

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

COPPE/CRIE

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL

Projeto Final
KOBA MULTIMÍDIA
A produção de audiovisuais
sob a óptica da Gestão do Conhecimento

Projeto Diretriz

Margarida de Jesus Teixeira Gorga

Autora

Raquel Borba Balceiro, M. Sc.

Orientadora

RIO DE JANEIRO - 2001

*Feliz o homem que acha sabedoria, e o
homem que adquire conhecimento;*

*Porque melhor é o lucro que ela dá do que o
da prata, e melhor a sua renda do que o
ouro mais fino.*

*Mais preciosa é do que pérolas, e tudo o que
podes desejar não é comparável a ela.*

.....

*O Senhor com sabedoria fundou a Terra,
com inteligência estabeleceu os céus.*

*Pelo seu conhecimento os abismos se
rompem, e as nuvens destilam orvalho.*

Provérbios 3, 4 – 13 a 20

AGRADECIMENTOS

Sempre ao meu lado esteve Deus, que embora eu não perceba, tem me colocado no colo nesta jornada de desafios.

Minha eterna gratidão aos dois homens da minha vida:

Meu companheiro, Kober, e meu filho, Gabriel, que com paciência, fé, e amor construíram esse trabalho comigo.

À amiga e companheira Rosinha, que carinhosamente supriu as minhas ausências.

Rio de Janeiro, 28 de Novembro de 2001

ÍNDICE

1	APRESENTAÇÃO	6
2	JUSTIFICATIVA	8
3	PROPOSIÇÃO DO PROJETO	9
4	METODOLOGIA	10
CAPÍTULO I - A EMPRESA		11
1	IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA	12
1.1	NOME	12
1.2	PROPRIETÁRIOS	12
1.3	ENDEREÇO	12
1.4	DATA DA FUNDAÇÃO	12
1.5	LOCAL DA SEDE	12
1.6	LOCAL E ABRANGÊNCIA DE ATUAÇÃO	12
1.7	SETOR DA ECONOMIA	12
1.8	NÚMERO DE COLABORADORES	12
1.9	NATUREZA DO NEGÓCIO	13
1.10	TIPOS DE PRODUTOS/SERVIÇOS QUE OFERECE	13
1.10.1	Serviços:	13
1.10.2	Produtos	13
1.11	FATORES DETERMINANTES DA QUALIDADE	14
2	MODELO DE CHURCHILL	15
2.1	COMO A EMPRESA SE ORGANIZA	15
2.2	MAPA HIERÁRQUICO, SEGUNDO CHURCHILL.	16
3	ANÁLISE DE CONJUNTURA	17
3.1	ANÁLISE ESTRATÉGICA DO MERCADO:	17
3.2	A KOBÁ MULTIMÍDIA NESSE CONTEXTO:	18
4	ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS DE PORTER	19
4.1	NOVOS ENTRANTES:	19
4.2	PRODUTOS SUBSTITUTOS:	20
4.3	CLIENTES:	20
4.4	FORNECEDORES:	21
4.5	CONCORRENTES:	21
4.6	MERCADO E POLÍTICAS GOVERNAMENTAIS: (VIGILÂNCIA)	22
4.7	BARREIRAS:	22
5	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	24
6	ANÁLISE DE SWOT	25
6.1	FORÇAS (<i>STRENGTH</i>)	25
6.2	FRAQUEZAS (<i>WEAKNESSES</i>)	25
6.3	OPORTUNIDADES (<i>OPPORTUNITIES</i>)	25
6.4	AMEAÇAS (<i>THREATS</i>)	26
7	MATRIZ BCG	27
8	CAPITAIS DO CONHECIMENTO	28
8.1	CAPITAL AMBIENTAL (VIGILÂNCIAS)	29
8.1.1	Estado atual	29
8.2	CAPITAL ESTRUTURAL	29
8.2.1	Primeiros passos	29
8.2.1.1	Situação atual da Koba:	30
8.2.2	Desenvolvimento:	30
8.2.2.1	Situação atual:	30
8.2.3	Aquisições:	30
8.2.3.1	Situação atual:	30

8.3	CAPITAL DE RELACIONAMENTOS	31
8.3.1	Relacionamento com fornecedores:	31
8.3.2	Relacionamento com empresas parceiras:	31
8.3.3	Relacionamento com Clientes:	31
8.3.3.1	Estado atual:	31
8.4	CAPITAL INTELECTUAL	32
8.4.1	Mapeamento das competências necessárias para o negócio:	32
8.4.1.1	Estado atual:	32
8.5	SINERGIA ENTRE OS CAPITAIS	32
8.6	MAPA DOS CAPITAIS DO CONHECIMENTO	33
8.7	IDENTIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA ORGANIZAÇÃO	33
8.8	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E AÇÕES PROPOSTAS	35
8.9	MAPA DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA ORGANIZAÇÃO	36
<u>CAPÍTULO II – DIAGNÓSTICO INICIAL DA EMPRESA KOBAMULTIMÍDIA</u>		38
1	DIAGNÓSTICO DA KOBAMULTIMÍDIA	39
<u>CAPÍTULO III – INDICAÇÕES PARA UM PROCESSO DE MELHORIA</u>		40
1.	O QUE FAZER	41
1.1	RECONSTRUINDO A KOBAMULTIMÍDIA	41
2	MAPEAMENTO DOS PROCESSOS-CHAVE	43
2.1	COMPETITIVIDADE	43
2.2	KOBAMULTIMÍDIA HOJE	43
2.3	IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS PRODUTIVOS EXISTENTES	44
2.4	IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA	44
2.5	KOBAMULTIMÍDIA NO FUTURO	45
2.6	CORREÇÃO DE RUMO	46
2.7	MAPA DE ÁREAS, PROCESSOS E COMPETÊNCIAS DESEJÁVEIS	47
3	APLICAÇÃO DE UM CASO ESPECÍFICO	54
3.1	CAPITAIS DO CONHECIMENTO PARA O OBJETIVO ESTRATÉGICO Y	54
3.2	CARACTERÍSTICAS DO PPA:	56
3.3	INSTRUMENTOS UTILIZADOS NA PRODUÇÃO DE VÍDEO	56
3.4	DESCRIÇÃO DO PROCESSO MAPEADO	60
4	MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS	61
4.1	TABELA DE FUNÇÕES (MAPA DAS COMPETÊNCIAS):	62
4.2	OUTRAS ATIVIDADES	69
5	PLANO DE AÇÃO	70
6	CONCLUSÃO	71
7	BIBLIOGRAFIA	72
<u>ANEXOS</u>		73

1 Apresentação

O mercado de mídia digital vem crescendo espantosamente nos últimos anos, alimentado pela Internet e pelo desenvolvimento da indústria de novas tecnologias, reflexo do impulso dado tanto pela iniciativa privada quanto por governos, nas últimas décadas, às pesquisas nesta área. Há mais de um ano, Joe Marengi, da Dell Computadores, já sinalizava:

“A Internet e a disponibilidade cada vez maior de comunicação de banda larga proporcionarão uma redução drástica do custo das transações e do custo da interação entre as pessoas e empresas. Isso criará novas oportunidades fantásticas, destruindo as vantagens competitivas antigas. Criará também um novo grupo de expectativas entre os clientes.¹”

Nesse mesmo período, observa-se inúmeras mudanças de paradigmas na condução gerencial das empresas, estimuladas pela Economia do Conhecimento, que dá ênfase e valoriza iniciativas pioneiras, inovadoras, diferentes e personalizadas. Neste contexto, as empresas buscam ajustar-se a novas diretrizes organizacionais sem que isso às leve ao fracasso ou à perda de mercados, entre outros reflexos.

Qualquer empresa que se encontre atuante neste instante, enfrenta inúmeros desafios na corrida contra o tempo, tentando acompanhar a velocidade das mudanças e das atualizações tecnológicas.

Don Peppers e Martha Rogers sinalizam com segurança o caminho a seguir no mundo dos negócios, aproveitando o potencial da mídia mais importante do momento.

“Enquanto muitas empresas já fazem seus pedidos de equipamentos de escritório pela rede, até 2010 todas as empresas usarão a Web para programar as entregas dos fornecedores, pagar os fornecedores, interagir com funcionários, agentes de clientes, parceiros de canais e outros. Em vez de apenas agir como outro meio para que as empresas possam comunicar-se com os clientes, os sites se tornarão cada vez mais a própria empresa. Eles manterão os relacionamentos um-a-um com os clientes, porém também com os fornecedores, contadores, parceiros de aliança estratégica, funcionários e talvez até concorrentes. As empresas mais bem equipadas para criar relacionamentos de aprendizado – relacionamentos com o

¹ **E a Internet reinventou os negócios...** HSM Management – Ano 4 - n.º 21 – Julho/Agosto 2000.

cliente, que se tornam cada vez mais inteligentes com o tempo— com os clientes “mais valiosos na categoria” serão as vencedoras. Elas farão com que seja mais conveniente para os clientes continuar a usar os serviços de sua empresa do que buscar novos relacionamentos. O site da empresa será o principal veículo nessa corrida competitiva.”

A Koba Multimídia percebe esse momento como uma grande oportunidade. Atuando no segmento da comunicação, vem investindo no conceito de inovação em soluções de mídia, para poder atender aos seus clientes, agregando a eles um grande diferencial de criatividade e ineditismo, juntando a isso o potencial da tecnologia disponível com o propósito de maximizar o desempenho das ações de comunicação das organizações.

A tentativa de diferenciação leva a Koba a percorrer caminhos mais sólidos e a encontrar desafios estimulantes. O principal desses desafios será a de olhar e analisar a própria estrutura como empresa.

Percorrendo o mesmo caminho de outras centenas ou talvez milhares de pequenas e médias empresas brasileiras, a Koba quer romper a barreira da dependência de alguns poucos clientes e tornar-se uma organização ligada no presente, preparando-se para o futuro.

Visando atender à necessidade de melhorias na organização interna, ela está entrando numa fase de profissionalização. A ação mais imediata é a pesquisa de procedimentos que a ajudem a sair da fase de sobrevivência para um novo patamar no cenário global das organizações.

Este caminho é o que veremos neste trabalho.

2 Justificativa

Tendo um conhecimento superficial da Koba Multimídia, buscou-se identificar que tipo de projeto seria o mais adequado, observando-se as circunstâncias iniciais.

Ao levar-se em conta alguns fatores como organização, tamanho e número de colaboradores, foi sugerida à diretoria da empresa a elaboração de Projeto que pudesse mapear todo o conhecimento, os capitais e as estruturas organizacionais da empresa.

Partiu-se então para a construção do Projeto intitulado *Diretriz* que vai identificar e mapear os capitais do conhecimento da empresa, a sua estrutura organizacional, suas competências e processos.

Visto isso, a empresa terá em mãos uma análise capaz de auxiliá-la a construir um Planejamento Estratégico adequado ao seu tamanho e que comporte seus objetivos.

Ao final, será proposto um Plano de Ação para ser implementado pela empresa, com a autora do Projeto atuando como consultora.

3 Proposição do Projeto

O projeto ora exposto tem como principais objetivos:

Analisar a situação atual da empresa Koba Multimídia Ltda, sob a óptica dos processos produtivos existentes e das ferramentas de Gestão do Conhecimento.

Apresentar um diagnóstico inicial, sinalizando problemas, gargalos, oportunidades e fraquezas percebidos na organização.

Propor ações efetivas que levem à empresa a resolver os problemas identificados, e que auxiliem-na a atingir o patamar desejado.

4 Metodologia

A metodologia de pesquisa para o levantamento das informações da Koba se baseia nas seguintes ferramentas:

Depoimentos pessoais.

Entrevistas presenciais orientadas.

Questionários escritos.

Registro documental das etapas dos processos.

Análise de documentos (e-mails, orçamentos, roteiros, *briefing*, etc.)

Observação participante.

Na etapa de análise da situação atual da Empresa – primeiro objetivo deste trabalho, lançou-se mão das seguintes ferramentas de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva:

Identificação da Empresa.

Análise de Conjuntura.

As Cinco forças competitivas de Michael Porter.

Matriz de BCG.

Fatores Críticos de Sucesso – FCS.

Análise de SWOT.

Modelo de Churchill.

Capitais do Conhecimento.

Os resultados obtidos nessa etapa são apresentados no diagnóstico inicial, que faz parte do segundo objetivo do projeto.

O Panorama visto no diagnóstico nos levará a elaborar sugestões para a Empresa. Essas sugestões serão o resultado da aplicação de ferramentas como:

Mapeamento de Processos - revisão dos processos organizacionais em relação à estratégia empresarial adotada e redesenho dos processos.

Mapeamento de Competências - propõe a construção de um mapa das competências desejadas e das existentes, identificados as lacunas e ações corretivas.

Balance Score Card - sugere passos para a execução eficiente de trabalhos futuros de tal forma que a empresa consiga sanar os problemas identificados.

Ao final apresentaremos um Plano de Ação visando dar continuidade à análise e a realização das propostas.

CAPÍTULO I - A EMPRESA

OBJETIVO 1

Analisar a situação atual da empresa Koba Multimídia Ltda, sob a óptica dos processos produtivos existentes e das ferramentas de Gestão do Conhecimento.

1 Identificação da Empresa

1.1 Nome

Koba Multimídia Ltda.

1.2 Proprietários

Sócio majoritário (99% do capital integralizado): Carlos Alberto de Vargas Kober

Sócio minoritário (1% do capital integralizado): Flávio Schumacher

1.3 Endereço

Av. das Américas, 16401 – cj 211 – Rio de Janeiro – RJ – Brasil.

Telefone/Fax: 2487-1646 e 2487-1669

1.4 Data da fundação

01/04/2001

1.5 Local da Sede

Rio de Janeiro – Brasil

1.6 Local e abrangência de atuação

A Koba Multimídia atua de forma a atender ao mercado nacional, com potencial para atender à demanda internacional.

1.7 Setor da economia

Serviços.

1.8 Número de Colaboradores

A Koba multimídia possui dois colaboradores fixos e vários prestadores de serviços contratados por job.

1.9 Natureza do Negócio

A Koba Multimídia é uma empresa que utiliza e agrega ferramentas multimídia com o objetivo de prover soluções integradas de comunicação, visando atender às necessidades estratégicas que as organizações têm de comunicar, compartilhar e receber informações nos seus relacionamentos com clientes, fornecedores, parceiros, colaboradores e mercado em geral.

1.10 Tipos de Produtos/serviços que oferece

Apesar de os produtos/serviços oferecidos pela Koba apresentarem características únicas devido a uma grande variedade de alternativas que são levantadas em cada caso, identificamos alguns modelos de serviços e produtos oferecidos até agora pela Koba Multimídia. São eles:

1.10.1 Serviços:

Produção de audiovisual – esta pode ser considerada a principal atividade da organização. Entretanto, ela também é o serviço-chave dentro de um projeto mais amplo, que pode envolver outros projetos como produção de CD-ROM, por exemplo.

Produção de CD-ROM – CD Card – atividade complementar à produção de audiovisual.

Criação, Produção e Realização de Eventos Multimídia – onde ocorre a convergência de mídias.

Consultoria de Marketing e Comunicação Social – Orientação mercadológica e estabelecimento do foco das ações de Marketing, dentro das necessidades reais dos clientes. Ex.: Às vezes, o cliente não sabe exatamente o que quer e nem conhece o potencial das ferramentas de mídia como um audiovisual, uma página na Internet, etc, e a Koba o orienta a decidir qual a ferramenta ideal para cada caso.

Consultoria de Marketing Político – Coordenação e produção de campanhas eleitorais utilizando todas as mídias - rádio, televisão, Internet, impressos, etc.

Para alguns tipos de serviço foi anexado um case em MODELOS DE PROJETOS.

1.10.2 Produtos

Os produtos da Koba Multimídia são decorrentes das ações implementadas nos serviços oferecidos. Por exemplo, a elaboração de um audiovisual empresarial pode resultar nos seguintes produtos: um vídeo institucional, um vídeo de Marketing, um CD-ROM interativo, um VídeoClip, etc.

Audiovisual – Peça de vídeo com conteúdo definido pelo cliente. Pode ser gerado a partir de um evento multimídia onde houve a captação de imagens, de uma peça especialmente produzida para veiculação em TV, como comerciais, etc.

CD-ROM – CD Card – Peça desenvolvida em linguagem multimídia com vídeos, áudios, imagens, animações e hipertextos e que proporciona interatividade com o usuário.

Podemos citar, como exemplo, de solução personalizada o projeto desenhado para atender à Contax – empresa de Telemarketing da Telemar. O projeto contempla a execução de seis eventos em seis capitais brasileiras, direcionado à confraternização de final de ano entre funcionários e diretoria.

O projeto, anexado em Modelos de Projetos, é um mix de idéias - show ao vivo de banda, apresentador que conduz a narrativa da festa, vídeos veiculados em telões, gravação ao vivo do espetáculo e dos funcionários participantes com transmissão simultânea pelos telões. Repórteres e fotógrafos fazendo a cobertura do evento. Tudo isso para explorar o tema desenvolvido: “NO ESCURINHO DO CINEMA – O ASTRO DA NOITE É VOCÊ!” – dando uma clima de Hollywood, Oscar, etc.

A Koba apresentou o conceito e foi a vencedora da concorrência, entre outros fornecedores. A Empresa desenvolveu a idéia, elaborou o projeto com todas as variáveis e o está executando, com apoio de uma parceria firmada para a produção do buffet do evento e fornecimento de equipamentos de captação e transmissão de vídeo. Esse é um exemplo do tipo de produto/serviço oferecido pela Koba.

1.11 Fatores determinantes da qualidade

Os fatores determinantes da qualidade - os pontos fortes da empresa - na prestação de serviços de comunicação são:

Larga experiência profissional da equipe.

Competências e habilidades para a área de comunicação (*expertise*).

Criatividade.

Forte capital de relacionamento.

Domínio da tecnologias de comunicações e informações disponíveis.

2 Modelo de Churchill

Buscamos a metodologia desenvolvida pelo Professor Neil C. Churchill², sobre os estágios das pequenas organizações e de como elas podem sobreviver, juntamos com a análise dos dados levantados em entrevistas e da observação participantes e concluimos que a Koba Multimídia está na fase de Existência.

Fases	Existência
Estilo gerencial:	Simple, poucos empregados supervisionados diretamente pelo dono.
Estrutura organizacional:	Dono gerencia diretamente os subordinados.
Sistemas formais de controle:	Não há.
Objetivos estratégicos:	Manter-se vivo.
Envolvimento do dono:	O dono é o negócio.
Problemas:	Organizar os processos produtivos internos, conseguir novos clientes.

No estágio de “Existência” os maiores problemas do negócio são, segundo Churchill:

Obter clientes (vendas/marketing/relacionamentos)

Produzir/distribuir/entregar os produtos e serviços contratados. (processos)

Neste estágio, o próprio dono supervisiona seus subordinados e os sistemas existentes. O planejamento formal é mínimo ou não existe. A estratégia da companhia é simples e se baseia em manter-se vivo.

Em alguns casos, o dono pode fechar a empresa porque o capital inicial acabou e ele não conseguiu manter seu produto/serviço no mercado o tempo suficiente para continuar o negócio. Entretanto, os que sobrevivem a essa fase, iniciam o estágio de sobrevivência, momento em que são implantadas ferramentas de gestão e otimização dos custos.

2.1 Como a Empresa se Organiza

A Koba apresenta uma estrutura organizacional simples. Foram identificadas apenas três atividades-chave dentro da organização que

² **The Five Stage of Small Business Growth** – Neil C. Churchill and Virginia L. Lewis – Harvard Business Review – 1983.

centralizam todas as outras ações e são como catalizadores das tarefas-meio. São elas: a captação de clientes, a produção e o gerenciamento administrativo/financeiro.

▫ Captação de Clientes

Envolve as tarefas de Prospecção, Atendimento, Criação, e aprovação.

▫ Produção de Vídeo

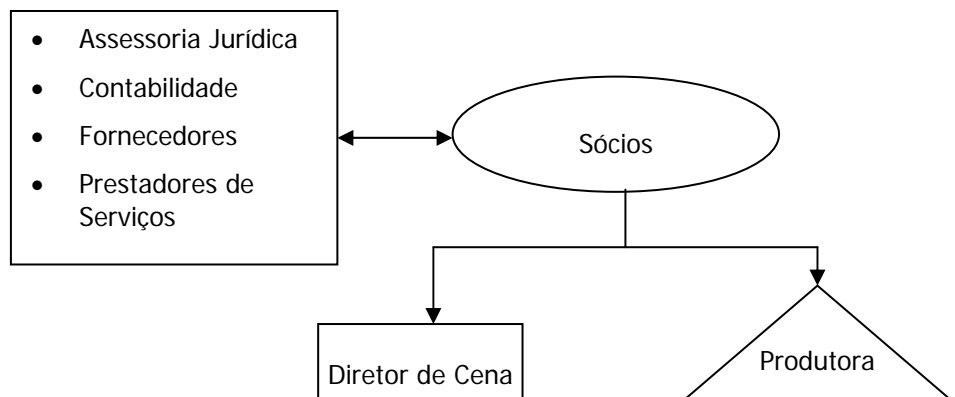
Executa as atividades inerentes à produção, assistência de direção, direção de cena, contatos com fornecedores, edição, finalização e aprovação.

▫ Gerenciamento Administrativo/Financeiro

Envolve as etapas de orçamento, gerenciamento dos custos, pagamentos de taxas, impostos e fornecedores, pagamentos de funcionários, recebimentos, contabilidade e atividades bancárias.

Estas três tarefas (embriões de processos) são executadas por 4 pessoas. Dois sócios e dois colaboradores.

2.2 Mapa hierárquico, segundo Churchill.



3 Análise de Conjuntura

3.1 Análise estratégica do Mercado:

A empresa Koba Multimídia situa-se no segmento de serviços de comunicação, utiliza, para isso, algumas tecnologias (audiovisuais, CD-ROM, Internet, eventos) para fazer a convergência das mídias na produção dos serviços oferecidos.

Mercado

Devido ao recente desenvolvimento de novas tecnologias de comunicação e informação – TCI's, e da explosão das telecomunicações no Brasil, a partir da privatização destes serviços, na década de 90, os produtos e serviços gerados com o uso das ferramentas de transmissão e recepção de mensagens – e-mails, páginas de Internet, rádio e televisão digital, transmitidos pela Web – começam a se tornar mais sofisticados, ganharam novas dimensões, impulsionados, também, por consumidores mais exigentes.

Observa-se que a demanda por soluções criativas, que utilizam tecnologias como Internet, rádio, televisão, está crescendo ao mesmo tempo em que também é crescente o número de consumidores destes produtos (cerca de 10 milhões de consumidores de Internet, no Brasil – 100 milhões de TV instaladas em residências, 130 milhões de ouvintes de rádios) – Fonte IDG NOW.

Junto a essas informações, pode-se observar o grau da maturidade das organizações que estão promovendo trocas mais efetivas de informações e conhecimentos, junto a seus clientes, fornecedores, parceiros e até mesmo com os concorrentes.

É claramente visível, nas informações que circulam nos veículos de comunicação do País e principalmente mundiais, que as organizações modernas estão investindo em comunicação, buscando compartilhar informações e conhecimentos, estabelecer novos processos mais econômicos de trabalho, reduzir etapas e gargalos nas rotinas e tarefas.

Percebe-se, ainda, a intenção das organizações em medir a satisfação dos clientes através de canais de comunicação abertos aos consumidores (internos e externos) tais como a Internet e o telemarketing e até mesmo através de suas universidades corporativas e ferramentas de Marketing como o CRM³.

Pode-se concluir que a indústria da comunicação interativa é um segmento de mercado que ainda está subaproveitado considerando-se a sua potencialidade.

³ Customer Relationship management – ou seja Gestão de Relacionamento com o Cliente.

“As empresas grandes e pequenas e os indivíduos estão cada vez mais ligados e versados na Internet. A presença da tecnologia por toda a parte, combinada com a eficiência extraordinária dos canais econômicos, significa que nos próximos cinco anos a maior parte das transações de venda entre empresas (B2B, ou business-to-business) acontecerá por meio da rede.”

James Champy

3.2 A Koba Multimídia nesse contexto:

Por ser uma empresa criada recentemente, ela é um novo entrante. Está se posicionando a partir dos capitais de Relacionamento e Intelectual que possui. Sua posição no mercado ainda é restrita, depende cerca de 90% (80% em outubro de 2001) de apenas um cliente, mas faz um forte trabalho de prospecção.

A diretoria entende que a globalização facilitou a criação de novas práticas, ampliando os horizontes das organizações, quebrando paradigmas e dando agilidades aos processos produtivos. Em decorrência disso, surgiu a necessidade de mostrar e comunicar as inovações para que sejam consumidas nos mercados regionais.

A estratégia da Koba é promover formas criativas de comunicação através do uso das mídias interativas (Internet, vídeo, rádio, impressos, eventos presenciais/virtuais) em conjunto com as novas Tecnologias de Comunicação e Informação.

Do mesmo modo, a empresa pretende promover a médio prazo, a capacitação em nível técnico de pessoas interessadas em atuar no setor de comunicação como comunicadores, produtores, cinegrafistas, assistentes de direção e diretores, dentre outros, através de cursos segmentados.

A Koba Multimídia quer ser vista como uma empresa parceira, cujo diferencial é fornecer soluções de comunicação criativas e inteligentes, com qualidade e a originalidade, visando atingir os objetivos estratégicos de seus clientes. Pretende, também, consolidar-se como empresa preocupada com a capacitação de profissionais para atuarem em funções-chave dentro do segmento de comunicação, tais como produtores, assistentes de direção, diretores, etc.

4 Análise das Cinco Forças de Porter

Para compreender melhor como a Empresa se relaciona com o mercado e conhecer o ambiente de negócios na qual ela está atuando, usamos o Modelo das Cinco Forças Competitivas de Michael Porter.

O Ambiente empresarial pode ser segmentado em:

Ambiente Interno

Ambiente Externo

A análise do Ambiente Externo consiste na:

Identificação das principais oportunidades e ameaças apresentadas pelo mercado.

Identificação dos principais traços dos concorrentes

Identificação das necessidades dos clientes

Análise dos atores que operam no mercado.

Sob a óptica de Porter, as cinco forças (externas) que interferem – positiva ou negativamente – no desempenho das organizações são:

Ameaça de Novos Entrantes – (forte – poucas barreiras de entrada).

Ameaça de Produtos Substitutos – (cada produto/serviço da Koba é único, irreproduzível)

Poder de Barganha dos Compradores (clientes/consumidores) – Forte, em função dos orçamentos, que em geral, são altos, versus os baixos recursos das empresas em investimentos desta natureza.

Poder de Negociação dos Fornecedores – forte (os detentores de equipamentos)

Rivalidade entre os competidores (concorrência) – forte, se considerar o número de produtoras de vídeo do Rio de Janeiro.

4.1 Novos Entrantes:

Por ser uma empresa jovem – nasceu neste ano, ela é considerada um novo entrante no mercado do Rio de Janeiro. Em geral, as empresas que atuam na praça, oferecendo produtos/serviços similares, mas não iguais, já atuam há muitos anos e conhecem profundamente o negócio.

A empresa está na fase de abrir o mercado e conhecer seus concorrentes mais diretos, assim como a aceitação de seus produtos/serviços.

Os diferenciais que a Koba quer implementar são todos ligados aos capitais de Relacionamento e Intelectual. A criatividade e a Inovação em

produtos/serviços de comunicação são elementos que a Koba ressalta em seus contatos destacando a Performance e Qualidade, com custos ajustados.

4.2 Produtos Substitutos:

As soluções oferecidas pela Koba Multimídia possuem alto grau de personalização alinhadas com a demanda do cliente, portanto, não há um produto único. O que a empresa se propõe é desenvolver soluções personalizadas que atendam às necessidades específicas de cada organização. Não há produto substituto evidente.

4.3 Clientes:

A Koba tem atendido algumas empresas de abrangência nacional e regional e também empresas locais.

Os clientes potenciais da Koba são empresas de comunicação, agências de publicidade e propaganda, universidades, universidades corporativas, emissoras de TV e Rádio, empresas promotoras de cursos, seminários, eventos, etc, grupos musicais, gravadoras, empresas públicas e privadas em geral, escolas, departamentos de recursos humanos, de Marketing, de Comunicação Empresarial, etc.

Clientes Koba

A Koba Multimídia tem como principal cliente a empresa Inteligens/Promon que chega a responder por aproximadamente 80% da receita bruta em alguns meses. A Inteligens/Promom é um cliente intermediário, tendo como cliente final o departamento de Recursos Humanos da empresa de telecomunicações Telemar, através da Universidade Corporativa UNITE.

Empresas que fazem parte da carteira de clientes da Koba:

Latin Logistic – RJ	Tv On Line – SP	Top Target – RJ
Contax – RJ	T – Next – RJ	Mosso – SP
Museu do Telefone – RJ	Banda Fróidexplica – RS	Janotour - DF
TV Senac – SP	Eliana Viagens e Turismo – DF	TV CNT - RJ
TV Filme - Brasília	Promon Inteligens – RJ	B –Education – RJ
Prefeitura de Santos – SP	Puc – Famecos – RS	Universal - RJ
Telemar – RJ	Prefeitura De Maué – Pa	IBMEC – RJ
ULBRA – RS	Varig	SONY – RJ
Showbrás – RJ	Hospital Nossa Sra de Fátima - RJ	Rede Globo - RJ

4.4 Fornecedores:

A Koba Multimídia tem como seu principal fornecedor a empresa Prisma Cinema e Vídeo, que é fornecedora de equipamentos de captação e edição de vídeo e das equipes de cinegrafista, assistente, eletricista e editor de imagens.

A Koba não depende exclusivamente desse fornecedor, podendo efetuar trocas com relativa facilidade. Entretanto, neste ano, a Prisma tem sido a mais permanente fornecedora de equipamentos e equipes de captação de vídeo. Este relacionamento – que acaba por ser muito próximo, ao longo do tempo, tende a mostrar alguns desequilíbrios nas forças, deixando a Koba mais vulnerável nas negociações de preços e tarefas.

A empresa possui ainda como potenciais fornecedores, empresas como a Blue Ligth, Cara de Cão e Pato Roco e prestadores de serviços independentes como cinegrafistas, eletricistas, maquiadores, figurinistas, produtores, repórteres, roteiristas, e outros.

Prestadores de Serviços:

Contador

Assistência jurídica

Fornecedores de material de consumo

Fornecedores de fitas de vídeo.

Outros.

4.5 Concorrentes:

Por ser um segmento cujo valor de investimento inicial é baixo, e que se baseia no capital Intelectual e de Relacionamentos, a concorrência é intensa. Não há barreiras de entradas muito evidentes. Muitos partem da premissa que “uma câmera na mão e uma idéia na cabeça” bastam para consolidar um trabalho desta natureza.

O Capital de Relacionamento, no segmento de produção multimídia tem se constituído mais uma vantagem competitiva do que uma barreira de entrada, já que há um grande referencial de qualidade embutido nos produtos/serviços oferecidos, decorrentes de trabalhos anteriores.

A Koba não costuma monitorar seus concorrentes, mas mantém estreito relacionamento com alguns deles, por meio de trocas esporádicas de trabalho, equipamentos e mão-de-obra.

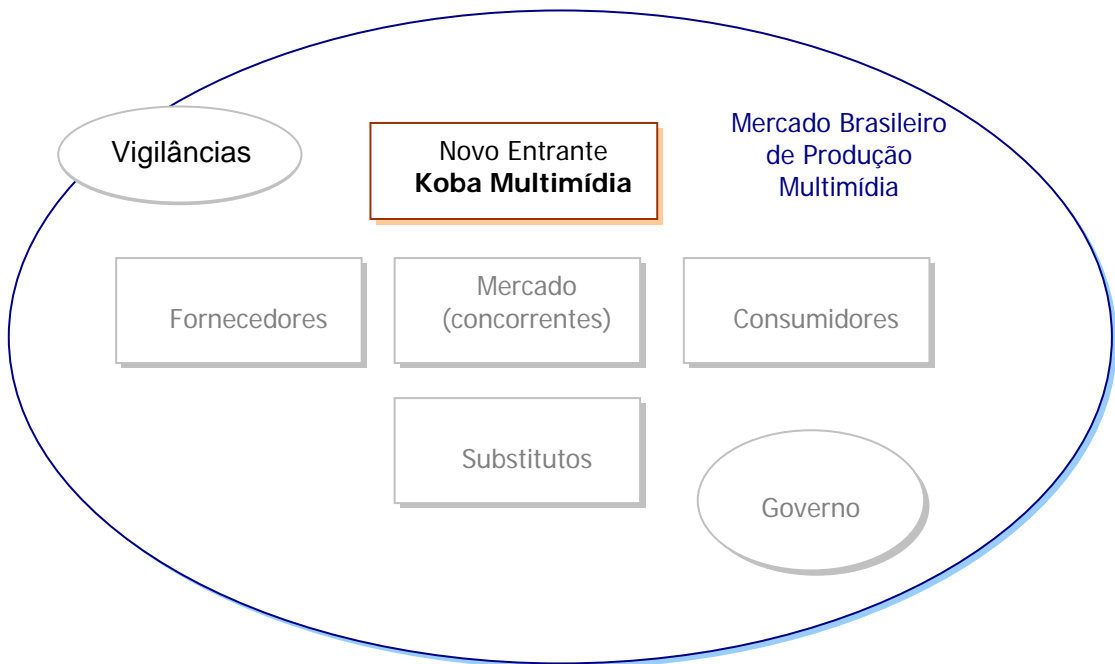
4.6 Mercado e políticas governamentais: (vigilância)

A Legislação sobre os veículos de comunicação, sobre a utilização da Publicidade e da Propaganda e também o código de ética do Jornalismo são as principais vigilâncias que a Koba deve fazer.

Também influem sobre o negócio o poder de consumo das organizações. A possibilidade de haver recessão ou desequilíbrios no mercado devem ser observados com atenção.

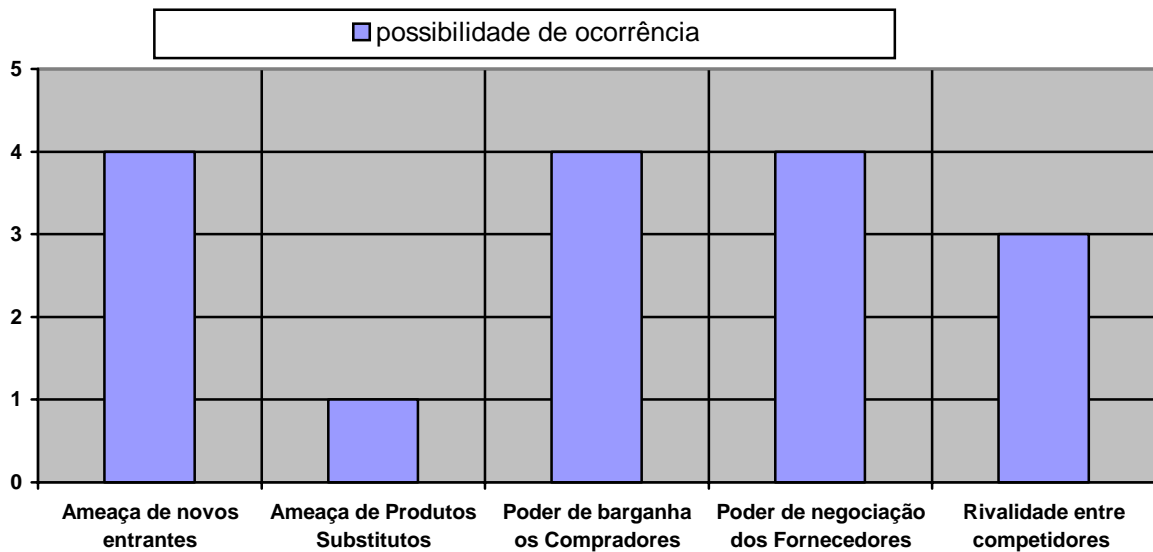
4.7 Barreiras:

As barreiras de entrada no mercado para um novo entrante são percebidas nos Capitais de Relacionamento e Intelectual. O *know-how*, a capacidade de utilizar as novas TCI's e as parcerias são fatores críticos de sucesso para quem está no mercado, e que fazem a diferenciação dos produtos.



Abaixo apresenta-se um levantamento da possibilidade de ocorrência das forças sobre a Koba Multimídia.

Nulo	Zero
Baixo	2
Médio	2,5
Forte	5



O gráfico acima foi construído a partir de informações fornecidas pelos sócios e pela análise da empresa. Pode-se concluir que as forças que mais afetam a Koba é o poder de barganha dos compradores e dos fornecedores.

Pode-se concluir que a Koba deve analisar com atenção o relacionamento que mantém com seus fornecedores e estabelecer limites saudáveis para a empresa nas negociações com os clientes.

5 Fatores Críticos de Sucesso

Considerando as ameaças do ambiente externo, identificamos alguns fatores que são críticos para que a empresa atinja seus objetivos.

- Rapidez de resposta nas solicitações dos clientes.
- Preços competitivos.
- Capacidade técnica e baixos custos operacionais.
- Capital de Relacionamentos - Para a Koba Multimídia, é fundamental manter e ampliar seu capital de Relacionamento, já que dele depende a abertura de novos mercados e a prospecção de potenciais clientes.
- capacidade de criar idéias inovadoras, apresentando soluções criativas e personalizadas.
- Capacidade de agregar inovações tecnológicas nas soluções oferecidas aos clientes.
- Monitoração do mercado (vigilâncias) - a atualização das ferramentas disponíveis no mercado é acompanhado por um dos sócios, que monitora informações através do uso da Internet, jornais e revistas especializadas. Ele acompanha as principais notícias sobre novas tecnologias, metodologias, idéias e recursos disponíveis no mercado para a melhoria dos produtos/serviços oferecidos.

6 Análise de SWOT

A metodologia aplicada para identificar oportunidades e fraquezas foi criada com o objetivo de focar nas potencialidades das empresas e também nas suas mais importantes fraquezas. Essa percepção dá ao gestor a condição de criar estratégias reforçando as forças da organização e reduzindo suas fraquezas.

6.1 Forças (*Strenght*)

De acordo com entrevistas realizadas com o sócio majoritário, identificou-se as seguintes forças:

- Capital de Relacionamentos.
- Capital Intelectual.
- Flexibilidade e agilidade na apresentação das soluções criadas para os clientes.

6.2 Fraquezas (*Waeknesses*)

As fraquezas percebidas são:

- Não há planejamento estratégico. A empresa não possui planejamento estratégico, nem estabeleceu seus objetivos estratégicos, metas, atividades e ações futuras.
- Dificuldades em mensurar custos, principalmente dos ativos intangíveis envolvidos.
- Não há processos ou rotinas claros, nem mapeamento das competências.
- Conflitos internos atrapalham o relacionamento com os clientes.
- Falha na hierarquia – horizontalização não funciona.
- Os capitais Intelectual e de Relacionamentos estão fortemente concentrados na pessoa do sócio majoritário da empresa.
- Alto grau de obsolescência dos resultados obtidos decorrente da velocidade de atualização das informações que podem ficar defasadas rapidamente.

6.3 Oportunidades (*Opportunities*)

A explosão de crescimento de setores como o das Telecomunicações, a adoção das TCI's e a Internet têm ajudado o segmento de comunicação a criar novas oportunidades de negócios.

A entrada no Brasil da Internet II é um fato indicador de oportunidade que mostra que a produção multimídia para Internet pode crescer a médio e longo prazos. Os custos ainda são proibitivos, mas prevê-se a redução dos custos com banda larga a médio prazo. No Brasil o valor cobrado pelas operadoras de Internet chega a atingir mais de R\$ 10.000,00 por um link de 2MB de banda, enquanto que nos Estados Unidos esse custo é de menos de mil dólares.

Em curto prazo, a redução dos preços dos equipamentos de informática (microcomputadores, servidores, etc) tem contribuído para o aumento de usuários de Internet, impactando diretamente no volume de mídia digital consumida.

Presume-se que as oportunidades para o segmento de comunicação virão acompanhadas do uso intensivo de novas tecnologias, do barateamento de equipamentos e do acesso, do aumento de usuários, da integração entre empresas e consumidores e do acesso à Internet II.

6.4 Ameaças (*Threats*)

Os principais fatores que podem provocar algum impacto no mercado de comunicação no Brasil são:

Em primeiro lugar, a instabilidade financeira e a retração da economia global e nacional – causa do fechamento de milhares de postos de trabalho.

Em segundo lugar, a política financeira do Governo Federal, que está provocando a redução de capital para investimentos em comunicação por parte das empresas.


Forças e Oportunidades percebidas	Fraquezas e Ameaças sentidas
<ul style="list-style-type: none">- Capital de Relacionamentos.- Capital Intelectual.- Flexibilidade e agilidade na apresentação das soluções criadas para os clientes- Uso intensivo de novas tecnologias,<ul style="list-style-type: none">- Equipamentos e acesso à web mais baratos.- Aumento do n.º de usuários conectados- Integração entre empresas e consumidores- Acesso à Internet II.	<ul style="list-style-type: none">- Não há planejamento estratégico.<ul style="list-style-type: none">- Dificuldades em mensurar custos- Não há processos ou rotinas claros.- Conflitos internos- Obsolescência dos produtos/serviços produzidos.- Instabilidade financeira e a retração da economia global e nacional<ul style="list-style-type: none">- Redução de capital para investimentos em comunicação

7 Matriz BCG

A matriz BCG relaciona dois eixos: “posição competitiva relativa” versus “crescimento de mercado” para situar a posição estratégica da empresa dentro do segmento onde atua. A Matriz, desenvolvida pela Consultoria Boston Consulting Group, de Boston – EUA, mostra que a Koba Multimídia aparece como uma boa oportunidade de negócio baseada em dois fatores:

O faturamento bruto anual previsto para este ano é de R\$ 450.000,00. Na avaliação da diretoria, foi projetada uma taxa de crescimento anual de 150% a 200% já no primeiro ano de atividade.

A Koba mantém uma carteira de clientes com cerca de 30 empresas. Neste ano, executou trabalhos para 10 delas. Outras três estão no presente momento avaliando orçamentos e projetos.

Matriz BCG		Taxa de participação no mercado (marketshare)	
		BAIXA	ALTA
Crescimento do Mercado	ALTO	 Oportunidade	Estrela
	BAIXO	Abacaxi	Vaca leiteira

A Koba Multimídia aparece na análise da Matriz de GCG no quadrante Oportunidade. Esse posicionamento aparece a partir da identificação das seguintes características:

O Mercado Multimídia tem crescido significativamente, de acordo com dados publicados pelas empresas como a Júpiter Media Matrix, o IVC e o IBOPE eRatings.

Observando-se o número de clientes da empresa e o volume de empresas potencialmente consumidoras, pode-se perceber que a taxa de participação no mercado brasileiro é baixa.

8 Capitais do Conhecimento

Na análise dos Capitais do Conhecimento valeu-se inicialmente do pensamento de Sveiby: “Gestão do conhecimento é a arte de criar valor alavancando os ativos intangíveis. Para conseguir isso, é preciso ser capaz de visualizar a empresa apenas em termos de conhecimento e fluxos de conhecimento.”

Os pesquisadores Antônio Carlos Barroso e Elisabeth Gomes⁴, no artigo “Tentando Entender a Gestão do Conhecimento – 1999”, explicaram, por meio da análise comparativa reproduzida abaixo, o papel da Gestão do Conhecimento na organização moderna.

"Esta é uma concepção [Sveiby] bem diferente do paradigma da era industrial, porque a fábrica da era industrial criava valor a partir de bens materiais, movimentando-os dos fornecedores para a fábrica e dela para os consumidores. A agregação de valor se dava pela adição de recursos como energia e mão-de-obra. As empresas que vemos hoje, incluindo companhias como a INTEL, criam valor não a partir de recursos físicos mas da inteligência e competência das pessoas, assim como dos relacionamentos entre elas e seus clientes. Por isso, esta era clama por uma reformatação na gestão que focalize mais as relações e os fluxos.

Num trabalho da empresa de consultoria da Ernst & Young LLP[8], este assunto é abordado de uma forma muito precisa e inteligente:

“Gestão do conhecimento baseia-se na premissa de que o conhecimento é capacidade para criar laços mais estreitos com os clientes; capacidade para analisar informações corporativas e atribuir-lhes novos usos; capacidade para criar processos capazes que habilitem seus funcionários em qualquer local acessar e utilizar informações para conquistar novos mercados; e finalmente, capacidade para desenvolver e distribuir produtos e serviços para estes novos mercados de forma mais rápida e eficiente do que os concorrentes. Aliado aos processos de gestão do conhecimento e suas ferramentas, é importante que haja transformações culturais e iniciativas gerenciais com o intuito de obter, cultivar, transferir e renovar o conhecimento que a empresa precisa para tomar decisões melhores e com maior rapidez. Sem esta base não haverá incentivo, em todos os níveis da empresa para as pessoas compartilharem e capitalizarem em seus ativos de conhecimento.”

Baseando-se nesse enfoque, procurou-se situar os capitais do Conhecimento da Koba e descrever o papel e grau de desenvolvimento de cada um. Em primeiro, lista-se os itens relevantes, na seqüência, apresenta-se a situação atual do capital na organização.

⁴ Artigo - **Tentando Entender a Gestão do Conhecimento** – de Antônio Carlos de Oliveira Barroso e Elisabeth Braz Pereira Gomes - 1999.

8.1 Capital Ambiental (vigilâncias)

Identificou-se os fatores que precisam ser analisados e monitorados, relativos ao Capital Ambiental da Empresa:

Surgimento de novas tecnologias de Comunicação e Informação – TCI's.

As oportunidades de agregar inovações aos serviços oferecidos.

Os fatores que influem na decisão das empresas no momento de realizar investimentos em comunicação.

Posicionamento dos concorrentes.

Mercado para empresas de comunicação.

Impacto das mudanças na economia globalizada.

A política econômica nacional.

8.1.1 Estado atual

Não há monitoramento constante dos itens acima. O dono eventualmente monitora alguns dos tópicos, principalmente os referentes à área de comunicação, no ambiente nacional. A principal ferramenta utilizada é a pesquisa na Internet.

8.2 capital estrutural

O estudo do Capital Estrutural foi dividido em três etapas, são elas:

Primeiros Passos; Desenvolvimento; Aquisições – em todas as etapas é descrita a situação atual.

8.2.1 Primeiros passos

(já realizados)

Considera-se que uma empresa já tenha cumprido esta etapa se tiver percorrido as fases abaixo:

Escolha do local (cidade/região) para a base da empresa.

Espaço físico e equipamentos necessários.

Criação marcas da empresa.

8.2.1.1 Situação atual da Koba:

O capital estrutural da empresa ainda é incipiente. O espaço físico foi montado recentemente e não há grande investimento em infra-estrutura. Mas há equipamentos necessários para a condução das tarefas básicas. Não existem ativos tangíveis na organização. Apesar de a empresa estar situada no Rio de Janeiro, ela atende a todo o mercado nacional.

A empresa já construiu sua marca, mas não tem nenhum registro ou patente.

8.2.2 *Desenvolvimento:*

De metodologias de processos internos (administrativos, produção).

Do Planejamento Estratégico da organização.

Da Missão, visão e objetivos.

Plano de negócios com necessidades de capital.

8.2.2.1 Situação atual:

A empresa não havia desenvolvido seu Planejamento Estratégico. Este trabalho constitui-se na primeira análise realizada com a utilização de ferramentas de Gestão. Essa iniciativa está se tornando uma grande alavancadora das demais etapas porque pretende ser um estudo profundo da empresa e conta com o envolvimento pessoal do dono do negócio.

Em decorrência disso, a Empresa está começando a ser sensibilizada para a necessidade de realizar não somente o planejamento estratégico como também implementar as sugestões que surgirão ao final desse projeto.

8.2.3 *Aquisições:*

Sistemas de gerenciamento de tarefas administrativas e operacionais.

Outras ferramentas.

8.2.3.1 Situação atual:

Ao final desse trabalho, pretende-se listar que ações estratégicas serão necessárias para que a empresa implante sistemas gerenciais e ferramentas operacionais eficientes.

8.3 Capital de Relacionamentos

A construção do capital de relacionamento pressupõe que a empresa tenha/desenvolva competência para se relacionar com fornecedores, empresas parceiras e clientes.

8.3.1 *Relacionamento com fornecedores:*

Estabelecer metodologias e políticas de trabalho em conjunto com fornecedores, mostrando competência, profissionalismo e responsabilidade e as vantagens no negócio.

8.3.2 *Relacionamento com empresas parceiras:*

Estabelecer uma política de parceria e sinergia com o propósito de obterem resultados positivos para ambos.

Mostrar aos futuros parceiros todas as vantagens e as responsabilidades no negócio e a possibilidade de ganhos (financeiros e de imagens) através das parcerias.

8.3.3 *Relacionamento com Clientes:*

Mostrar claramente as vantagens competitivas ao “consumirem” os serviços da Empresa.

8.3.3.1 Estado atual:

Está na fase de consolidar a imagem a partir dos relacionamentos empresariais mantidos ao longo da carreira profissional do dono da Empresa. O reconhecimento profissional e a credibilidade do dono no mercado de comunicação são transferidos para a empresa na medida em que ele realiza seus contatos e trabalhos através da recém-criada Koba Multimídia. Portanto, não há ainda forte presença da marca no mercado.

Possui relacionamento de tensão com fornecedores por pressão financeira. A relação mantida com um dos fornecedores (e o mais permanente) acaba por dar força ao parceiro que se utiliza da condição de possuidor de equipamentos e do acesso rápido às equipes para fazer continuamente pressão financeira exigindo aumento nos valores contratados, entre outras questões.

O relacionamento com os clientes se dá através da capacidade de liderança e de marketing do dono da empresa.

8.4 Capital Intelectual

O Capital Intelectual da Koba será alvo de análise mais aprofundada no capítulo III, quando serão apresentadas propostas de melhorias a serem implantadas.

8.4.1 Mapeamento das competências necessárias para o negócio:

Identificar as principais competências necessárias na organização.

Estabelecer o organograma da empresa baseado na Gestão por Processos.

Estabelecer metodologia de Gestão de Pessoas.

Oferecer vantagens competitivas aos profissionais selecionados.

Política de pesquisas internas de melhoria e satisfação.

8.4.1.1 Estado atual:

A Koba Multimídia, por sua característica de empresa na fase de “existência”, segundo o modelo de Churchill, apresenta uma estrutura pequena. Há apenas quatro pessoas que executam 100% das atividades identificadas:

Sócio majoritário - executa as atividades de Marketing, Planejamento Estratégico, Atendimento, Roteirista e Direção Geral, além das atividades de Diretor Administrativo e Financeiro.

Sócio minoritário – executa atividades de *Prospec*, Atendimento e Planejamento Administrativo.

Diretor de Cena - executa atividades de diretor de cena, produtor e Atendimento.

Produtor – executa atividades de Produção, recepcionista, telefonista.

Considerando o tamanho da equipe e as competências necessárias para a execução das tarefas, é possível estabelecer alguns procedimentos e ferramentas que otimizam os recursos materiais, o tempo e o desempenho dos atores, visando atingir as metas e os resultados.

8.5 Sinergia entre os capitais

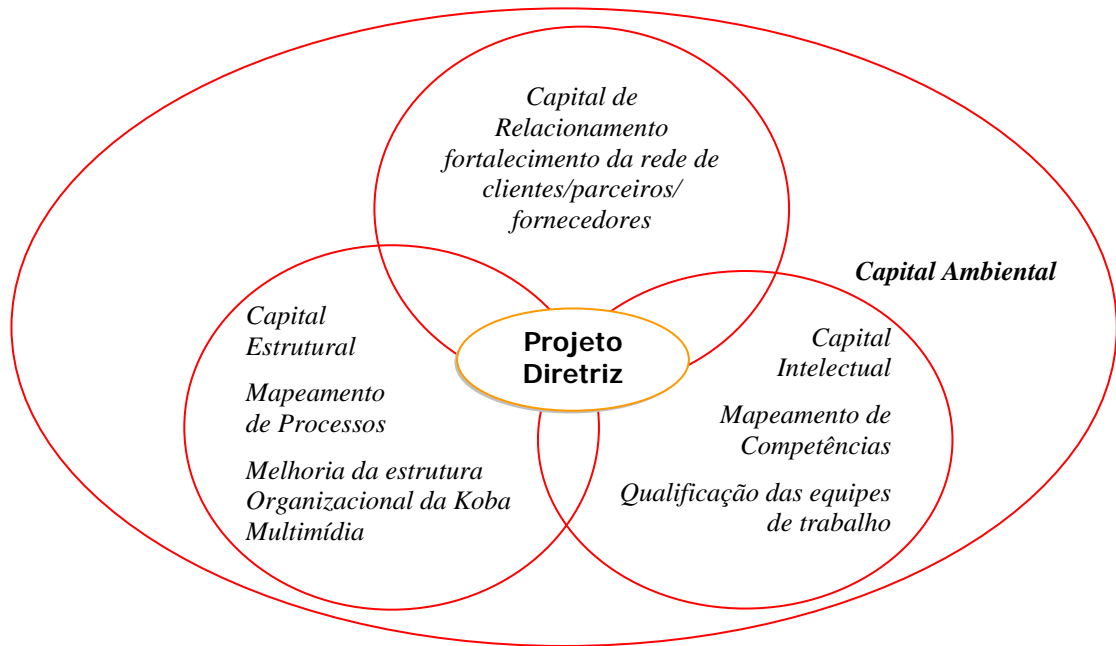
A sinergia é a integração entre os itens mais relevantes dos capitais do Conhecimento visando melhorar o desempenho da organização.

O Monitoramento dos processos estabelecidos para que o atendimento ao cliente seja eficiente e eficaz, reduzindo custos, estabelecendo prazos e

procedimentos adequados, reforçando a imagem de empresa inteligente, ágil e criativa.

No mapa abaixo, destacamos alguns gargalos identificados no levantamento de dados realizado e as ferramentas que poderão ser utilizadas para a consolidação de uma estratégia de melhorias mais efetiva e eficaz. Também destaca-se em qual Capital do Conhecimento está relacionado.

8.6 Mapa dos capitais do conhecimento



8.7 Identificação dos Objetivos Estratégicos da Organização

Ao longo do trabalho, pôde-se observar que existem intenções, externalizadas pelos sócios, de melhorar efetivamente o desempenho da Koba Multimídia. Percebeu-se que há uma certa angústia com os acontecimentos diários, decorrentes de ações sobrepostas e involuntárias, não planejadas, mas necessárias. Ao perceber-se isso, elaborou-se uma planilha através da qual fosse possível identificar que intenções futuras os sócios teriam, visando diminuir ou até dirimir os problemas e as dificuldades decorrentes daquelas ações. Também foi solicitado que listassem as ações que estariam dispostos a executar e em que prazos.

Nas entrevistas e no convívio para a elaboração deste trabalho, foi sugerida a implantação de um sistema de Gestão do Conhecimento e do uso de ferramentas como Inteligência Empresarial, Mapeamento de Processos e de Competências como mecanismos eficazes que poderiam auxiliar efetivamente na condução da Empresa. Pode-se dizer que foi uma espécie de sensibilização para que a diretoria conhecesse todo o potencial próprio da empresa e de ações estratégicas que resultam em melhorias em todas as áreas.

Dessa sensibilização, já houve o aceite da organização em implementar ações corretivas que reduzam os problemas apresentados. A planilha abaixo apresenta os objetivos estratégicos mais importantes para a empresa, sob a óptica dos sócios. Estes dados foram levantados em entrevistas e questionários.

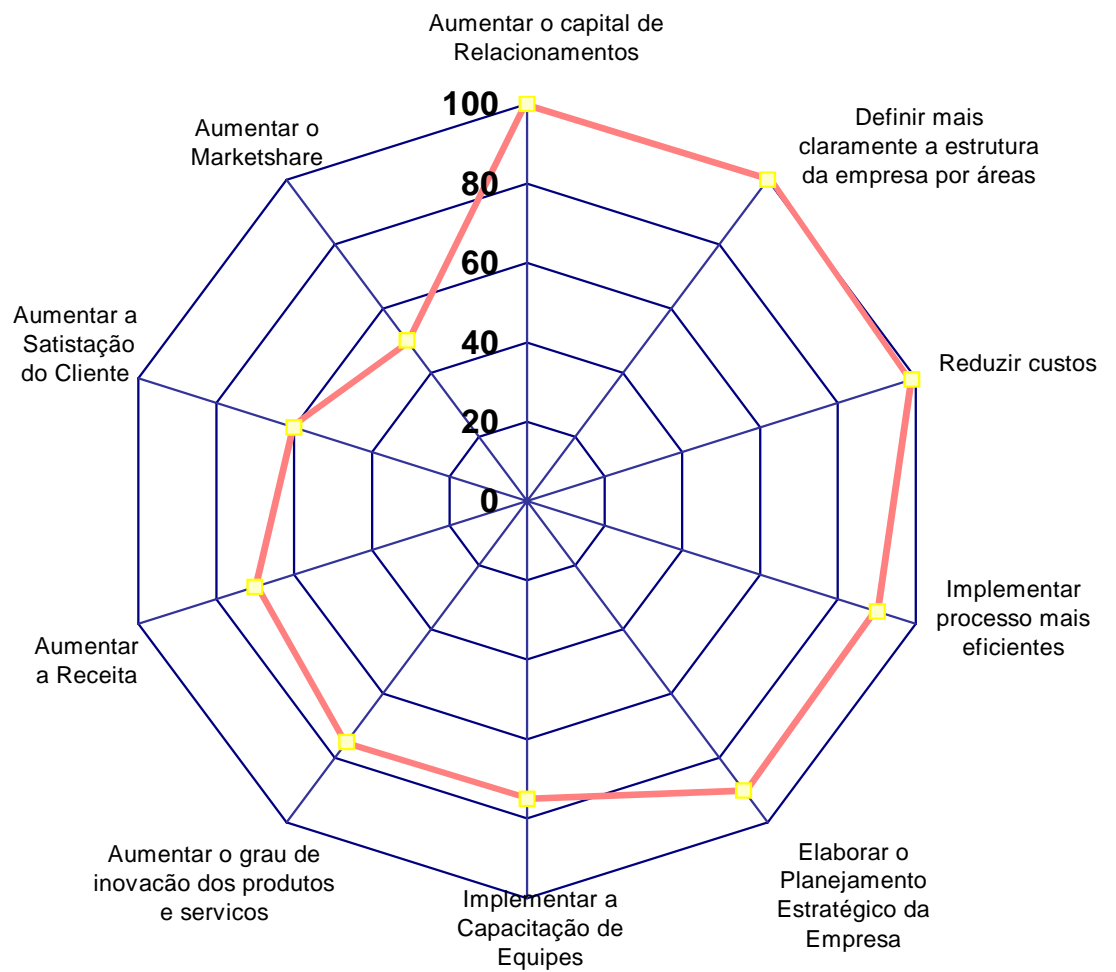
8.8 Objetivos estratégicos e ações propostas

Os Objetivos, percentuais, ações e prazos listados abaixo foram definidos pelo sócio majoritário da empresa, em entrevista.

Objetivos	Percentual de relevância	Ação proposta para atingir o objetivo estratégico	Prazo (meses)
Aumentar o capital de Relacionamentos	100%	Implementar um setor de atendimento para executar <i>prospect</i> e manutenção de atendimento dos clientes.	12
Definir mais claramente a estrutura da empresa por áreas	100%	Estabelecer organograma básico da Empresa e verificar a necessidade de novas contratações.	02
Reduzir custos	99%	Reengenharia dos processos e mapear as competências da empresa	02
Implementar processos mais eficientes	90%	Implementar processos mais eficazes e eficientes.	06
Criar um Planejamento Estratégico	90%	Planejar o Planejamento Estratégico da Organização	01
Implementar a Capacitação de Equipes	75%	Qualificar os colaboradores que atuam nos setores administrativos e de produção, através de cursos, orientação, implementar ferramentas de comunicação e plano de carreira	12
Aumentar o grau de Inovação dos produtos/serviços	75%	Instalar uma área de Inteligência Competitiva para a Empresa	Sempre
Aumentar a Receita	70%	Aumentar o número de clientes	12
Aumentar a Satisfação do Cliente	60%	Manter a qualidade e melhorar o desempenho	Sempre
Aumentar o Marketshare	50%	Investir em marketing - projetar a imagem da empresa	12

8.9 Mapa dos Objetivos Estratégicos da Organização

O mapa abaixo foi construído a partir da tabela Objetivos estratégicos e ações propostas, publicada no item 8.8.



Juntou-se o resultado desta análise às atividades chave da organização, citadas no item 4.1 e identificamos a seguinte situação:

Atividades Chave	Objetivo estratégico	
Captação de Clientes	Aumentar o Capital de Relacionamento	1
	Aumentar a Satisfação do Cliente	9
	Aumentar o Marketshare	10
Produção	Implementar processos mais eficientes	4
	Implementar a Capacitação de Equipes	6
	Aumentar o grau de Inovação dos produtos/serviços	7
Gerenciamento Administrativo/ Financeiro	Definir mais claramente a estrutura da empresa por áreas	2
	Reduzir custos	3
	Criar um Planejamento Estratégico	5
	Aumentar a Receita	8

A partir deste gráfico, pode-se identificar que os objetivos mais relevantes para a Koba Multimídia aparecem reforçando as atividades-chave existentes. Destacamos em negrito, os 4 principais objetivos estratégicos que poderão se constituir as primeiras linhas de ação do Trabalho.

Tendo em mãos todas as informações levantadas na primeira etapa deste projeto, elaboramos um diagnóstico da organização e propomos alternativas viáveis de execução.

CAPÍTULO II – DIAGNÓSTICO INICIAL DA EMPRESA KOBA MULTIMÍDIA

OBJETIVO 2

Apresentar um diagnóstico inicial, sinalizando problemas, gargalos, oportunidades e fraquezas percebidos na organização.

1 Diagnóstico da Koba Multimídia

Aos sete meses de vida, a Koba Multimídia tem um grande desafio pela frente: consolidar-se como empresa.

A Situação atual mostra que a organização ainda não estruturou a empresa de acordo com suas funções, os procedimentos básicos para cada área é conhecido empiricamente, não há processos mapeados, nem competências identificadas. As atividades-chave não estão suficientemente estruturadas em setores ou departamentos o que acarreta sobreposição de algumas tarefas ou a não execução de outras.

Apesar de a análise financeira da Empresa não ter sido o foco deste trabalho, percebeu-se através de entrevistas que, em alguns casos, os custos de produção acabam sendo maiores que o orçamento previsto, resultado da inexistência de ferramentas de controle ou de desempenho.

As parcerias realizadas ainda apresentam problemas que podem ser sanadas com a implantação de ferramentas eficazes, como contratos, convênios e o estabelecimento de direitos e responsabilidades.

A empresa tem forte capital Intelectual, mas não possui mecanismos para a precificação desses ativos intangíveis.

Temos em mãos um caso típico de uma pequena empresa que apresenta problemas estruturais e que deve tomar ações corretivas visando a manutenção e a perenidade da mesma.

CAPÍTULO III – INDICAÇÕES PARA UM PROCESSO DE MELHORIA

OBJETIVO 3

Propor ações efetivas que levem à empresa a resolver os problemas identificados, e que auxiliem-na a atingir o patamar desejado.

1. O que fazer

Em primeiro lugar deve-se compreender o papel da Koba Multimídia e como ela pode se organizar para ser mais eficiente e econômica.

Alicerçada na experiência profissional dos sócios e nos seus respectivos capitais de Relacionamentos, a Koba é o soma dos valores intangíveis, traduzida em produtos e serviços de comunicação inovadores e criativos, que utilizam a potencialidade das ferramentas multimídia.

O grande diferencial é percebido através da unicidade de cada peça. Como uma obra de arte, os projetos da Koba são únicos, diferentes e possuem um alto grau de personalismo.

A diferenciação dos produtos/serviços em relação à concorrência é a estratégia básica da Koba para obter vantagens competitivas sustentáveis.

A empresa apresenta as seguintes características que se constituem suas vantagens estratégicas:

- Capacidade de criar novos formatos rapidamente.
- Prazos e condições de pagamento negociáveis.
- A marca está associada ao nome do sócio majoritário.
- Os produtos e serviços Koba Multimídia possuem:
 - Qualidade (identificada pelo feedback dos clientes/cuidado na execução das peças).
 - Variedade (vários tipos de roteiros e soluções são oferecidas)

1.1 Reconstruindo a Koba

Ao compreendermos que os aspectos mais fortes da empresa têm sido o Capital de Relacionamento e a capacidade de criar produtos/serviços originais e criativos (ativos intangíveis) e analisarmos os objetivos estratégicos da Koba, podemos projetar para a Empresa uma estrutura organizacional simples e eficiente baseada nas áreas-chave já existentes.

Podemos pensar em quatro unidades estratégicas:

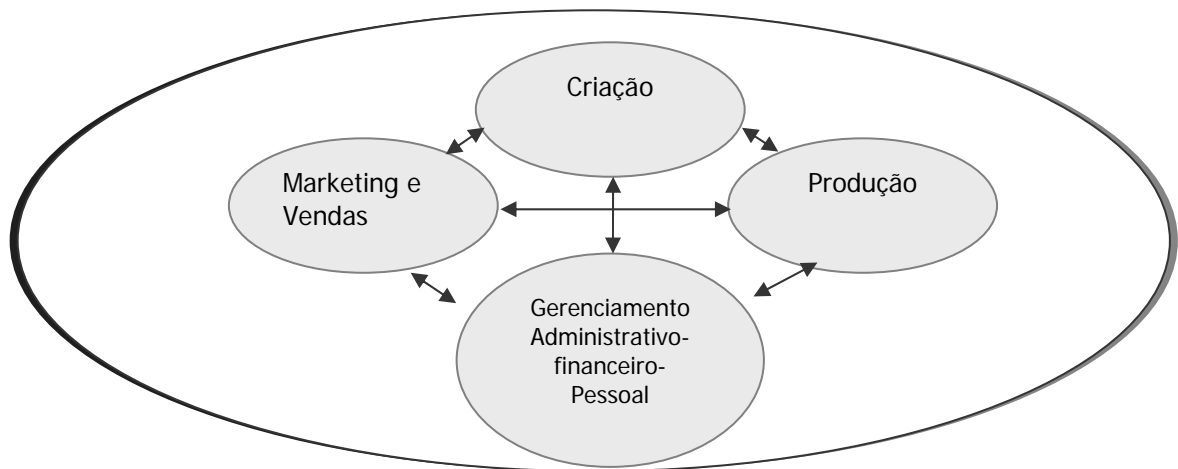
Marketing e Vendas - envolve as tarefas de prospecção, marketing, vendas, Atendimento.

Criação – envolve a tarefa de criação – sinopse e roteiro.

Produção – executa a produção do roteiro aprovado pelo cliente.

Gerenciamento Administrativo-Financeiro-humano – organiza o fluxo de atividades da empresa, gerencia a parte administrativa e financeira, efetua contratações e parcerias. Gerenciamento operacional das transações realizadas.

O Relacionamento (conectividade) entre as unidades é a seguinte:



Para que a empresa crie valores ao longo do tempo e uma cultura organizacional forte, que explore com competência o seu diferencial, a Koba precisará remodelar processos e identificar competências necessárias para a execução dos projetos que está disposta a conceber e desenvolver.

Além disso, é preciso construir mecanismo (ferramentas ou metodologias) para a precificação dos ativos intangíveis que possui.

A reestruturação da empresa vai implicar na adoção de algumas ferramentas e metodologias. O resultado deste trabalho mostra claramente que a Koba deve implementar um projeto de longo prazo, com etapas regulares e ações concretas, visando atingir seus objetivos estratégicos.

Sugerimos a utilização das seguintes ferramentas:

- Estruturação da Empresa
- Mapeamento de Processos
- Mapeamento de Competências
- Consolidação das áreas-chave
- Balance Score Card
- Planejamento Estratégico

Este trabalho contempla a análise mais aprofundada dos processos da empresa e dos capitais envolvidos, além da indicação das competências necessárias.

2 Mapeamento dos Processos-Chave

A metodologia de Mapeamento de Processos será de fundamental importância para a Koba Multimídia porque se constitui um instrumento que dará condições de a empresa promover uma melhor compreensão de seus processos produtivos, de melhorar seu desempenho, reduzir custos e ganhar em competitividade, além de visualizar uma nova abordagem para si, mais integrada e harmônica.

Vejamos as etapas:

Competitividade

Melhoria de Desempenho

Processos

Escolha de um Case para análise

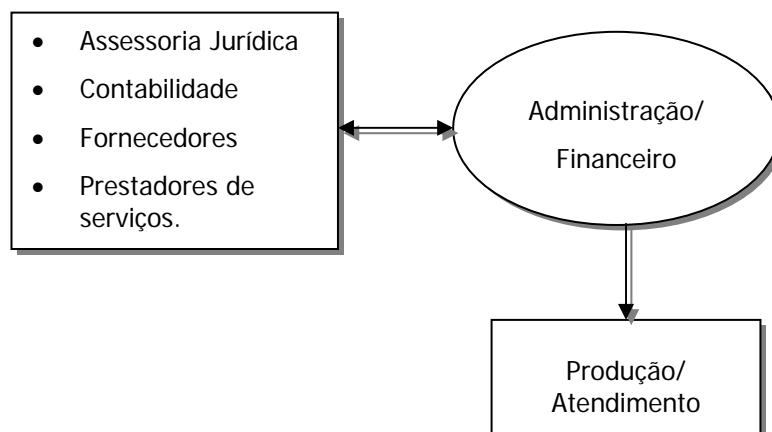
2.1 Competitividade

É preciso ter uma visão sistêmica da organização para o entendimento e aplicação do gerenciamento dos processos que serão desenhados.

2.2 Koba Multimídia hoje

O organograma da empresa foi identificado no Capítulo I, item 2.2, a partir da projeção do Modelo de Churchill sobre a Koba.

Trazendo o organograma da Koba para uma visão sistêmica, tem-se o seguinte desenho:



Pode-se perceber que a condução que a empresa vem tendo demonstra que ainda é gerenciada no estilo tradicional, já que não há a necessária transparência nos processos produtivos.

Os principais prejuízos para a organização, se considerada a visão tradicional de empresa, são (esses elementos foram percebidos na etapa de observação participante):

- Os diretores (sócio majoritário e minoritário) tendem a resolver assuntos de níveis mais baixos, tomando tempo para se dedicar a tarefas que poderiam ser realizadas pelos colaboradores.
- Colaboradores de níveis mais baixo são menos responsáveis por resultados.
- Assuntos interfuncionais são pouco abordados e discutidos. Não há comunicação entre as áreas, reduzindo o fluxo de informações e aumentando conflitos.
- Não há monitoramento nem controle das etapas de produção nem de seus resultados.

Os constantes ruídos de comunicação entre a equipe de trabalho e a direção podem provocar a perda do foco do negócio e passar aos clientes uma imagem de desorganização e desmando internos.

As parcerias estabelecidas apresentam também problemas, gerados pelas dificuldades de realização das tarefas agendadas por dois motivos, identificados pelo sócio majoritário. São eles:

- Interesses divergentes.
- Ausência de ferramentas que permitam estabelecer os parâmetros dessas parcerias.

2.3 Identificação dos Processos Produtivos Existentes

A partir de entrevistas com o sócio majoritário da empresa e da análise dos trabalhos realizados pela organização, identificou-se alguns processos. O principal deles é o processo de produção de audiovisuais. Semelhante a esse processo, identificamos a produção de Eventos e o mais complexo é a produção de CD-ROM interativo, já que envolve a consolidação de outras parcerias nas áreas de animação e programação. Há também alguns processos administrativos que não serão abordados nesta análise.

2.4 Identificação do problema

A produção de audiovisuais, dentro das relações comerciais estabelecidas entre empresa, seus clientes e fornecedores apresenta algumas falhas que comprometem o desempenho e os resultados esperados. O Processo de Produção de Audiovisuais, por exemplo, não havia sido mapeado pelos planejadores até então, nem normatizado para seu perfeito funcionamento, o que pode acarretar prejuízos à empresa. Outro detalhe é a ausência de

ferramentas e instrumentos que auxiliam a produção, além das de controle de tempo e gastos.

Para se ter maior segurança na identificação das dificuldades enfrentadas, foi elaborado um questionário sobre o desempenho de todas as etapas, desde atendimento até a finalização e entrega dos serviços/produtos. (anexo em DOCUMENTOS)

Pode-se detectar, a partir de entrevistas e nas respostas dos questionários os seguintes problemas:

- Duplicidade de comando na interface com o cliente.
- Resistência dos profissionais em usarem as ferramentas.
- *Briefing* incompleto.
- Atendimento ineficiente.
- roteiro de criação não é seguido como deve.
- Realização de vários roteiros até a aprovação pelo Cliente.
- Orçamento abaixo do custo real.
- Não é incluído no orçamento o valor do trabalho intelectual (Intangível).
- Inclusão de custos não previstos – telefonemas, viagens, outros.

2.5 Koba Multimídia no Futuro

Pensa-se a Koba como uma organização pequena porém com excelente potencial de crescimento e sucesso. Nesse caso, não há necessidade de um time grande, mas ter pessoas-chave em funções-chave deve ser a estratégia.

Em conjunto com isso, é necessário estabelecer parcerias com fornecedores e prestadores de serviços com o objetivo de manter uma relação de trabalho por projeto. A cada novo projeto, são formadas as equipes e estabelecidas as regras.

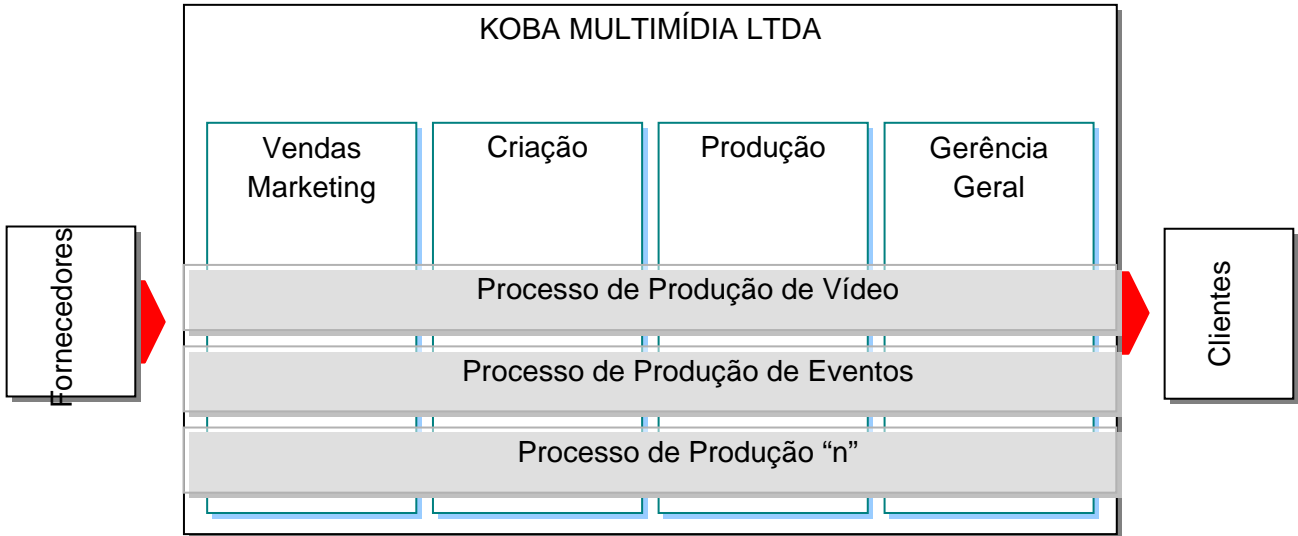
Olhando a Koba sob a ótica da visão sistêmica, elaboramos um completo quadro estrutural onde estão listadas as áreas (funções desempenhadas), os processos a serem mapeados em cada uma, a interconectividade entre as áreas, o mapeamento das tarefas (sub-processos), das competências essenciais (conhecimento, competência básica e habilidades), as ferramentas, objetivos e ações estratégicos.

Neste trabalho foram levados em contas os seguintes princípios:

- Gerenciar a empresa como um sistema, um organismo vivo.
- Promover a reorganização das tarefas e treinar os colaboradores.
- Promover a adaptabilidade da empresa aos sistemas atuais, visando a sobrevivência da mesma.
- Documentar entradas, processos, saídas e clientes.

- Otimizar os recursos disponíveis na empresa.
- Ajustar os processos.

Visão sistêmica da empresa, sob a óptica dos Processos:



2.6 Correção de rumo

Antes de identificar as pequenas ações corretivas, construiu-se um grande mapa organizacional da Koba tendo-se como referência o Mapeamento de Processos e os níveis de desenvolvimento da organização.

Este mapeamento contempla algumas ações essenciais que visam reduzir ou até dirimir por completo os problemas identificados anteriormente.

2.7 Mapa de áreas, processos e competências desejáveis

O objetivo deste mapa é relacionar as ações às competência desejadas, ferramentas e objetivos. Tendo em mãos este panorama geral da Organização, descrevemos o fluxo do processo de produção de peça Multimídia para um determinado cliente (assinalado em azul).

Nível	Função			
Organização	Vendas	Criação	Produção	Gerência Geral
Atividades	Prospectar clientes	Produzir sinopses	Executar Roteiro Final	Gerenciar Administrativamente a Koba
Fim	Realizar atendimento	Produzir roteiros	Levantar custos de Produção	Gerenciar Financeiramente a Koba
	Efetuar manutenção do pós-venda	Pesquisar	Contatar com fornecedores e prestadores de serviço	Gerenciar as equipes de produção.
Processos	Processo de produção de uma peça multimídia para o Cliente UNITE - Telemar			
	Processo de Produção de Eventos			
	Outros Processos			
Sub-Processos (genérico)	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Sub-Processo Atendimento 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Sub-Processo Criação 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Sub-Processo Produção Executiva 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Sub-Processos Gerências: Administrativa Financeira e de RH

Nível	Função			
Organização	Vendas	Criação	Produção	Gerência Geral
Tarefas	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Realizar contatos com clientes e potenciais clientes. ▫ Oferecer produtos/serviços Koba Multimídia. ▫ Marcar reuniões com clientes e potenciais clientes. ▫ Coletar dados do Cliente e efetivar cadastro junto à Gerência Geral. ▫ Checar dados da Empresa. ▫ Coletar <i>briefing</i> dos trabalhos. ▫ Criar orçamento para o trabalho. ▫ Efetuar a aprovação com o Cliente. ▫ Acompanhar o andamento do trabalho. ▫ Conduzir reunião de <i>briefing</i> com as equipes de criação e produção. ▫ Encaminhar proposta de projeto para a Gerência Geral. ▫ Conduzir negociação. ▫ Conduzir o preenchimento do contrato. 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Participar da reunião de <i>briefing</i>. ▫ Elaborar pesquisa sobre o tema ▫ Escrever a sinopse ▫ Apresentar sinopse para aprovação do Atendimento ▫ Executar correções. ▫ Novas pesquisas sobre o tema ▫ Escrever o roteiro final ▫ Aprovar com o Atendimento ▫ Executar correções. ▫ Orientar a elaboração do roteiro de edição e finalização. 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Participar da reunião de <i>briefing</i>. ▫ Montar a planilha de produção. ▫ Pesquisar elementos prováveis (fixos e variáveis) ▫ Interface com a criação para levantamento de necessidades. ▫ Levantar os custos de produção. ▫ Enviar custos para o Atendimento. ▫ Recebimento do Roteiro. ▫ Montar a versão final da Planilha de Produção ▫ Executar a Planilha de Produção. ▫ Contactar fornecedores e prestadores de serviços. ▫ Acompanhar a captação, edição e finalização dos roteiros. ▫ Conferir as informações de conteúdos. ▫ Emitir relatório de execução das etapas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Realizar todos os procedimentos referentes aos processos administrativos da empresa: ▫ Pagamentos de fornecedores; ▫ Recebimentos de faturas e contas a receber; ▫ Administrar o Capital Humano; ▫ Pagamentos de taxas e impostos; ▫ Pagamentos de insumos e custos de produção; ▫ Efetuar operações financeiras de todos os tipos; ▫ Efetuar a administração jurídica de contratos e rescisões; ▫ Efetuar negociações de prazos e preços; ▫ Prover infra-estrutura para a perfeita condução dos trabalhos da produtora; ▫ Manter interface com o atendimento, a produção e todos os colaboradores da empresa.

Nível	Função			
Organização	Vendas	Criação	Produção	Gerência Geral
Ferramentas	<p>Formulários:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ <i>Briefing</i> ▫ Orçamento ▫ Acompanhamento de Atendimento ▫ Questionário de desempenho ▫ Contratos ▫ Relatório final de Atendimento <p>Ferramentas de comunicação:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ E-mail , Fax e Telefone Celular ▫ Agenda de telefones ▫ Cartão de Visitas pessoal ▫ Folder/CD-Card da empresa ▫ Site na Internet ▫ Bip/NexTel 	<p>Formulários:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ <i>Briefing</i> ▫ Sinopse (storyboard) ▫ Roteiro de Criação ▫ Controle e índice de desempenho ▫ Questionário de Atendimento. <p>Ferramentas de comunicação:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ E-mail, Fax e Telefone Celular ▫ Agenda de telefones ▫ Cartão de Visitas pessoal ▫ Folder/CD-Card da empresa ▫ Site na Internet ▫ Bip/NexTel 	<p>Formulários:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ <i>Briefing</i> ▫ Roteiro de Criação e Produção ▫ Planilha de Custos Prováveis ▫ Ficha de Controle de Fitas (Beta) ▫ Ficha de decupagem ▫ Roteiro de Edição ▫ Questionário de desempenho ▫ Relatório final de Atendimento. <p>Ferramentas de comunicação:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ E-mail e Fax e Agenda de telefones e Site na Internet ▫ Telefone Celular e Bip/NexTel ▫ Cartão de Visitas pessoal ▫ Folder/CD-Card da empresa 	<p>Formulários:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ Formulários de administração e finanças ▫ Contratos e documentos jurídicos ▫ Planilhas, Notas, Recibos. ▫ Questionário de desempenho ▫ Relatório final de Atendimento. <p>Ferramentas de comunicação:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ E-mail e Fax e Agenda de telefones e Site na Internet ▫ Telefone Celular e Bip/NexTel ▫ Cartão de Visitas pessoal ▫ Folder/CD-Card da empresa

Nível	Função			
Organização	Vendas	Criação	Produção	Gerência Geral
Conhecimentos necessários	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Conhecimento do mercado onde a Koba atua ▫ Conhecimento de Técnicas de vendas ▫ Conhecimento de Produção de Vídeo ▫ Conhecimento de ferramentas de produção multimídia (produção de um website, por exemplo) ▫ Domínio das ferramentas de produção implementadas pela Koba Multimídia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Domínio das ferramenta de Sinopse e roteiro estabelecidas pela Koba. ▫ Conhecimento das técnicas de criação de roteiros ▫ Formação na área de Humanas ▫ Comunicação/Cinema /Outros ▫ Domínio das etapas de produção dos serviços e produtos Koba Multimídia ▫ Conhecimento e domínio das novas tecnologias. 	<p>Obs: Atividade analisada: Produção Executiva</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ Domínio das ferramenta de produção estabelecidas pela Koba. ▫ Domínio das etapas de produção relacionadas aos produtos e serviços Koba Multimídia ▫ Conhecimento do mercado onde a Koba atua. 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Domínio das ferramenta de Vendas/criação/produção/Gerenciamento estabelecidas pela Koba. ▫ Conhecimento de Administração ▫ Conhecimento de Contabilidade ▫ Conhecimento de Economia ▫ Conhecimento de Direito ▫ Conhecimento de Gestão de Pessoas ▫ Conhecimento do mercado onde a Koba atua.

Nível	Função			
Organização	Vendas	Criação	Produção	Gerência Geral
Competências	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Ter conhecimento de técnicas de vendas. ▫ Ter excelente relacionamento com o mercado ▫ Ser bom negociador ▫ Estar informado sobre o negócio. ▫ Fluência na comunicação interpessoal. ▫ Habilidade no trato com as pessoas (clientes internos e externos). ▫ Ter capacidade de liderança ▫ Capacidade de conquistar novos clientes. ▫ Capacidade de identificar oportunidades. ▫ Capacidade de liderar grupos de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Ter domínio das técnicas de criação de roteiro para vídeos, eventos, Internet, etc. ▫ Ter bom relacionamento interpessoal ▫ Capacidade de pesquisa e atualização constante ▫ Ser criativo e receptivo ▫ Curiosidade aguçada ▫ Ter agilidade na construção das peças. ▫ Domínio da Língua Portuguesa. ▫ Conhecimento das etapas de produção de vídeo, de eventos, de um website. 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Conhecimento e domínio das ferramentas de atendimento/criação/produção e finalização utilizadas pela Koba. ▫ Capacidade de se antecipar aos problemas que surgirem na produção. ▫ Capacidade de administrar conflitos. ▫ Ter bom relacionamento Interpessoal. ▫ Ser criativo e receptivo. ▫ Capacidade de trabalhar sob tensão e pressão. ▫ Forte capital de relacionamento. ▫ Capacidade de administrar recursos financeiros. 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Capacidade de gerenciar recursos financeiros, humanos, materiais e tecnológicos; ▫ Capacidade de relacionamento interno e externo; ▫ Capacidade de atuar em situações de pressão e tensão. ▫ Capacidade de resolução de problemas. ▫ Conhecedor das etapas de produção de vídeo e multimídia ▫ Domínio das ferramentas de informática e web.

Nível	Função			
Organização	Vendas	Criação	Produção	Gerência Geral
habilidades	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Comunicação ▫ Organização ▫ Poder de negociação ▫ Raciocínio lógico ▫ Liderança ▫ Criatividade ▫ Determinação ▫ Persistência ▫ Visão 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Alta criatividade ▫ Escrever bem para TV ▫ Ser ágil no processo criativo ▫ Visão sistêmica do Tema ▫ Curiosidade ▫ Discernimento ▫ Fantasia 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Organização ▫ Criatividade ▫ Pró-atividade ▫ Liderança ▫ Determinação ▫ Persistência ▫ Visão ▫ Comunicação ▫ Poder de negociação 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Comunicação ▫ Organização ▫ Poder de negociação ▫ Raciocínio lógico ▫ Liderança ▫ Criatividade ▫ Determinação ▫ Persistência ▫ Visão ▫ Realizador
Nome do cargo	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Contato Publicitário 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Roteirista 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Produtor executivo 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Gerente Geral

Nível	Função			
Organização	Vendas	Criação	Produção	Gerência Geral
Objetivos e ações estratégicos	<p>Aumentar a Carteira de Clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ Montar um Plano de Marketing. ▫ Participar de eventos relacionados ao setor ▫ Participar de eventos importantes ▫ Fazer contatos e agendar reuniões <p>Aumentar a satisfação dos clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ Utilizar as ferramentas com eficiência e velocidade ▫ Adotar ferramentas de Marketing como o CRM. ▫ Obter a excelência nos resultados 	<p>Aumentar o grau de inovação dos produtos e serviços oferecidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ Ampliar pesquisas, ▫ Participar de cursos, eventos, seminários sobre técnicas de criação <p>Produzir sinopses e roteiros eficientes com baixo índice de retrabalho.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ Ampliar pesquisas, ▫ Participar de cursos, eventos, seminários sobre técnicas de criação (aprendizagem contínua) 	<p>Aumentar o grau de inovação dos produtos e serviços oferecidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ Pesquisa de novos materiais e produtos alternativos. ▫ Reduzir os custos de produção <p>Ampliar a carteira de fornecedores e prestadores de serviços para reduzir o seu poder de barganha.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ Buscando produtos e serviços alternativos, mais baratos. ▫ Efetuando parcerias <p>Implementar processos de produção mais eficientes e rápidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ Mapeamento de Processos 	<p>Criar o Planejamento Estratégico da Empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ Montar equipes de discussão para realizar o planejamento. ▫ Estabelecer prioridades. <p>Definir a estrutura funcional da Koba</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ Implementar o Mapeamento de Processos e Competências. ▫ Identificar funções, cargos, salários e efetuar as contratações necessárias.

3 Aplicação de um caso específico

3.1 Capitais do Conhecimento para o Objetivo Estratégico Y

Objetivo Estratégico:	Implementar processos de produção mais eficientes e rápidos.							
Nome do Processo:	Processo de produção de uma peça multimídia (vídeo digitalizado para web) para o Cliente UNITE - Telemar							
Atividade/problema:	Produção							
% tácito:	50%							
% explícito:	50%							
Responsável:	Produtor Executivo – Cristina							
Capital Intelectual			Capital de Relacionamento			Capital Estrutural		
Cargo: Produção Executiva;	Classe	Nível		Classe	Nível		Quant.	Nível
Domínio das ferramenta de produção estabelecidas pela Koba.	1	3	Responsável pela Interface na Unite e na Inteligens Promon	1	2	Agenda completa com dados de fornecedores, prestadores de serviços etc.	1	3
Domínio das etapas de produção relacionadas aos produtos e serviços Koba Multimídia	1	4	Parceiros, fornecedores, prestadores de serviço	1	4	Telefone, fax, formulários	1	3
Conhecimento do mercado onde a Koba atua.	2	2	Equipe de Produção (diretor de cena, cinegrafistas, eletricista)	2	4	Recursos financeiros	X	3

Legenda:

C. Intelectual	Classe:	(1) Técnico	(2) Gerencial		
	Nível:	(4) Excelente	(3) Bom	(2) Razoável	(1) Fraco
Capital Relacional	Classe:	(1) Técnico	(2) Profissional		
	Nível:	(3) Amigo	(2) Conhecido	(1) Inimigo	
Capital Estrutural	Nível:	(3) Alta Urgência	(2) Média Urgência	(1) Baixa Urgência	

O mapa dos Capitais mostrou que a produção de um audiovisual envolve alguns competências, instrumentos e relacionamentos. Abaixo serão identificadas as características do Processo e na seqüência mostrado o fluxo do processo como ele é realizado hoje.

Na seqüência é apresentada uma alternativa de automação de Processo de Produção de um Audiovisual baseada num sistema automatizado, acessável pela Web, que seria o ideal para uma tarefa desta natureza. O fluxo foi montado de acordo com informações levantadas junto à equipe executora dos trabalhos.

Para efeito de identificação, chamaremos, a partir de agora, de Processo de Produção de Audiovisuais de **PPA**.

3.2 Características do PPA:

PPA é o Processo de Produção de Audiovisuais para os clientes da Empresa Koba Multimídia. As etapas identificadas atualmente neste processo são:

- recebimento do pedido do cliente – Atendimento, *briefing* e orçamento (levantamento dos custos).
- A produção deste pedido – criação de sinopse e roteiro.
- A captação do conteúdo – produção e direção de cena
- A edição e finalização do vídeo - edição e finalização.
- A aprovação – Atendimento e aprovação.

Essas etapas ocorrem em tempos diferentes e possuem características e dinâmicas próprias, inter-relacionadas entre si e com os clientes e fornecedores.

Na maioria das vezes, esse processo ocorre sem o controle efetivo das atividades, nem dos custos empenhados. Em alguns casos, o orçamento estabelecido no início do processo extrapola ao final de toda a operação. O Caso em estudo revela isso. (Anexo Projeto Koba Inteligens Promon)

O trabalho de análise destas etapas levou a novas entrevistas sobre implementação de ferramentas conhecidas e utilizadas em outras empresas similares que poderiam otimizar as tarefas.

3.3 Instrumentos utilizados na Produção de Vídeo

Existem alguns instrumentos utilizados em produção de vídeo que já são tradicionalmente reconhecidos e incorporados à rotina das produtoras de vídeo. São eles:

Briefing – ferramenta que registra o pedido do cliente, com as especificações técnicas da peça, e o esboço inicial da idéia geral do projeto.

Sinopse - é onde tudo nasce. A sinopse agrega a idéia central do Projeto, que é descrita de forma sumária e apresentada ao cliente para aprovação. A sinopse é escrita pelo roteirista, orientado pelo atendimento e pelo *briefing* do Cliente.

Roteiro - Ferramenta onde vai ser escrito todo o roteiro do trabalho. No roteiro, são descritas as imagens (vídeo) e as falas (áudio) dos atores. Também são descritos os planos e ângulos (orientação para o diretor de cena, cinegrafista e diretor de fotografia), quais atores estarão em cena, qual o cenário a ser usado, os figurinos, a maquiagem e os tempos. Neste documento constam ainda informações gerais sobre o projeto como necessidade de equipamentos e equipe técnica (se a gravação é em estúdio, se é na rua – externa).

Roteiro de Criação – descrição das imagens e das falas (Áudio /Vídeo) que serve de orientação para a equipe de criação – diretores, atores, assistente de direção, cinegrafistas, produtores.

Roteiro de Produção – Neste roteiro, destaca-se os recursos necessários para a produção do vídeo - locação, luz, tempo de duração, figurino, maquiagem, etc.

Planilha de Produção – instrumento utilizado para a listagem dos recursos necessários e das tarefas a serem executadas na condução da produção de gravação, edição e finalização.

Planilha de Decupagem – planilha onde são descritas as cenas gravadas com informações sobre a cena, as falas, o “Time Code”, ângulos e planos de gravação, o número da fita e o responsável. A Planilha de Decupagem é arquivada junto com a fita de gravação.

Roteiro de Edição – Roteiro onde são descritas as cenas a serem editadas e as indicações de fita onde estão armazenadas e o “Time Code” (mede o tempo de duração da fita gravada e em que tempo está a cena procurada).

Ficha de Registro da Fita - Ficha que acompanha a fita de gravação, onde são registrados: a data de gravação, o assunto, o cinegrafista e o Diretor da Cena.

Hot Line – lista que contém todas as informações relativas ao job: as ações a serem executadas, as pessoas envolvidas, os fornecedores, prestadores de serviços, órgãos públicos que precisam ser contactados (autorizações, por exemplo), as datas, os locais, as reuniões agendadas, os responsáveis, os custos.

Nota-se que neste caso, os instrumentos são pouco utilizados, causando retrabalho para a equipe Koba e também dos clientes.

A seguir apresentamos o mapeamento do Processo **PPA** para um cliente específico. (Situação Atual e Situação Ideal)

3.4 Descrição do Processo Mapeado

O processo analisado acima é a reunião das tarefas executadas na produção de uma peça multimídia para o cliente Unite Telemar.

Observa-se que os sistemas de coleta de informações são os e-mails, contatos telefônicos (vide anexos – DOCUMENTOS) ou conversas presenciais. A ferramenta de *briefing* não é utilizada. O Acompanhamento do trabalho também não é controlado por índices de desempenho ou outro sistema de verificação que possa medir as condições de execução.

O fluxo do trabalho é executado com relativa eficiência devido à experiência e agilidade da equipe em atender à demanda do cliente, porém nem sempre a agilidade significa eficácia. Algumas vezes, implica em custos extras, não previstos.

Percebe-se que a falta do *briefing* acaba por aumentar o número de refações em várias etapas do processo, já que em geral, os encarregados não realizam checagem das informações, da pauta, do conteúdo e do objetivo da peça.

Sobre este trabalho especificamente, a direção da Koba respondeu o questionário elaborado especialmente para este Projeto. Veja Anexo DOCUMENTOS.

4 Mapeamento de Competências

A necessidade de melhorar o desempenho das organizações afeta diretamente as atividades executadas por ela para atingir seus objetivos estratégicos – processos, funções e cargos, treinamento e capacitação.

Quando se olha para dentro de uma organização, percebe-se um emaranhado de funções, cargos e tarefas, aparentemente desconexas e dissociadas. Entretanto, há um fio condutor que alimenta os processos, buscando na atividade individual a caracterização de cada etapa. Esse fio atua costurando as ações, fazendo com que a atividade tenha nexos, começo, meio e fim, operacionalizando resultados. É o conhecimento.

A Customização em massa das soluções oferecidas pelas empresas exige colaboradores cada dia mais multidisciplinares. O maior diferencial competitivo das organizações tem sido o conhecimento que ela é capaz de agregar para a execução eficiente e eficaz de seus serviços.

“A Inteligência torna-se um ativo quando se cria uma ordem útil a partir da capacidade intelectual geral – ou seja, quando assume uma forma coerente (uma mala direta, um banco de dados, uma agenda para uma reunião, a descrição de um processo); quando capturada de uma forma que permite que seja descrita, compartilhada e explorada; e quando pode ser aplicada a algo que não poderia ser realizado se continuasse fragmentado como moedas em um bueiro. O Capital Intelectual é o conhecimento útil em nova embalagem.”⁵

Tomas Stewart

A produção de conteúdo multimídia é uma área muito complexa e específica por natureza. Envolve dezenas de tarefas e equipamentos específicos e habilidades diversas. Um dos principais gargalos mostrados é a atualização dos conhecimentos sobre equipamentos – *hardware* e *software*, que incrementam a produção.

Outra dificuldade é a capacitação de recursos humanos, já que ainda não há a disseminação do ensino de algumas atividades meio como a produção.

A Seguir são apresentadas as funções e cargos desejados na produção de conteúdo multimídia em qualquer produtora/agência de Propaganda. Decidiu-se especificar algumas funções que são estratégicas na produção de vídeo. As demais são apenas citadas.

Partiu-se para a análise dos capitais humanos necessários e desejáveis, para que a diretoria da Koba possa se utilizar do presente mapeamento na contratação de profissionais especializados, seja de forma permanente ou na execução de serviços temporários, por “job”.

⁵ Thomas Stewart – Capital Intelectual – A nova Vantagem competitiva das empresas. Pag 61.

4.1 Tabela de funções (mapa das competências):

Nome da função/cargo	Competência (conhecimentos tácito e explícitos)	Perfil psicológico (conh. tácito)	Áreas de educação formal (conh. Explícito)	Tarefas desempenhadas
Prospect (vendas)	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Capacidade de conquistar novos clientes; ▫ forte capital de relacionamentos; ▫ Tendência ao aprendizado contínuo; ▫ Conhecedor das etapas do negócio do negócio; ▫ Capacidade de identificar oportunidades; ▫ Capacidade de comunicação clara e fluente; 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Forte capacidade de organização; ▫ Habilidade de negociação; ▫ Ousadia e discernimento; ▫ Alto desempenho e dinamismo; ▫ Pró-ativo; ▫ Criativo; ▫ Líder. 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Marketing ▫ Publicidade ▫ MBAs ▫ Vendas ▫ Línguas (Inglês) ▫ Cultura geral 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Captação e prospecção de clientes; ▫ Relacionamento direto com clientes e fornecedores; ▫ Participação em eventos como feiras, seminários, lançamentos, etc.; ▫ Apresentação de portfólio da empresa, produtos e serviços; ▫ Vende os produtos e serviços da empresa. ▫ Mantém interface com clientes e atendimento.
Atendimento	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Capacidade de lidar com clientes prospectados ▫ Capacidade de organização interna. ▫ Capacidade de negociar preços e prazos. ▫ Capacidade de liderança e bom relacionamento inter-pessoal; 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Dinâmico, pró-ativo; ▫ Pacioso; ▫ Forte raciocínio lógico; ▫ Bom senso e disciplina; 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Publicidade e Propaganda, ▫ Marketing ▫ Cursos técnicos de Atendimento; ▫ Vendas; ▫ Precificação; 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ cuida do dia-a-dia da produção dos serviços solicitados pelo cliente; ▫ controla e gerencia o fluxo de informação (input e output) referente ao andamento dos projetos em que está envolvido; ▫ Estabelece prazos e metas para a

Nome da função/cargo	Competência (conhecimentos tácito e explícitos)	Perfil psicológico (conh. tácito)	Áreas de educação formal (conh. Explícito)	Tarefas desempenhadas
	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Capacidade de resolver conflitos; ▫ Visão Global do projeto. ▫ Capacidade para construir orçamentos e controlar custos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Forte argumentação; 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Línguas ▫ Profundo conhecimento dos mecanismo de produção multimídia. 	<ul style="list-style-type: none"> equipe de produção; ▫ Realiza interface com: cliente, Prospect, fornecedores e equipe de produção.
Roteirista	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Capacidade de realização de roteiros para vídeo/multimídia; ▫ Domínio das ferramentas de produção multimídia; ▫ Ter um bom repertório cultural; 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Criatividade; ▫ Mente aberta para novidades; ▫ Curiosidade; ▫ Aprendizado contínuo; ▫ Agilidade; 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Formação: comunicação: ▫ Jornalismo, Publicidade e Propaganda ou Escritor; ▫ Conhecimento dos processos produtivos da empresa; 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ escreve o projeto e a sinopse inicial; ▫ Escreve o roteiro final e as modificações propostas pelo clientes, atendimento ou produção. ▫ Interface com Atendimento e produção. ▫ Assistir filmes de todas as épocas e estilos; ▫ Participar de congressos e entidades de classe relacionadas ao meio.
Produtor 1 - Competências para atuar na etapa de produção	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Capacidade de compreender e executar o roteiro; ▫ Capacidade de se antecipar aos problemas, previne situações difíceis e apresenta soluções para resolvê-las. ▫ Capacidade de administrar conflitos; 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Rapidez na ação; ▫ Iniciativa; ▫ Pró-ativo; ▫ Organização mental e lógica; ▫ Controle 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Formação superior na área de comunicação: jornalismo, publicidade ou relações públicas. ▫ Forte conhecimento em produção multimídia, 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Executa o roteiro; ▫ Realiza as tarefas de produção estabelecidas na Planilha de Produção: ▫ Locação, figurino, alimentação, transporte, hospedagem,

Nome da função/cargo	Competência (conhecimentos tácito e explícitos)	Perfil psicológico (conh. tácito)	Áreas de educação formal (conh. Explícito)	Tarefas desempenhadas
	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Capacidade de trabalhar sob tensão e pressão; ▫ Forte capital de relacionamento (agenda completa de todos os fornecedores possíveis); ▫ Capacidade de administrar financeiramente um job; 	<p>emocional;</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Conhecimento específico de hardware e software; 	<p>estacionamento, equipamentos, infraestrutura de energia elétrica, água e telefonia;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ Contrata e dispensa trabalhadores temporários; (elenco, montadores, maquiadores, cabeleireiros, fornecedores diversos); ▫ Administra financeiramente o job; ▫ Presta contas das despesas executadas; ▫ Faz fechamento dos custos de produção; ▫ Controla a execução das atividades de produção;
<p>Produtor 2 - Competência para atuar na etapa de pré-produção</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Capacidade de compreender e executar a sinopse proposta; ▫ Capacidade de se antecipar aos problemas, de prevenir situações difíceis e apresentar soluções para resolvê-las. ▫ Capacidade de administrar conflitos; 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Rapidez na ação; ▫ Iniciativa; ▫ Pró-ativo; ▫ Organização mental e lógica; ▫ Controle 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ formação superior na área de comunicação: jornalismo, publicidade ou relações públicas. ▫ Forte conhecimento em produção multimídia, ▫ Conhecimento específico 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ faz levantamento de informações para a elaboração da sinopse do projeto. ▫ Faz levantamento da viabilidade técnica; ▫ Faz a identificação dos custos do projeto;

Nome da função/cargo	Competência (conhecimentos tácito e explícitos)	Perfil psicológico (conh. tácito)	Áreas de educação formal (conh. Explícito)	Tarefas desempenhadas
	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Capacidade de trabalhar sob tensão e pressão; ▫ Possuir forte capital de relacionamento (agenda completa de todos os fornecedores possíveis); 	<ul style="list-style-type: none"> emocional; ▫ Capacidade de liderança e comunicação; ▫ Detalhista e perfeccionista; ▫ Ligado no que acontece ao seu redor; ▫ Econômico e prático; 	<ul style="list-style-type: none"> de hardware e software; ▫ Cultura geral. 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Mapeamento das necessidades de recursos humanos e materiais para a execução do projeto. ▫ Decupagem da sinopse. ▫ Alimenta de informações a sinopse e o roteiros.
<p>Produtor 3 – Competência para atuar na área de Coordenação de Produção</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Forte capacidade de liderança e coordenação ▫ Capacidade de compreender e identificar as etapas do roteiro; ▫ Capacidade de administrar conflitos; ▫ Capacidade de trabalhar sob tensão e pressão; ▫ Capacidade de tomar iniciativas e resolver problemas; 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Visão macro das tarefas (holística) ▫ Organização pessoal e mental. ▫ Comunicação fluente ▫ Dinâmico; ▫ Pró-ativo; ▫ Detalhista, 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Formação superior em: ▫ Administração ou comunicação ▫ Profundo conhecimento das etapas de produção de multimídia; ▫ Ter atuado em TV aberta; ▫ Conhecimento de hardware e software. 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Escreve a planilha de produção a partir do Roteiro Final aprovado; ▫ Controla toda a produção a partir da planilha de produção; ▫ Estabelece o cronograma de gravação; ▫ Solicita equipe, equipamentos e material de consumo; ▫ Prioriza a otimização dos recursos disponíveis (humanos, materiais e

Nome da função/cargo	Competência (conhecimentos tácito e explícitos)	Perfil psicológico (conh. tácito)	Áreas de educação formal (conh. Explícito)	Tarefas desempenhadas
	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Autonomia e discernimento; ▫ Possuir forte capital de relacionamento 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ perfeccionista; ▫ Iniciativa; 		<ul style="list-style-type: none"> técnicos) nas gravações; ▫ Estabelece os critérios que definem as gravações (tipo de cenário, figurino, equipe de atores, etc.); ▫ Cobra resultados; ▫ Faz interface com o Assistente de Direção, o Diretor e com o Atendimento;
Assistente de Direção	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Capacidade de organização mental; ▫ Comunicação fluente e intensa com todas as esferas de produção; ▫ Ter energia e dinamismo ▫ Ter um excelente repertório de conhecimentos gerais (cultura do Brasil, música, artes, folclores, artesanato, manifestações culturais, teatro, cinema, TV, etc.); 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Organizado ▫ Compenetrado ▫ Liderança e discernimento; ▫ Comprometimento com o trabalho. ▫ Realizador 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Formação superior nas áreas comunicação: ▫ Jornalismo, publicidade e propaganda ▫ Cinema ▫ Cultura geral 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Assessora o diretor do trabalho em todas as etapas do projeto; ▫ Organiza o fluxo do conteúdo artístico durante a etapa de produção e gravação baseado no Roteiro Final; ▫ Providencia os recursos de áudio e vídeo necessários para o desenvolvimento completo do trabalho (trilha, cenas de filmes, etc); ▫ Orienta a decupagem e a montagem do produto (multimídia); ▫ Na falta do diretor, o assistente responde por ele em todas as

Nome da função/cargo	Competência (conhecimentos tácito e explícitos)	Perfil psicológico (conh. tácito)	Áreas de educação formal (conh. Explícito)	Tarefas desempenhadas
				instâncias; ▫ Tem interface com o Atendimento, o coordenador de Produção, equipe de captação (cinematista, diretor de fotografia, etc.) e com o diretor do job;
Diretor de Cena	▫ É a autoridade máxima no set de gravação; ▫ Capacidade de tomar todas as decisões necessárias para o bom andamento das gravações; ▫ Capacidade de orientar a produção da sinopse e do roteiro; ▫ Capacidade de conhecer todos os processos de produção.	▫ Criativo ▫ Dinâmico ▫ Organizado ▫ Liderança e sinergia com a equipe ▫ Motivador ▫ Realizador ▫ Ousado	▫ Formação nas áreas de: ▫ Jornalismo, publicidade e propaganda, ▫ Cinema	▫ estabelece a exegese – linguagem, ritmo, envolvimento, emoção, razão - da idéia principal do roteiro, transformando as palavras em ação; ▫ Acompanha todas as etapas de criação da idéia – sinopse - até a realização da mesma; ▫ Propõe modificações no roteiro ou na produção; ▫ Faz interface com o Atendimento, a produção, o Planejamento e com o assistente de direção.
Administrativo/Financeiro	▫ Capacidade de gerenciar recursos financeiros, humanos, materiais e tecnológicos;	▫ Organizado ▫ Dinâmico ▫ pró-ativo	▫ Formação superior em Administração ▫ Desejável MBA nas áreas	▫ Realiza todos os procedimentos referentes aos processos administrativos da empresa:

Nome da função/cargo	Competência (conhecimentos tácito e explícitos)	Perfil psicológico (conh. tácito)	Áreas de educação formal (conh. Explícito)	Tarefas desempenhadas
	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Capacidade de relacionamento interno e externo; ▫ Capacidade de atuar em situações de pressão e tensão. ▫ Capacidade de resolução de problemas. ▫ Conhecedor das etapas de produção de vídeo e multimídia ▫ Domínio das ferramentas de informática e web. 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Prático e pragmático 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ de Processos, Gestão financeira, outras, ▫ Línguas ▫ Matemática financeira 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Pagamentos de fornecedores; ▫ Recebimentos de faturas e contas a receber; ▫ Administra o Capital Humano; ▫ Pagamentos de taxas e impostos; ▫ Pagamentos de insumos e custos de produção; ▫ Efetua operações financeiras de todos os tipos; ▫ Efetua a administração jurídica de contratos e rescisões; ▫ Efetua negociações de prazos e preços; ▫ Provê infra-estrutura para a perfeita condução dos trabalhos da produtora; ▫ Mantém interface com o atendimento, a produção e todos os colaboradores da empresa.

4.2 Outras atividades

Diretor de fotografia	Montador	Eletricista	Maquiador/cabelereiro
Cinegrafista/cameraman	Sonoplasta	Motorista	Figurista Continuista
Auxiliar	Operador de VT	Repórter	Engenheiro de telecomunicações

5 Plano de Ação

O plano de Ação proposto nesse projeto será apresentado à diretoria da Empresa para que sejam avaliadas as condições de execução. Ele foi construído baseado nas informações levantadas até o presente momento. Entretanto, alguns fatores poderão interferir na realização das etapas ou nos prazos propostos já que a empresa não possui rotinas estabelecidas e as tarefas dependem de inúmeros fatores não controláveis.

O Plano de Ação foi construído com a finalidade de atender à demanda dos objetivos estratégicos criados na elaboração deste projeto. Os objetivos estratégicos nasceram a partir da verificação da situação atual da empresa, carente de ferramentas mais efetivas de controles e desempenho.

O mapeamento dos processos é uma ação que iniciou-se neste momento, mas que ainda deverá ser executada com mais profundidade. Na etapa anterior, situamos a empresa sob o ponto de vista de seus processos, mas abordamos apenas um deles. O completo mapeamento está contemplado no Plano de Ação.

O Mapeamento de competências é uma das metodologias necessárias na estruturação a Empresa e que deverá ser também complementada conforme cronograma do Plano de Ação. Em conjunto, outras ações estratégicas foram pensadas, justamente para atender à necessidade que a empresa tem de implementar mudanças significativas – redução de custos - e ampliar sua receita e o *Marketshare*.

6 Conclusão

A Koba Multimídia LTDA não será mais a mesma depois deste trabalho investigativo. Percebe-se claramente o empenho e a participação que a diretoria da empresa demonstra., além da natural ansiedade em vislumbrar os futuros resultados.

Só essa situação já recompensa o esforço. Entretanto, percebe-se que a Gestão do Conhecimento e as ferramentas que ela nos oferece são um enorme manancial de aprendizado e crescimento.

Ao olhar com uma visão holística sobre a empresa, tem-se em mente um grande quebra-cabeças, mas a Gestão do Conhecimento nos permite ver com bastante clareza onde cada peça se encaixa e quais caminhos deve-se percorrer para que elas sejam colocadas lá, cada uma no seu lugar.

A Koba, assim como outras centenas, talvez milhares de empresas têm muito a ganhar com a Gestão do Conhecimento. Cada novo processo identificado, cada competência mapeada, cada custo analisado constituem uma conjunto de informações relevantes e essenciais para que as organizações superem os obstáculos e encontrem o caminho do sucesso.

As intensões ao início deste projeto foram as de indentificar que ferramentas seriam adequadas para auxiliar a Empresa a implementar melhorias operacionais, reduzindo custos e otimizando o Capital Intelectual.

Chegou-se à conclusão de que todas as ferramentas utilizadas neste estudo foram válidas e trouxeram grande contribuição para o futuro do empresa. Os resultados servirão de base para a construção do Plano Estratégico da Koba Multimídia.

Espera-se que ao final dos prazos estabelecidos no Plano de Ação para a execução das ações estratégicas, possamos ler novamente este projeto e perceber muito claramente as mudanças realizadas e a conquista de bons resultados.

7 Bibliografia

STWART, Thomas. CAPITAL INTELECTUAL – A Nova Vantagem Competitiva das Empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1997

CEBRIAN, Juan Luis. REDE: como nossas vidas estão sendo transformadas pelos novos meios de comunicação. São Paulo: Summus, 1998.

DYSON, Esther. Release 2.0: a nova sociedade digital - um roteiro da vida na internet. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORAES, Dênis. Globalização, Mídia e Cultura Contemporânea. Campo Grande: Letra Livre, 1997.

Apostilas do Crie – MBKM3 – Ano 2001

ANEXOS

MODELOS DE PROJETOS E DOCUMENTOS ANALISADOS

LATIN LOGISTIC

- Roteiro
- *E-mails* da produção
- Questionário de Avaliação de Desempenho

AMIL

- Modelo de Proposta de produção de Mídia CD-Card

CONTAX

- Sinopse do Projeto “No Escurinho do Cinema”

UNITE - TELEMAR

- *E-mails* de briefings
- Questionário de Avaliação de Desempenho
- Proposta de Trabalho – Levantamento de orçamento