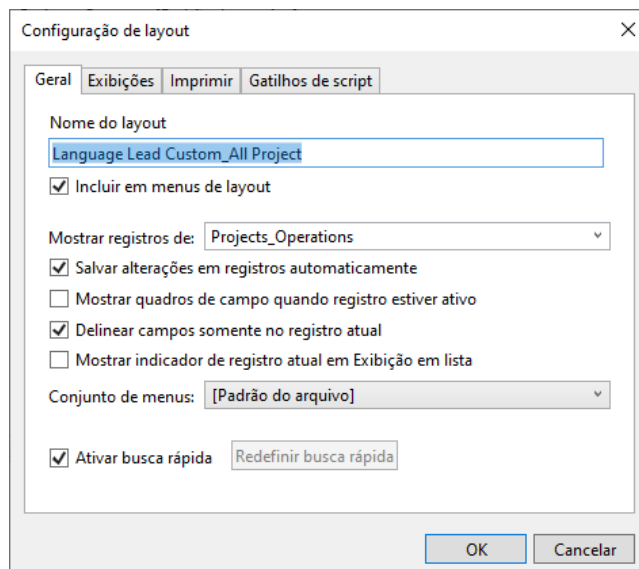
Janela de configuração do layout do relatório.

Como configuração inicial, deve ir a um tipo de relatório, pode ser o prospect ou o lead, complete ou resumo, selecionar a linha da pasta (para que seja duplicado tudo que tem dentro dela) e clicar em duplicar.



Pasta de criação do layout do relatório.

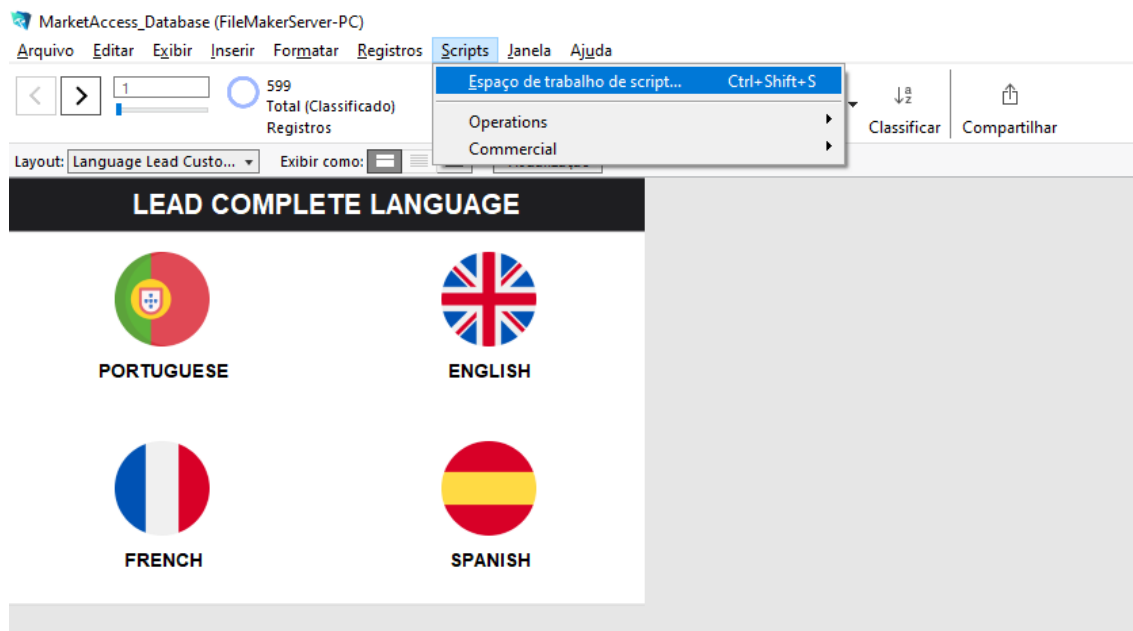
Clica-se duas vezes em cima do nome para altera-lo. As configurações permanecem as mesmas.



Janela de alteração de nome do relatório.

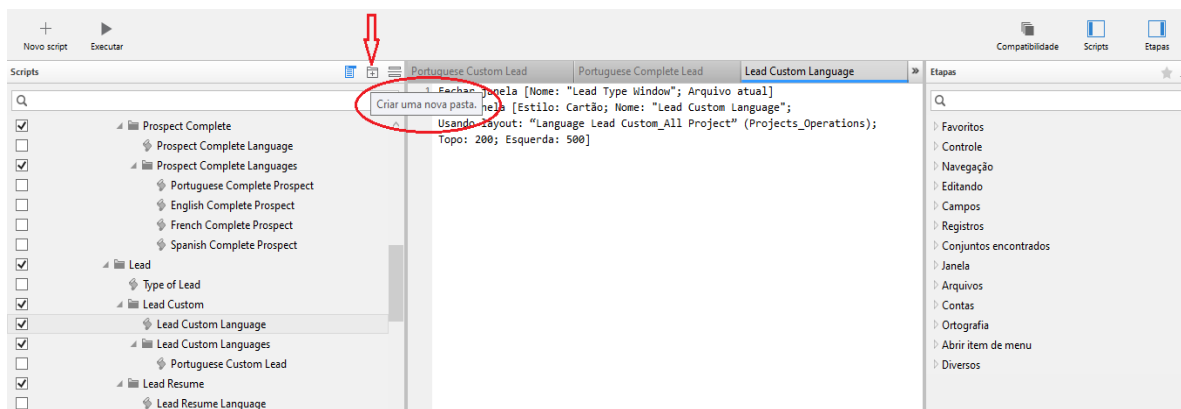
Após feito o passo inicial, deve-se ir na parte superior da página, scripts > Espaço de trabalho de script...

Nota: Até esse passo, independe a página que está na base de dados, pode estar no dashboard, nos projetos, isso não tem diferença no momento.



Configuração de script.

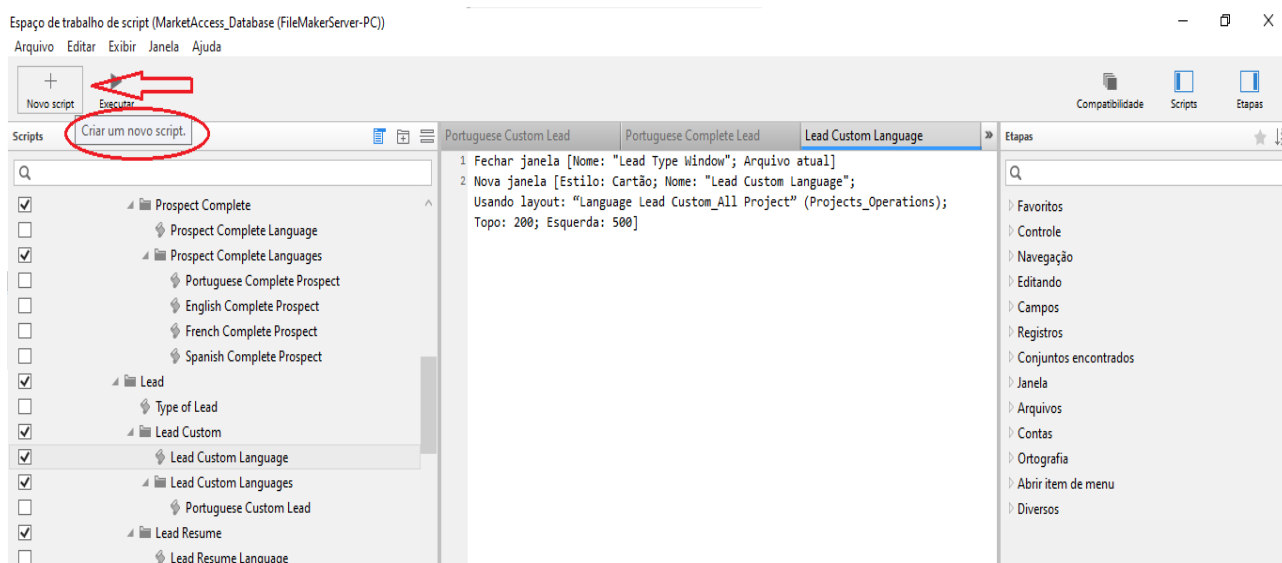
Para criação do script deve-se ir no local em que o relatório será criado, ou seja, no exemplo abaixo ele foi criado no Lead, então deve-se clicar na pasta em questão e selecionar "criar nova pasta". Clica duas vezes em cima do nome ou clica com o botão direito do rato e renomeie.



Configuração do script do relatório.

Depois de criado a nova pasta, é necessário criar o novo script, então clica no canto superior esquerdo. Clica duas vezes em cima do nome ou clica com o botão direito do rato e renomeie.

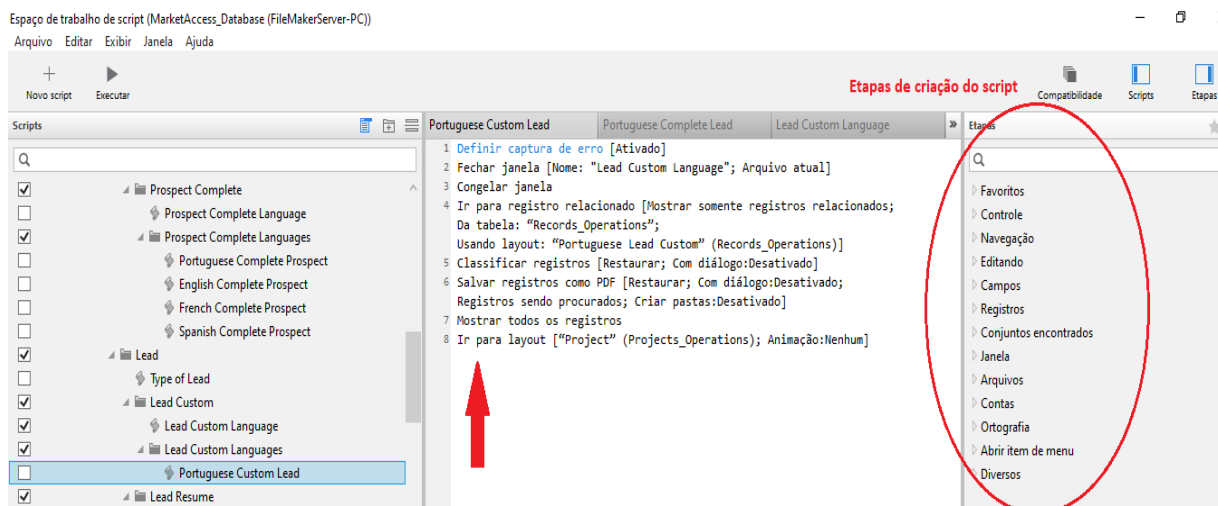
Nota: Pode-se clicar em cima de um script já criado e duplica-lo assim pode mudar apenas a parte da configuração do campo, é mais fácil do que criar o script novo para cada um.



Configuração do script do relatório.

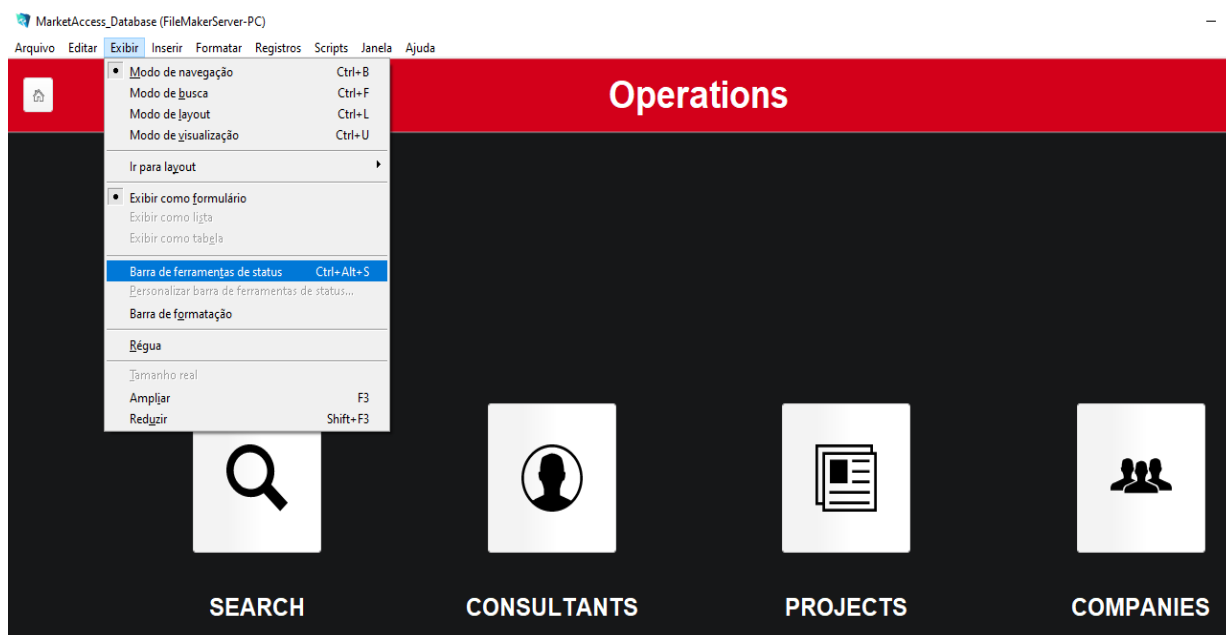
O script deve ser criado do mesmo modo que os outros relatórios foram criados, ou seja, deve-se criar um novo script alterando apenas o nomes do caminho do número 2: "Nome".

Nota: O script deve ser criado seguindo os passos dos campos ao lado direito, pode-se pesquisar e ir selecionado conforme os nomes.



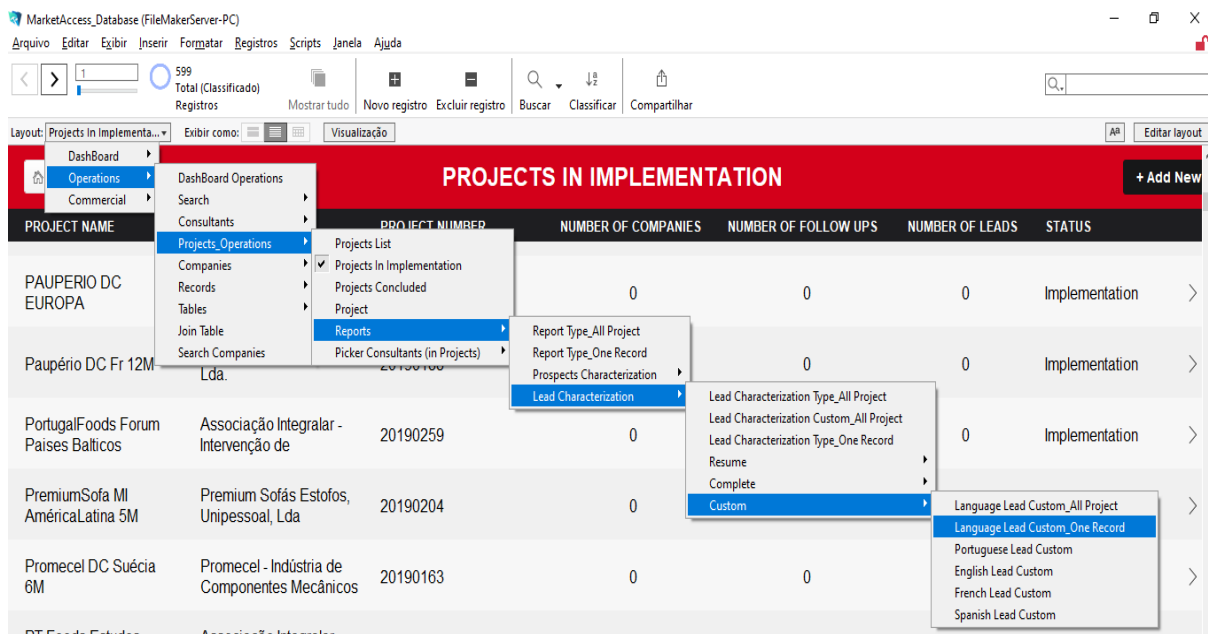
Configuração do script do relatório.

Criado o script de todos os relatórios, deve-se ir para o terceiro passo que é a criação do formulário, então deve-se exibir a barra de ferramenta.



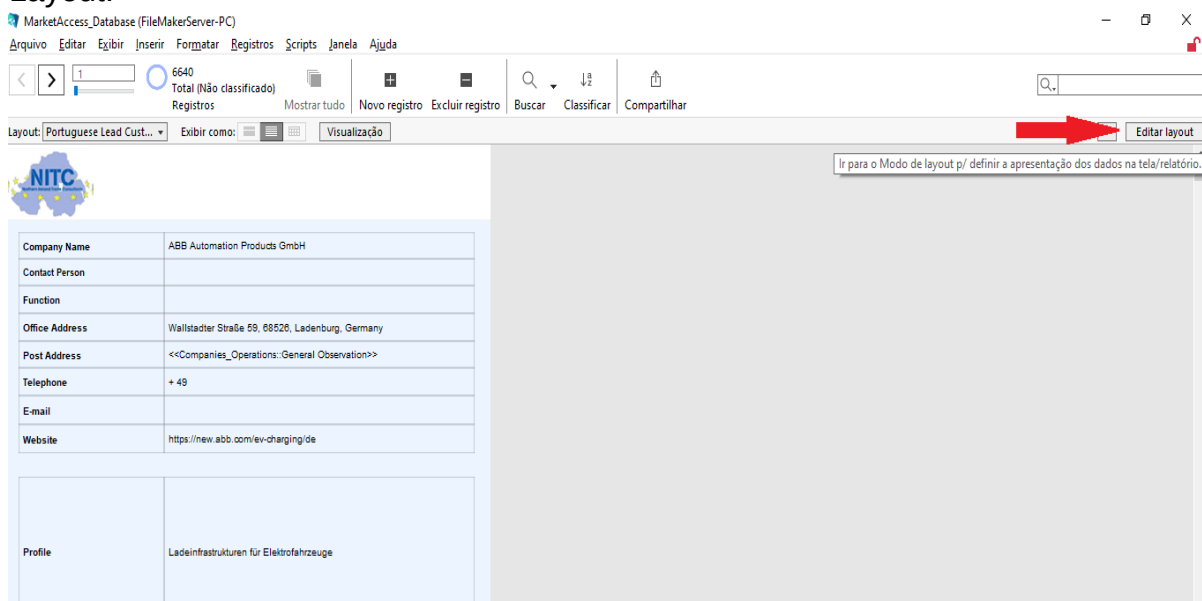
Exibir barra de ferramenta.

Agora é necessário ir na página que será configurado (a página que foi criada no primeiro passo (gerenciar)), no exemplo abaixo foi criado em lead – complete.



Página de configuração do formulário do relatório.

Quando aberto a página do relatório deve-se ir no canto superior direito em Editar Layout.



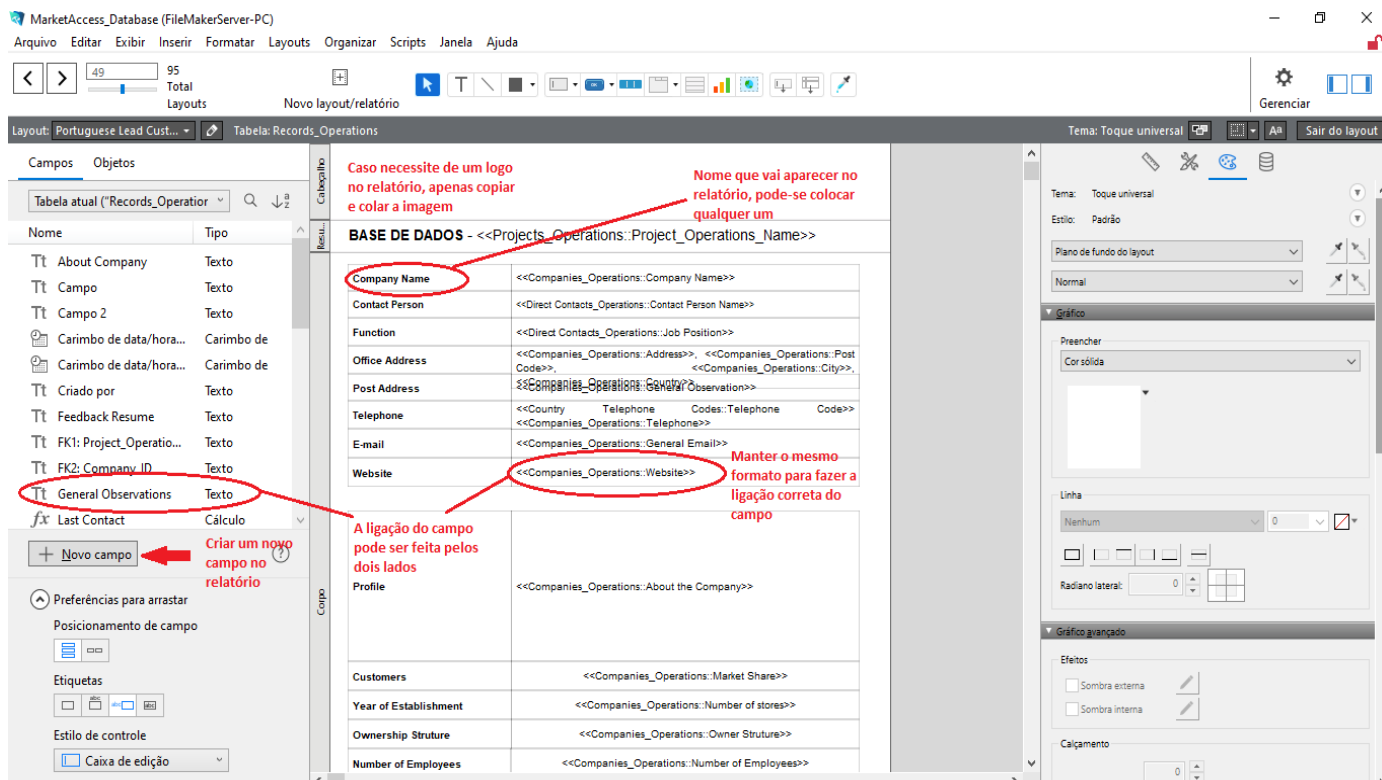
Alteração de layout do formulário.

Para configuração do formulário, é necessário adaptar os campos de acordo com a necessidade solicitada, para isso pode altera-los na parte esquerda conforme circulado em vermelho ou pode altera-los no próprio formulário, colocando o local e nome que o campo deve buscar a informação (importante deixar sempre da mesma forma de escrita para não ocorrer erros).

O primeiro nome que aparece no formulário é o nome que aparecerá no relatório, ou seja, pode ser escrito da forma que haja necessidade.

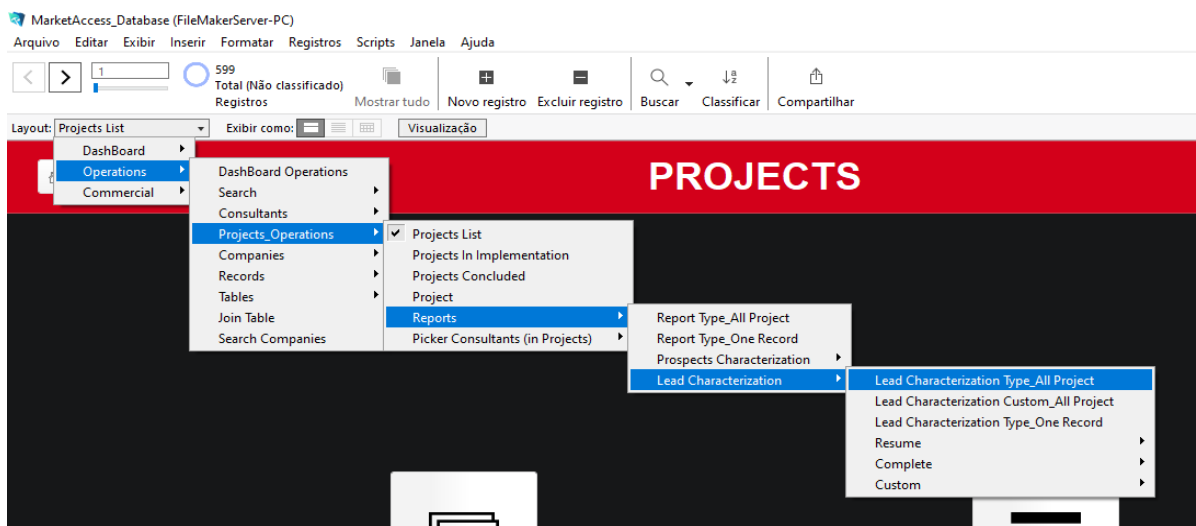
Para incluir um campo é só clicar em +Novo campo no lado esquerdo da página.

Para incluir um logo, caso seja necessário, deve-se apenas copiar e colar a imagem.



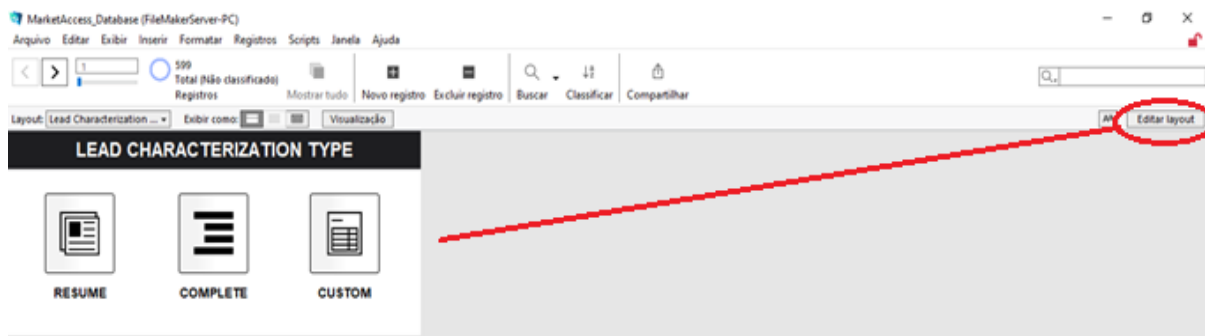
Alteração dos campos do formulário.

Depois de criado o formulário é necessário criar a ligação dos botões para que o formulário busque a informação correta. Assim é necessário ir na primeira página de criação do relatório, conforme exemplo abaixo:



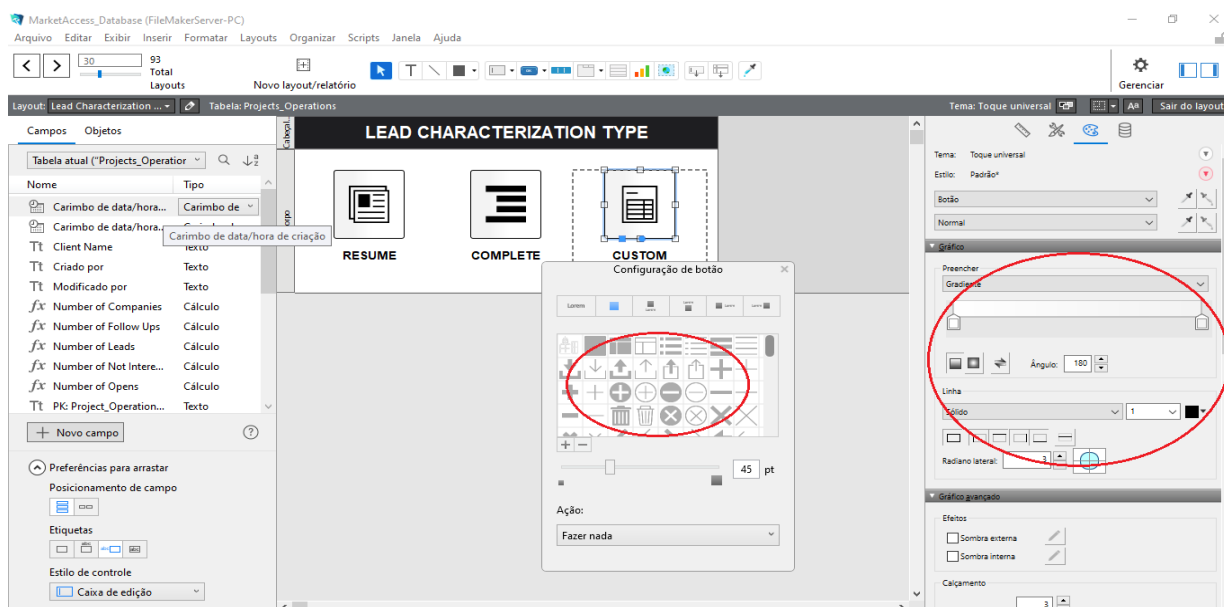
Primeira página de acesso ao formulário.

Clicar ao lado direito superior em editar layout.



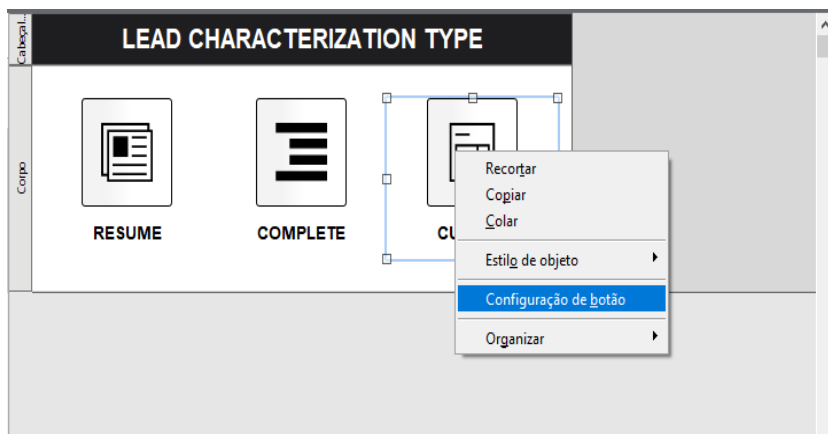
Botões de acesso ao relatório.

Para o novo relatório é necessário criar um novo botão para que ele busque a informação, assim deve-se clicar no ícone que já existe, copiar e colar, clicar uma vez no novo ícone e pode mudar o botão com o desenho que for mais adaptável, clicando duas vezes pode alterar no nome e ao lado esquerdo pode mudar as cores e as formas de acordo com o layout que quiser.



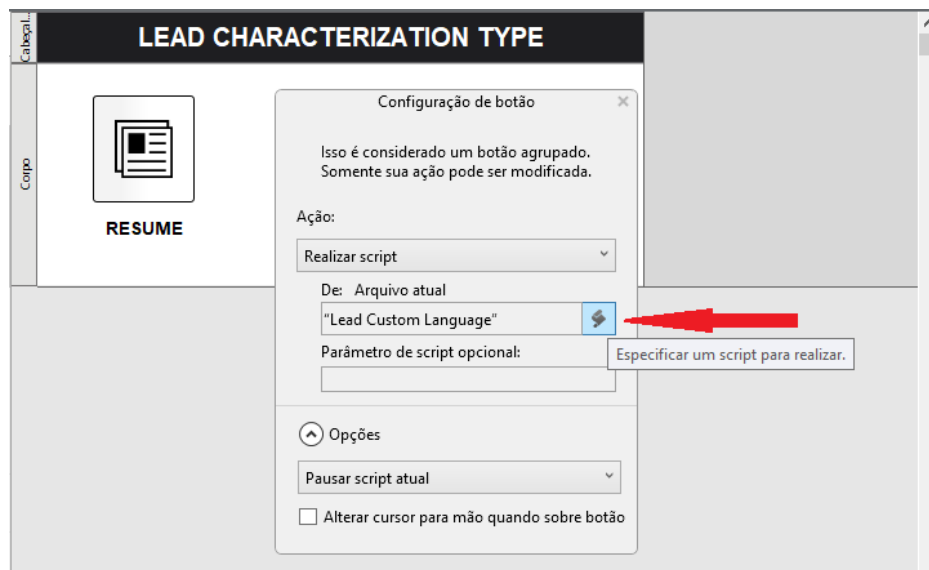
Criação do botão do relatório.

Após sua criação, clica no botão direito do rato e em configuração de botão.



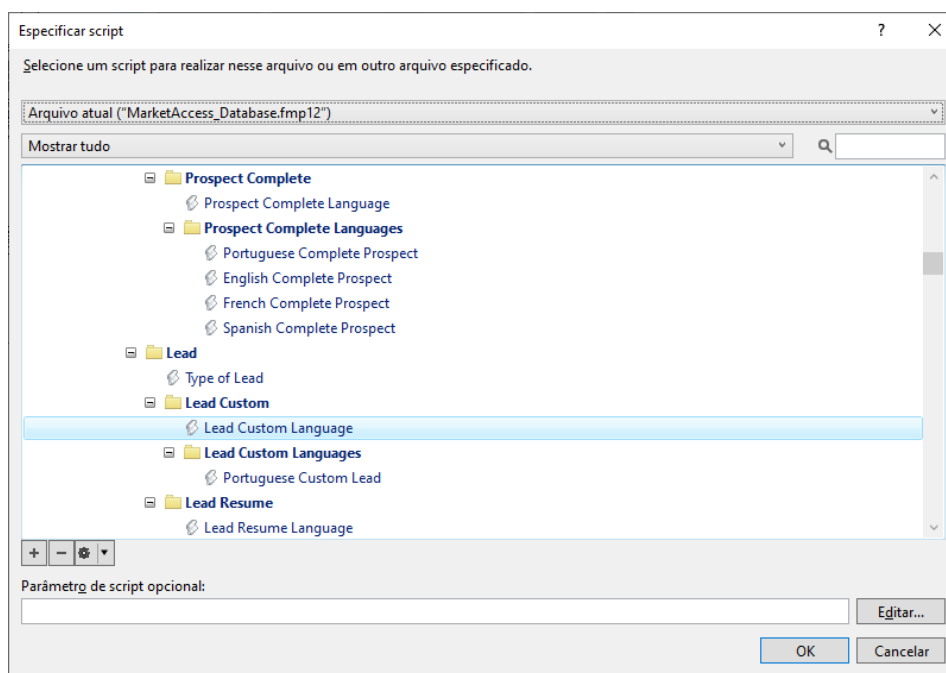
Configuração do botão do relatório.

É necessário a clicar no ícone conforme demonstrado na



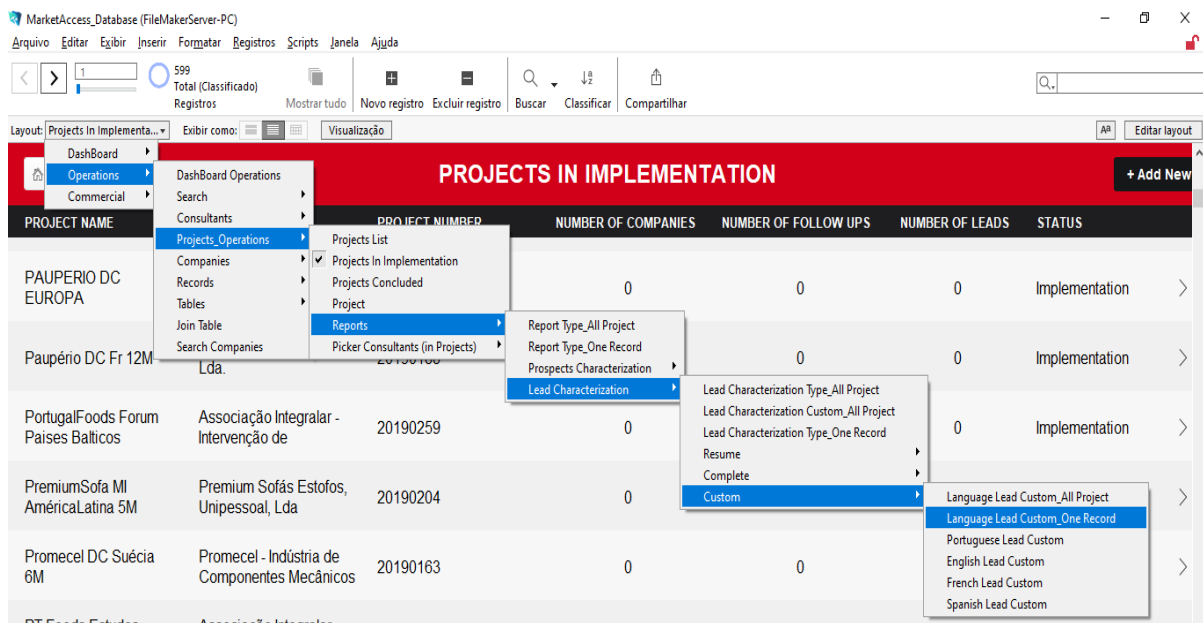
Configuração do script do relatório.

Abirá uma nova janela onde deve seleccionar o script que foi criado anteriormente (o primeiro script):

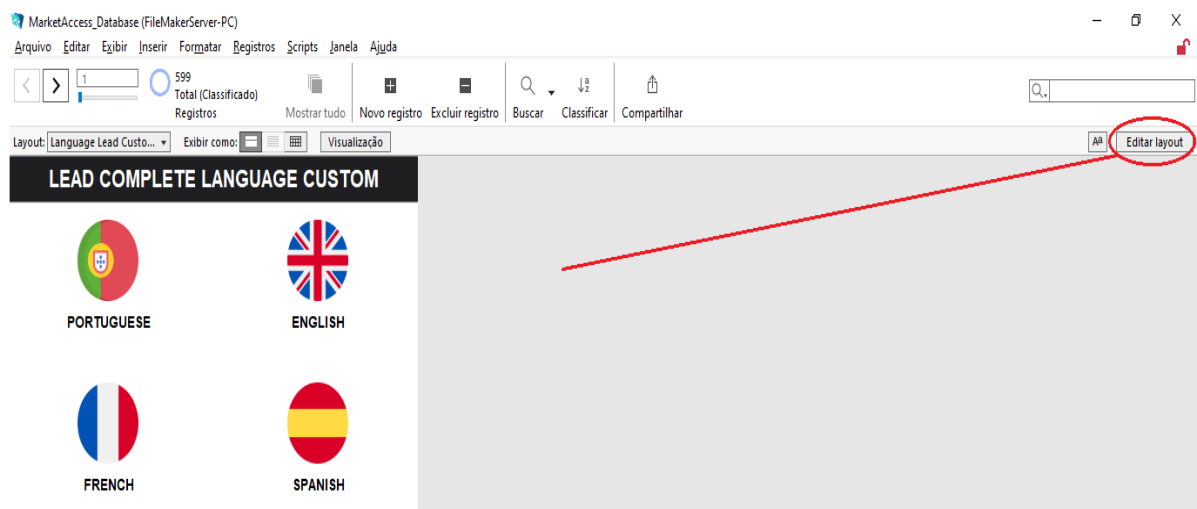


Configuração do script do relatório.

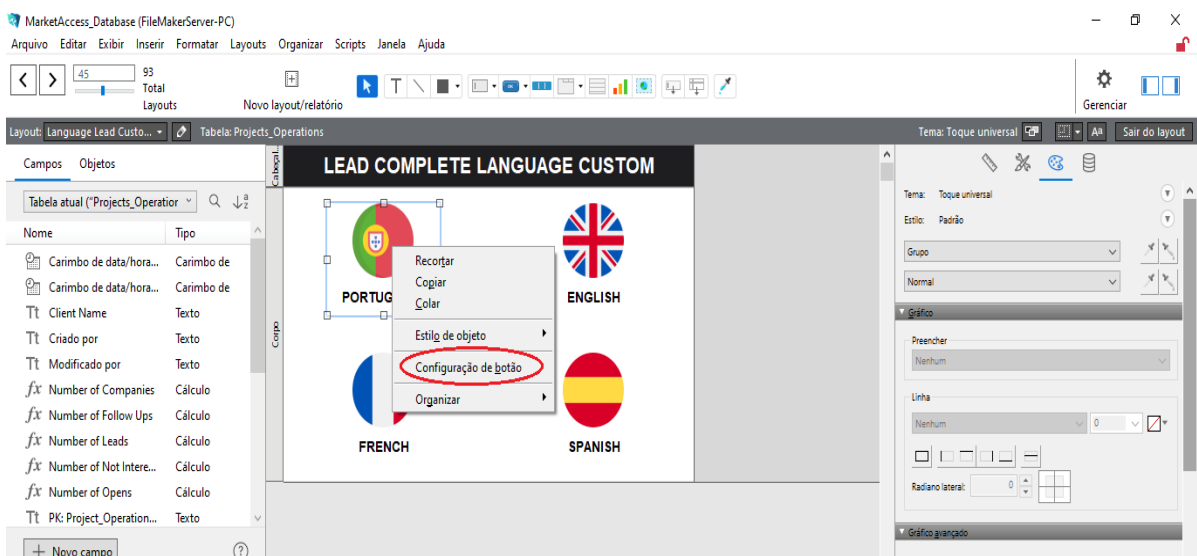
Assim o primeiro botão está criado e configurado, deve-se criar os mesmos passos para os botões seguintes:



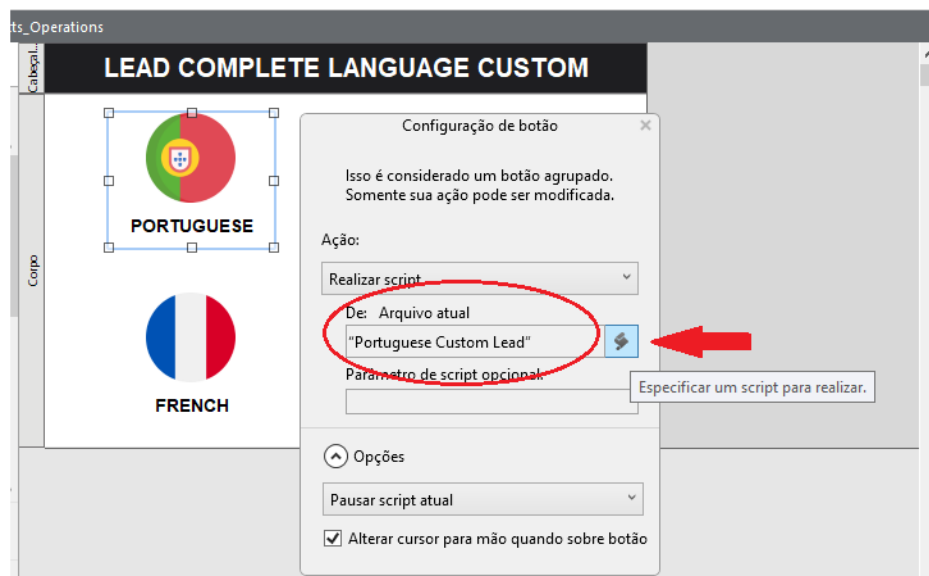
Página de acesso ao formulário.



Botões de acesso ao relatório.

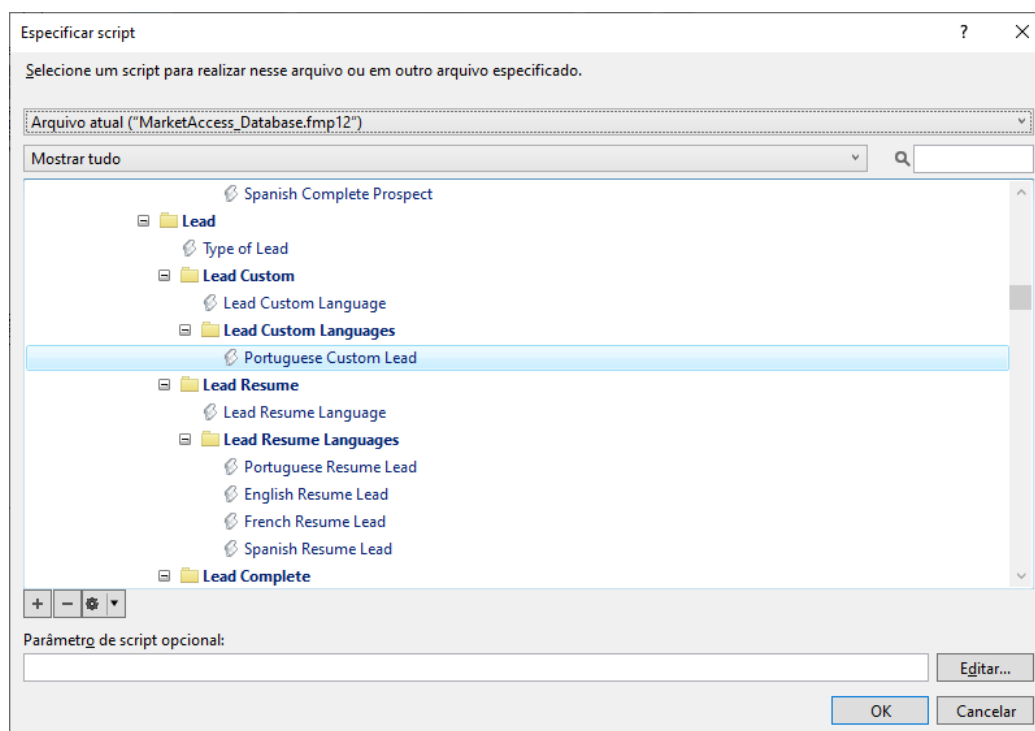


Configuração do botão do relatório.



Configuração do script do relatório.

Para esse deve-se clicar no primeiro relatório (em português).



Configuração do script do relatório.

Após isso deve-se fazer os mesmos passos para as outras linguas.

Backup do Filemaker

Foi parametrizado uma cópia automática do sistema para todo dias às 13h e outra para às 20h30m, após esse backup ele será salvo na NAS às 00h30m.

Assim evitamos perdas de informação e asseguramos que caso haja algum problema com o sistema a MA estará resguardada.

Anexo 10: Inquérito de medição dos resultados

Inquérito de Conhecimento e Usabilidade – ISO 9001:2015

Esse inquérito foi realizado no âmbito do trabalho de dissertação do curso de Mestrado de Ciência da Informação. Para verificar os conhecimentos e usabilidade do Sistema de Gestão da Qualidade (ISO 9001:2015) e a implementação da Base de Dados Filemaker.

Desde já agradeço pela sua colaboração.

***Obrigatório**

1) Faixa Etária: *

- ☐ Entre 18 e 24 anos
- ☐ Entre 25 e 30 anos
- ☐ Entre 30 e 34 anos
- ☐ Entre 35 e 44
- ☐ Igual ou superior a 45

2) Antiguidade na Empresa *

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ Entre 1 a 3 anos
- ☐ Superior a 3 anos

3) Qual seu departamento? *

- ☐ Gestão
- ☐ Operações
- ☐ Mercado - Rede Nacional
- ☐ Mercado - Rede
- ☐ Internacional Suporte

4) Já ouviu falar sobre a certificação da ISO 9001:2015? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei opinar

5) Sabe que a Market Access possui a certificação da ISO 9001? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei opinar

6) A Market Access divulga sua certificação ISO 9001:2015, interna e externamente? *

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo Parcialmente
- ☐ Não estou decidido
- ☐ Discordo Parcialmente
- ☐ Discordo Totalmente

7) Acredita que a certificação ISO 9001 agrega valor à Market Access? *

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo Parcialmente
- ☐ Não estou decidido
- ☐ Discordo Parcialmente
- ☐ Discordo Totalmente

8) Você divulga que a Market Access possui Certificação ISO 9001 para algum cliente? *

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo Parcialmente
- ☐ Não se aplica
- ☐ Discordo Parcialmente
- ☐ Discordo Totalmente

9) Sua rotina de trabalho contribui para o Sistema de Gestão de Qualidade se manter atualizado? *

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo Parcialmente

- ☐ Não estou decidido
- ☐ Discordo Parcialmente
- ☐ Discordo Totalmente

10) Você contribui diretamente na atualização ou melhoria do Sistema de Gestão de Qualidade? *

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo Parcialmente
- ☐ Não estou decidido
- ☐ Discordo Parcialmente
- ☐ Discordo Totalmente

11) A Market Access dispõe de um plano de formação e sensibilização dos funcionários em matéria da Qualidade? *

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo Parcialmente
- ☐ Não estou decidido
- ☐ Discordo Parcialmente
- ☐ Discordo Totalmente

12) Consegue perceber melhoria nos processos com o Sistema de Gestão de Qualidade? *

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo Parcialmente
- ☐ Não estou decidido
- ☐ Discordo Parcialmente
- ☐ Discordo Totalmente

13) Gostaria de comentar algo sobre o Sistema de Gestão da Qualidade?

Base de Dados Filemaker

14) Já utilizou alguma base de dados antes? *

☐ Sim

☐ Não

15) Se sim, com qual frequência?

☐ Muita Frequência

☐ Pouca Frequência

☐ Raramente

16) Classifique a sua experiência de utilização do Filemaker *

☐ Muito Fácil

☐ Fácil

☐ Não estou decidido

☐ Difícil

☐ Muito Difícil

17) Teve dificuldades no preenchimento dos campos? *

☐ Sim

☐ Não

18) Se sim, aponte as principais dificuldades

19) Os manuais foram usados como apoio de utilização do Filemaker? *

☐ Sim

☐ Não

20) Classifique a utilização dos mesmos: *

☐ Muito Fácil

☐ Fácil

- ☐ Não estou decidido
- ☐ Difícil
- ☐ Muito Difícil

21) Quanto tempo é utilizado no Filemaker de modo geral? *

- ☐ Igual ou menor a 2 horas diárias
- ☐ Entre 3 a 5 horas diárias
- ☐ Superior a 5 horas diárias

22) O FileMaker é uma mais valia para a Market Access? *

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo Parcialmente
- ☐ Não estou decidido
- ☐ Discordo Parcialmente
- ☐ Discordo Totalmente

23) Até o momento, mudaria alguma coisa no Filemaker?
