

Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento

ADM. Wladson Alcântara
Certificado CIP-I

Agenda

PREÂMBULO

INTRODUÇÃO

- Pensamento Sistêmico

AMBIENTE EMPRESARIAL

- Planejamento Estratégico
 - Negócio
 - Visão e Missão e Valores
 - Objetivos e Estratégias
 - Fatores Críticos de Sucesso
 - Informações críticas

Agenda

FUNDAMENTOS DA IC

- Desenvolvimento histórico
- Conceitos e definições
- Legalidade, ética e conduta profissional
- Hierarquia da informação
- Tipologias dos processos de IC e GC

CRIAÇÃO DA ÁREA DE IC

- Ações preliminares
- Tipos de áreas
- Perfis profissionais e equipe de trabalho
- Modelo do Projeto

Agenda

PROCESSO DE TRABALHO DA IC

1) Levantando necessidades de informação

- *Key Intelligence Topics (KIT) e Key Intelligence Question (KIQ)*

2) Coleta e armazenamento

- Fontes de informação, técnicas de coleta e tecnologias de armazenamento
- Práticas de gestão do conhecimento aplicadas à IC

Agenda

PROCESSO DE TRABALHO DA IC

3) Técnicas analíticas

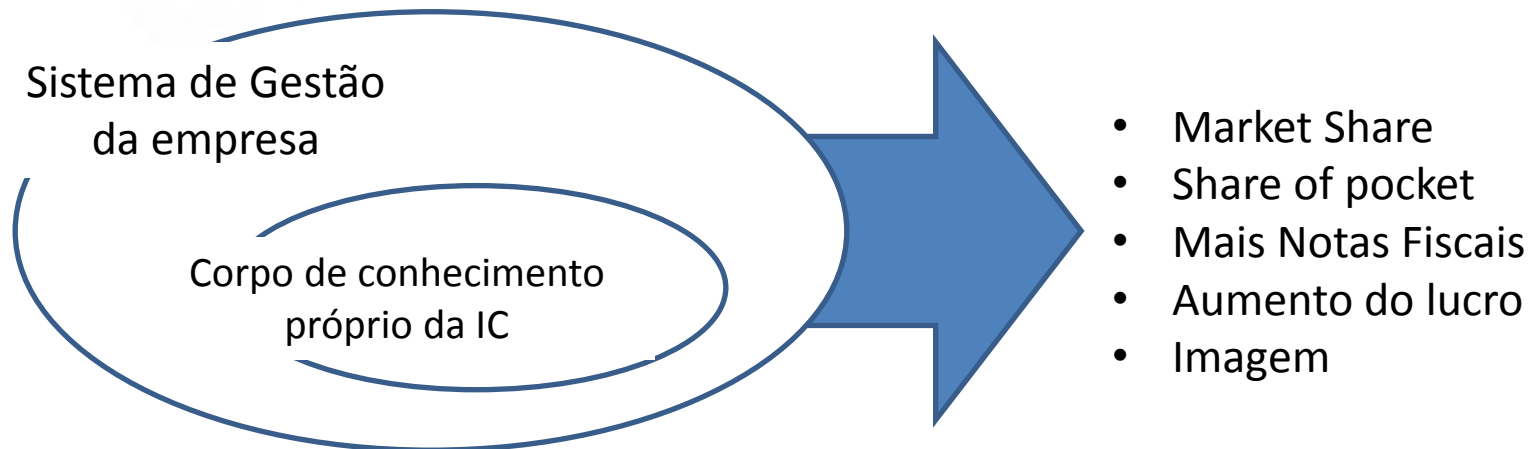
4) Disseminação

- Visualização de dados quantitativos e qualitativos
- Plano de entregas

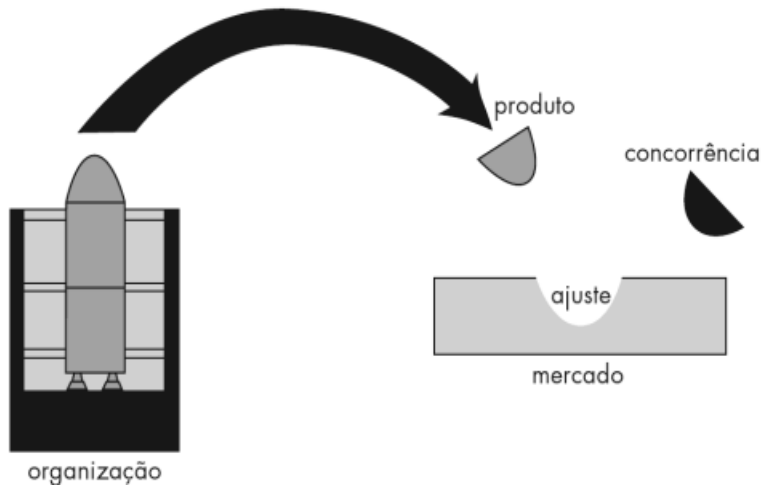
5) Avaliação

- Método de Phillips
- Método de Kirkpatrick e Kirkpatrick
- Método de Gomes e Braga

IC integrada ao Sistema de Gestão



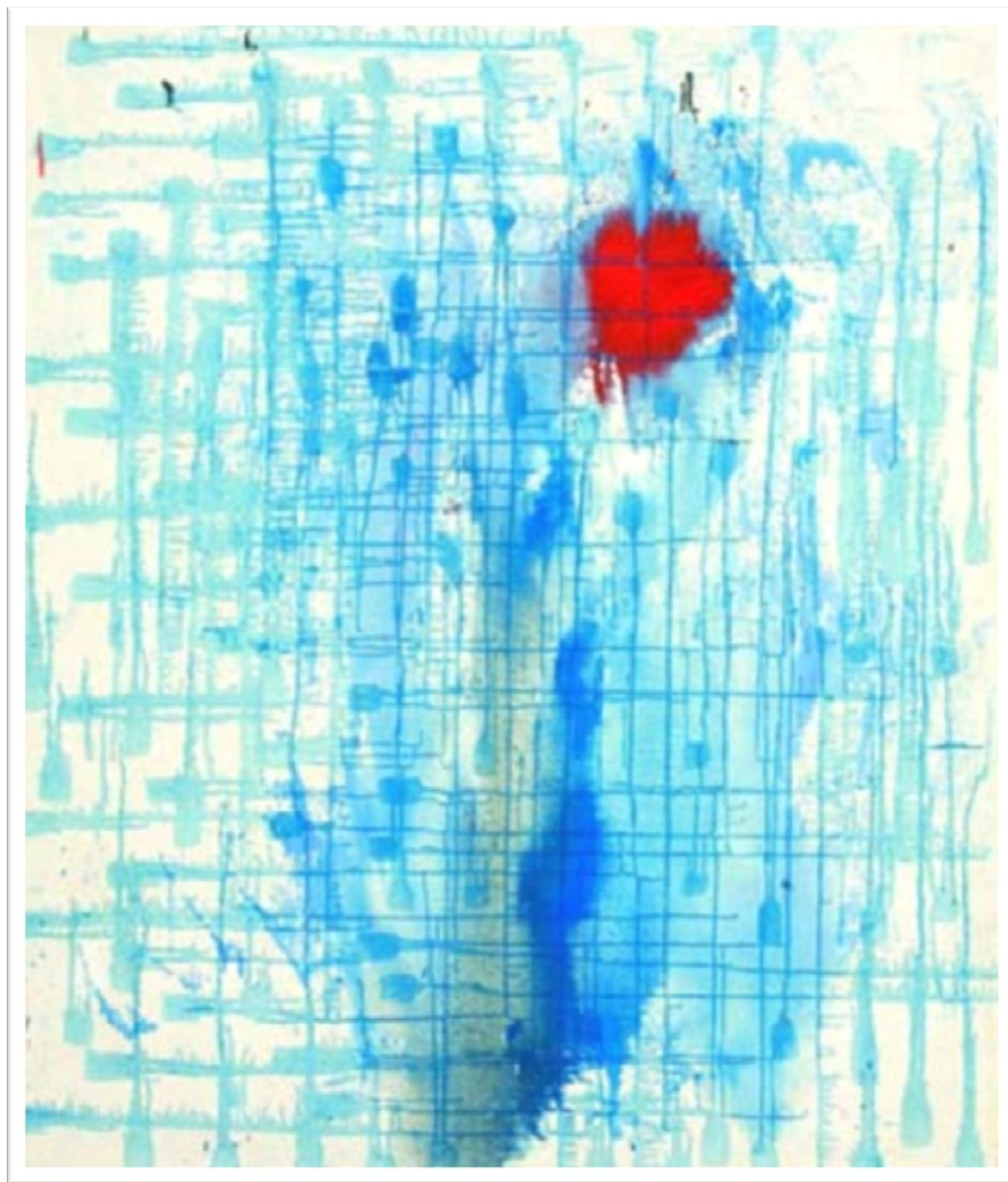
Posicionamento Estratégico, uma metáfora pra ajudar...







The seine at the grade jatte | Georges Seurat



Sem Título | Antônio Bandeira

Pensamento Sistêmico



Ludwing von Bertalanffy
Austríaco – Biólogo – USA

Crítica ao pensamento mecânico e **ênfase sobre:**

- **Todo, nos relacionamentos, não nas partes**
- **Padrões e formas de relacionamento, não nos objetos**
- **Pensamento em rede, não no analítico e hierárquico**
- **Feedback, não na linearidade de causa e efeito**
- **Fluxos dos processos fundamentais, não na estrutura**
- **Metáfora organísmica, não mecânica ou só tecnológica**
- **Conhecimento contextual e epistêmico declarado**
- **Descrições aproximadas, não na verdade**
- **Qualitativo & Quantitativo**
- **Cooperação, influência e ação não violenta**

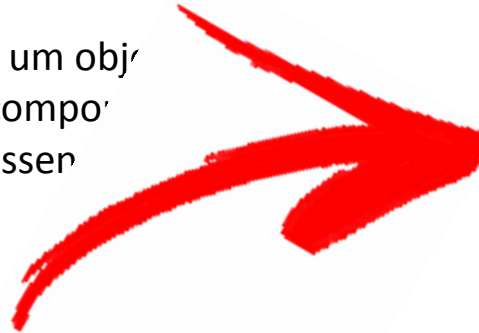
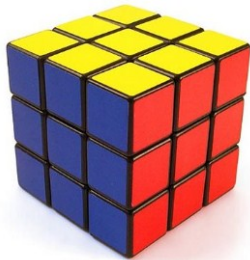
Do processo mecânico ao sistêmico de gestão

Processo mecanicista de gestão	Processo sistêmico de gestão
Partes: <ul style="list-style-type: none">• atividades compartimentadas• análises detalhadas dos assuntos estratégicos• controles fragmentados de cada parte da organização.	Todo: <ul style="list-style-type: none">• atividades colaborativas contínuas de reflexão e ação• gestores engajados percebem interconexões• entendimentos compartilhados emergem.
Gestores donos da verdade	Gestores tecem uma teia de conhecimentos válidos próximos, suportada por uma infraestrutura que incentiva os relacionamentos.
Controles feito por normas e procedimentos burocráticos.	<ul style="list-style-type: none">• Sistemas vivos e complexos não são controláveis, apenas influenciáveis.• Busca-se equilíbrio dinâmico entre cooperação e competição.
<ul style="list-style-type: none">• Buscam concretude• Preocupam-se com eventos, detalhes e quantidades.	<ul style="list-style-type: none">• aceitam a perspectiva interpretativa• preocupam-se com padrões qualitativos e fluxos de mudança.

“Pela complexidade sistêmica, não existirá uma estratégia ótima, mas várias alternativas, em cada ocasião e ao longo do tempo.”
Serra; Torres; Torres (2003, p. 56-57)

Outra metáfora para ajudar...

Geralmente, compreendemos um objeto declarando suas fronteiras, decompondo para buscar características essenciais
(reducionismo)



Assim, pensamos que uma parte muito pequena desmistificaria a complexidade do todo
(atomismo)



ná prejuízos com as partes componentes isoladas:

- x Perda de relacionamento com o todo
- x Afoga-se no oceano de dados, difícil de extrair uma visão estratégica, sistêmica

ATENÇÃO ANALISTA

“O todo é mais que a soma das partes” – significa que as características do todo não são explicáveis pelas partes. Precisamos conhecer o todo e suas relações.

Ambiente

Macrosistema urbano (objetivo)
internacional / nacional / regional

Sistema de transportes (objetivo)

Subsistema viário (objetivo)
estacionamento etc.

Input

Output

problema de sistemas evolui com o tempo

Curto

Médio

Longo

(operacional)

(tático)

(estratégico)

Sistemas são afetados pelas variações ambientais, mas tem meios de controle (retroalimentação) que lhes permitem continuar a atender os objetivos do sistema. Os objetivos do sistema se adaptam às novas condições e são responsivos à nova compreensão ganha com a experiência (exibem aprendizagem).

- Os problemas podem ser associados a cada nível
- Uma solução hoje pode não ser viável amanhã

FOLHA DE ATIVIDADES

Exercício 01

Ambiente Empresarial

Definir o negócio

- É refletir sobre o mercado **sem miopia**.
- É uma escolha entre as várias **formas de atuar** no mercado.
- Enxergar o mercado da empresa no **futuro**: seus concorrentes, seus clientes, os diferenciais competitivos da empresa, etc.
- Busca-se gerar **valor para o cliente**.
- É **compartilhar ideias** de futuro e **alcança-las** com a equipe.
- Apresenta o **foco para ações no presente**: treinamentos, terceirização, investimentos, formação de rede de parceiros, etc.
- A definição do negócio **não é imutável**.

*“A definição do negócio da organização implica olhá-la de **fora para dentro**, confrontando as **demandas do ambiente** com suas **competências distintivas**.”*

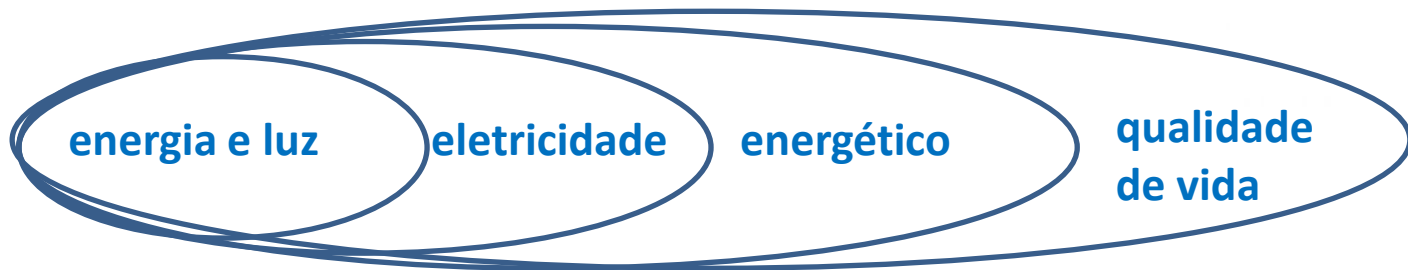
Tavares (2008, p. 91), grifo nosso.

Ambiente Empresarial

Definir o negócio

- Exemplos da escolha do negócio e de diferentes formas de atuar:

Uma empresa de energia posiciona-se como de **energia e luz** ao concentrar-se em ligações residenciais e comerciais. Pode passar a atuar com **eletricidade** quando realiza geração, transmissão e distribuição. Seu ramo poderá ser o **energético** ao explorar meios alternativos de gerar e utilizar a energia. Pode chegar ao negócio de **qualidade de vida** quando tornar sua energia acessível aos mais carentes e ao mesmo tempo que preserva o meio ambiente.



Ambiente Empresarial

Definir o negócio

Definição restrita e ampliada do negócio

Visão Restrita	Visão Ampliada
<ul style="list-style-type: none">• Trens de ferro• Tratores• Secos e molhados• Televisão	<ul style="list-style-type: none">• Transportes• Produtividade agrícola• Alimentos• Informação , lazer, cultura e entretenimento

Ambiente Empresarial

Visão

- É uma oração que sintetiza uma situação futura, atingível e mensurável.
- É a representação do futuro que a empresa deseja construir, um desafio.
- Efeitos: unir esforços da empresa com grupos e parceiros (clientes, sociedade, etc.) planejando a atuação na cadeia produtiva.
- A visão motiva, energiza, inspira, alegra, sai da zona de conforto.
- Orienta os objetivos, investimentos, ações.

Elaborando a Visão:

- ✓ Reúna as pessoas e peça frases que expressem o desejo de cada uma sobre o estado futuro da empresa.
- ✓ Conecte as frases e construa uma declaração*.

*use verbos no infinitivo: ser, tornar-se, etc.

Ambiente Empresarial

Missão

- É a razão de existir da empresa, presentemente.
- É específica para cada empresa e não genérica, é uma identidade.
- Deve estar consistente com as tendências, portanto, sua reformulação implica passar de um estado atual para um estado posterior necessário.
- Orienta os objetivos, investimentos, ações.

“[...] a declaração de missão eficaz responde basicamente a uma pergunta: **Como pretendemos vencer nesse negócio?** [...] Essa pergunta obriga as empresas a identificar seus pontos fortes e fracos, a fim de avaliar onde podem atuar de maneira lucrativa.”


(WELCH; WELCH, 2005, p. 12)

Então, podemos considerar que a missão orienta alocação de recursos, o desenvolvimento de novas capacidades, a melhoria na eficiência e produtividade, a retenção talentos, é dirigida pelas competências básicas e essenciais, etc.

Ambiente Empresarial

Missão e Valores

Exemplo de missão e valores corporativos

Empresa	Finalidade básica	Valores básicos
	Alegrar pessoas	<ul style="list-style-type: none">• Não-ceticismo• Criatividade, sonhos e imaginação• Atenção fanática à coerência e aos detalhes• Preservação e controle da magia Disney

Missão e mudança: os *stakeholders* devem estar predispostos.



Em 1987, Richard Ferris, decide oferecer aluguel de carros, para os clientes chegar ou sair dos aeroportos, e hotéis para hospedagem durante viagens. Ferris mudou o nome da empresa para Allegis e a missão foi ampliada. Após 4 meses Ferris foi demitido e o nome e missão da empresa foram restabelecidos.

Missão e estratégia: Walmart – preços baixos todos os dias



Walmart desenvolveu o cross-docking: os produtos tem entrega contínua nos depósitos, são embalados e transferidos para lojas em até 2 dias. Isso maximizou a rotatividade do estoque. Os produtos passaram de uma área de carregamento de entrada para uma de saída com baixo custo operacional. Os baixos custos, ponto forte da Walmart, adequou-se a demanda por mercadorias em geral de baixo custo.

FOLHA DE ATIVIDADES

Exercício 02

Ambiente Empresarial

Objetivos

Financeiro

Aumentar o valor da empresa

Aumentar receitas

Otimizar despesas

Controlar sinistralidade

Controlar despesas comerciais

Cliente e mercado

Ampliar o portfólio de negócios

Fidelizar e rentabilizar os clientes

Ser a principal empresa da TIM para PF

Elevar o nível de satisfação dos clientes

Processos internos

Melhorar a gestão dos contatos

Expandir o portfólio de serviços

Dotar a empresa de TIC competitiva

Aumentar a competitividade dos processos comerciais

Aprendizado e crescimento

Cuidar, desenvolver e liderar pessoas

Prover Sistema de Informação de negócios

Fortalecer o ambiente de inovação e alinhamento organizacional

Implantar modelo de educação continuada

Ambiente Empresarial

Estratégia

- **Atuar** com práticas de Inteligência Competitiva de classe mundial.
- **Inserir** a empresa como investidor de capital de risco no Centro-Oeste do Brasil.
- **Promover** inovação associada aos serviços para o segmento senil em São Paulo.
- **Garantir** a inovação como bandeira permanente das soluções ofertadas.
- **Revisar** os processos de negócio para melhoria no atendimento.
- **Elaborar** programas de capacitação em negociação e marketing de relacionamento para força de vendas e revendedores.
- **Assegurar** a permanência de talentos nas áreas-chave da empresa.
- **Encorajar** os colaboradores para práticas de cocriação com cliente final.
- **Fortalecer** as atividades de preservação do meio ambiente nas áreas de produção.
- **Incrementar** os investimentos nos segmentos de bebidas para exportação.
- **Resgatar** os negócios com produtos de segurança familiar
- **Articular** parcerias on-line e off-line entre compradores e vendedores.
- **Mobilizar** capital e pessoas para desenvolvimento de novas soluções em mercados inexplorados.
- **Fortalecer** a competitividade da área comercial ao nível de mercado.

FOLHA DE ATIVIDADES

Exercício 03

Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e Necessidades de Informação

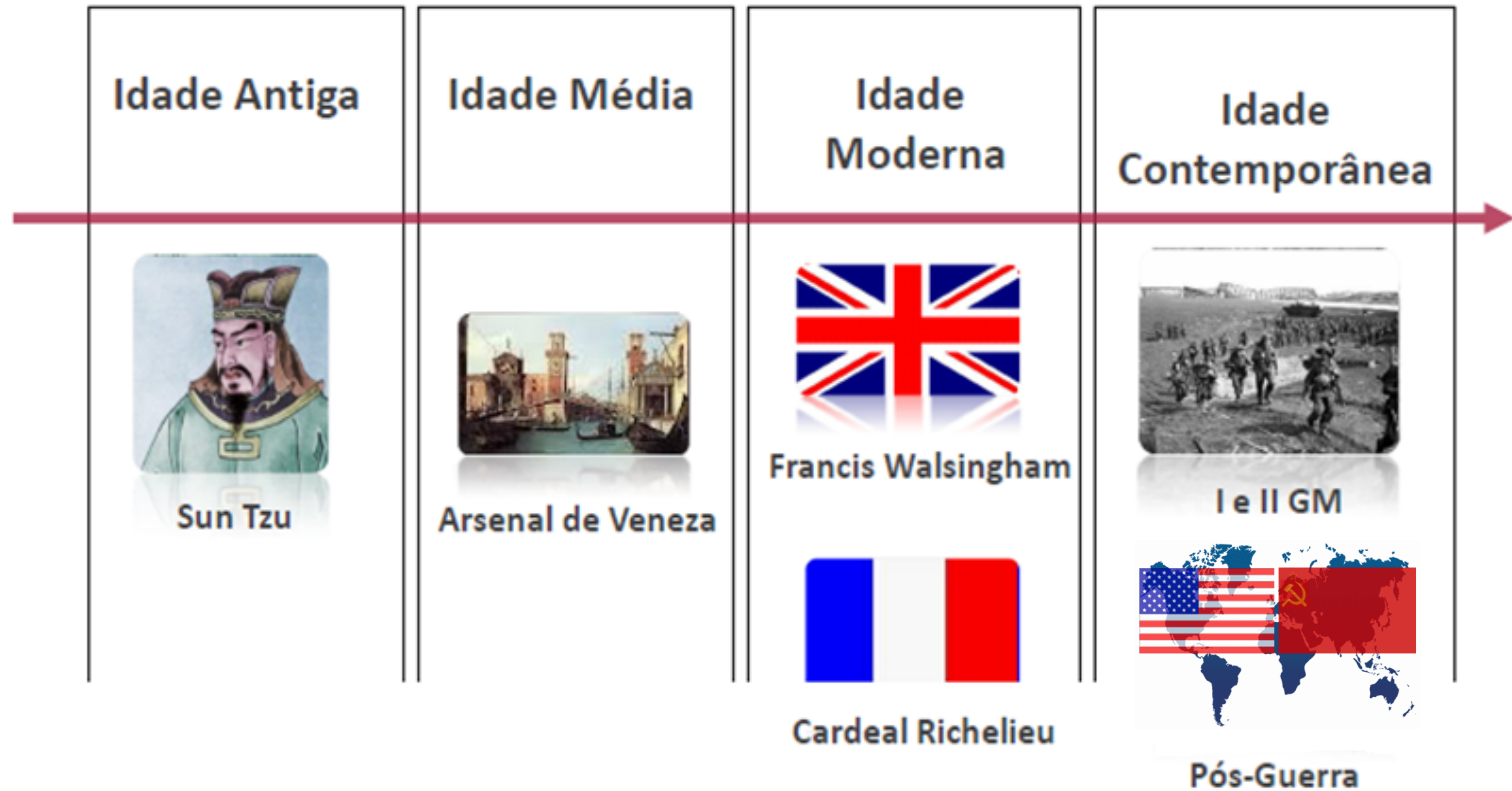
Fatores chaves de sucesso	<i>Necessidades de informação</i>
1. Serviço rápido e eficiente	<ul style="list-style-type: none">• Lista de características específicas dos serviços dos concorrentes, evidenciando as diferenças de abordagem
2. Qualidade do produto	<ul style="list-style-type: none">• Engenharia reversa dos produtos concorrentes• Perspectiva do cliente obtida por meio de entrevistas• Entrevistas com fornecedores e distribuidores
3. Características do produto	<ul style="list-style-type: none">• Catálogos de produto• Engenharia reversa
4. Rentabilidade e solidez financeira	<ul style="list-style-type: none">• Relatório anual• Informações de crédito
5. Imagem e nome de marca	<ul style="list-style-type: none">• Resultados de pesquisa de clientes• Resultados de pesquisa de feiras
6. Preço	<ul style="list-style-type: none">• Listas de preço• Descrições das variações dos preços publicados

FOLHA DE ATIVIDADES

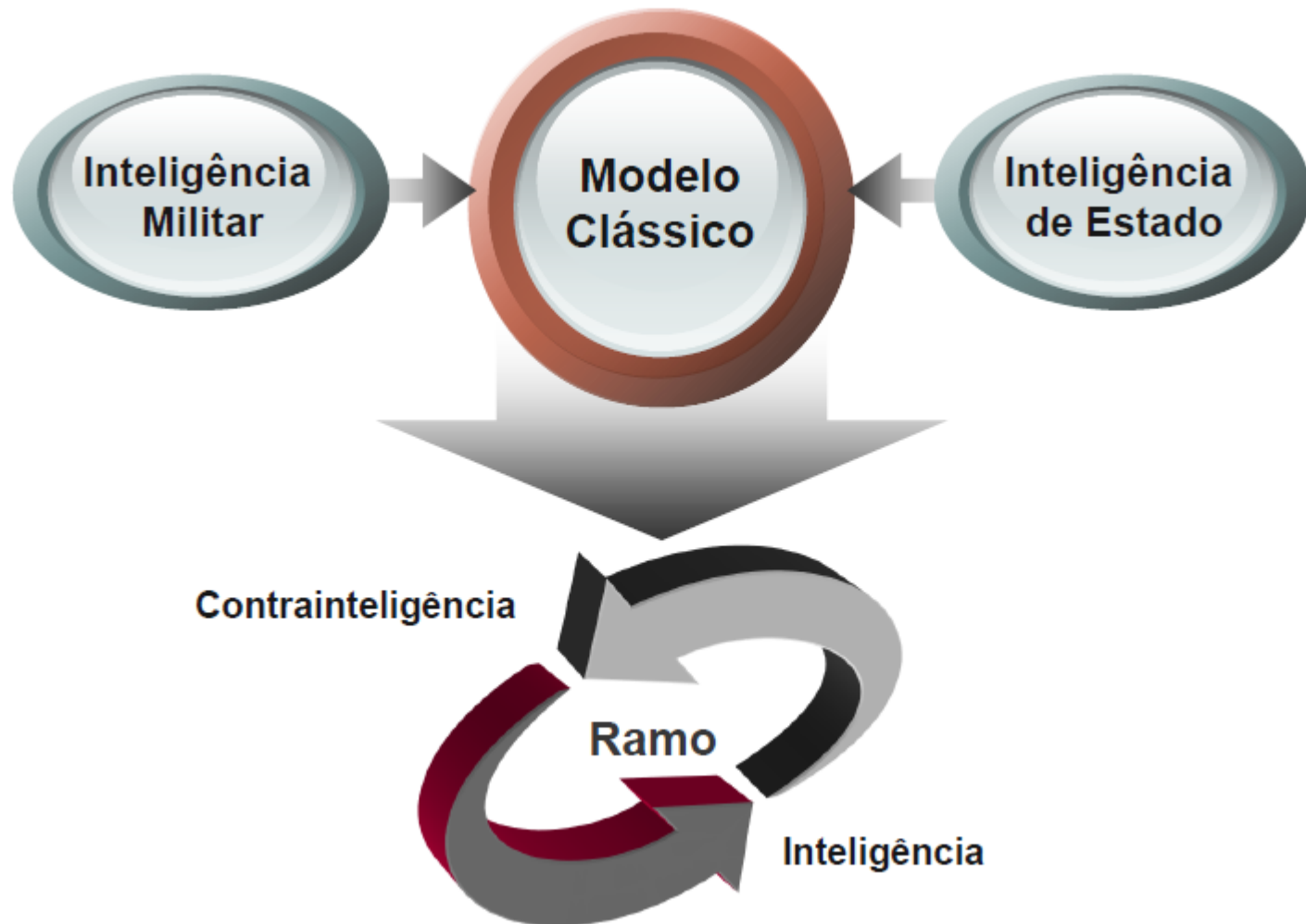
Exercício 04

Desenvolvimento histórico

Eras Históricas



Desenvolvimento histórico



Desenvolvimento histórico

Inteligência Competitiva pelo mundo



Conceitos e Definições

- IC tem um **objetivo específico** de modo que o decisor avance no mercado.
- Está fundada na **legalidade**, na **ética** e na **conduta profissional**. Sem práticas espíãs;
- Requer **práticas de estudo** sobre o ambiente de negócios, promovendo **antecipação**, identificação de **riscos** e **calibragem** estratégica.
- IC é uma atividade **formal**, **sistemática** e **permanente** além das turbulências do negócio;
- Seus resultados não são números, é o apoio estratégico para decidir num mundo capitalista.
- É **convivência** com os tomadores de decisão e sintonia fina com a **rede de relacionamento**, mas com a “distância” certa para gerar o máximo **valor**.

Conceitos e Definições



IC é uma disciplina de negócios necessária e ética para a tomada de decisão com base na **compreensão do ambiente competitivo**.



Associação Brasileira dos
Analistas de Inteligência Competitiva

É um processo informacional **proativo** que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela **estratégica ou operacional**. É um processo **sistemático** que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a **agir antecipadamente**, bem como **proteger o conhecimento gerado**.

Conceitos e Definições



Inteligência Competitiva é um **processo ético** de identificação, coleta, tratamento, análise e disseminação da informação estratégica para a organização, viabilizando seu uso no processo decisório.

(GOMES; BRAGA, 2004, p. 28)

Inteligência Competitiva é um processo sistemático de transformar **pedaços dispersos de dados em conhecimento estratégico** (TYSON, 2002, p. 1-3)



Trabalhos densos descrevendo as novidades do mercado

Pesquisas incansáveis na internet para produzir *clippings*

Pesquisa de Mercado sobre os preços dos concorrentes

Realizar práticas de Gestão do Conhecimento

Adivinhação

Previsão do futuro

ISSO NÃO É IC, NÃO IMPORTA A COR QUE SE DÊ!

Informação

Relatórios

Big Data

Business Intelligence

Data Mining

Roubo

Furto

Espionagem

Suborno

Mentira

Legalidade, ética e conduta

PARA QUAIS LEIS DEVEMOS ESTAR ATENTOSOS?

- Condutas legais não infringem leis e não tem cominação criminal, civil, etc.
- Consulta prévia aos advogados é sempre importante, veja o artigo:
 - Art. 195 da lei 9.279/96 – concorrência desleal

HÁ UM CÓDIGO DE ÉTICA E CONDUTA ESTABELECIDO?

- Os valores éticos devem ser consentidos pelos órgãos de classe (**ABRAIC**, **SCIP**), grupos regulamentares, **setor econômico**, alto escalão, colegas.
- Ética se aprende e se nota no dia a dia.
- As leis são úteis para a formação do código da empresa.

Você publicaria sua atitude no jornal?
Se não, vejamos...



Como você se sairia...



Bisbilhotando



O vendedor

Informação pública
não necessariamente está publicada

Fonte: Gomes; Braga (2004)

Hierarquia da Informação



The diagram is a pyramid divided into four horizontal layers. From top to bottom, the layers are: a blue triangle labeled 'Inteligência', a green trapezoid labeled 'Informação', a light green trapezoid labeled 'Informe', and an orange trapezoid labeled 'Dado'. Horizontal dashed lines separate each layer. To the right of the pyramid, corresponding definitions are provided for each level.

Inteligência

É a informação produzida para atender a necessidades específicas, de um cliente específico, sobre um tema específico.

Informação

É o produto resultante da coleta e processamento de dados, porém feitos para atender a interesses genéricos

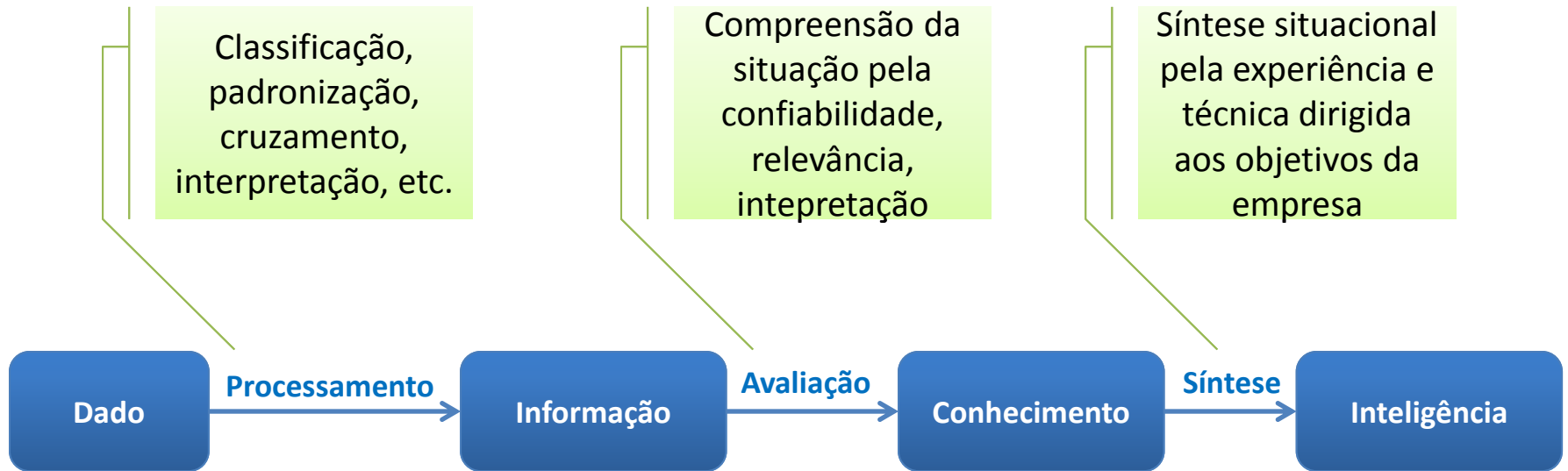
Informe

É a descrição de um fato assim como foi visto, lido ou ouvido

Dado

É qualquer tipo de impresso em forma bruta, imagem ou sinal. São peças de conhecimento espalhadas e que podem não estar relacionadas entre si; por si só não conduzem a uma conclusão

Hierarquia da Informação



Quantitativo → Qualitativa

Operacional → Estratégico

Fonte aberta e escrita → Fonte fechada e oral

FOLHA DE ATIVIDADES

Exercício 05

MODELO DE PROJETO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	
Responsável: Lucas Lima, Dir. Marketing	Data: 30/04/2014
Cliente: Janaína Oliveira, Dir. Produção	
O que será feito: Sistema de Inteligência Competitiva (SIC) para área industrial da empresa a fim de ajudá-la criação de novos produtos e serviços.	
Por quê será feito:	Oportunidades: Setor econômico crescendo 15% a.a. Ameaças: novos concorrentes no mercado. Forças: pessoal capacitado para criar novos produtos. Fraquezas: falta de tecnologia e procedimentos para criar novos produtos e serviços.
Como será feito:	As operações do SIC estudarão o mercado consumidor e a concorrência.
Equipe:	Coordenador: Lucas Lima Equipe: Lucas Lima, Janaína Oliveira e Américo Duarte.
Onde se localiza a área:	As dependências do SIC ficarão na Dir. de Produção.
Valor do projeto:	Os recursos investidos sairão do orçamento das duas diretorias envolvidas, em comum acordo, totalizando R\$ XXXXX.
Prazos para o projeto:	Início: 05/01/2016 Fim: 05/03/2016
Produtos finais:	Relatórios semanais e <i>benchmarking</i> competitivo
Observação:	

Criação da área de IC

AÇÕES PRELIMINARES:

- Definir a missão da Área:



Nosso objetivo é estudar o mercado catarinense da sua empresa e disponibilizar gratuitamente, relatórios de inteligência, que podem ser acessados em qualquer momento. Essas informações são para ajudá-lo a pensar estrategicamente e tomar decisões de um jeito mais rápido e preciso, se antecipando à concorrência e melhorando os resultados do seu empreendimento.

Sistema de Inteligência Setorial – Sebrae de SC

Criação da área de IC

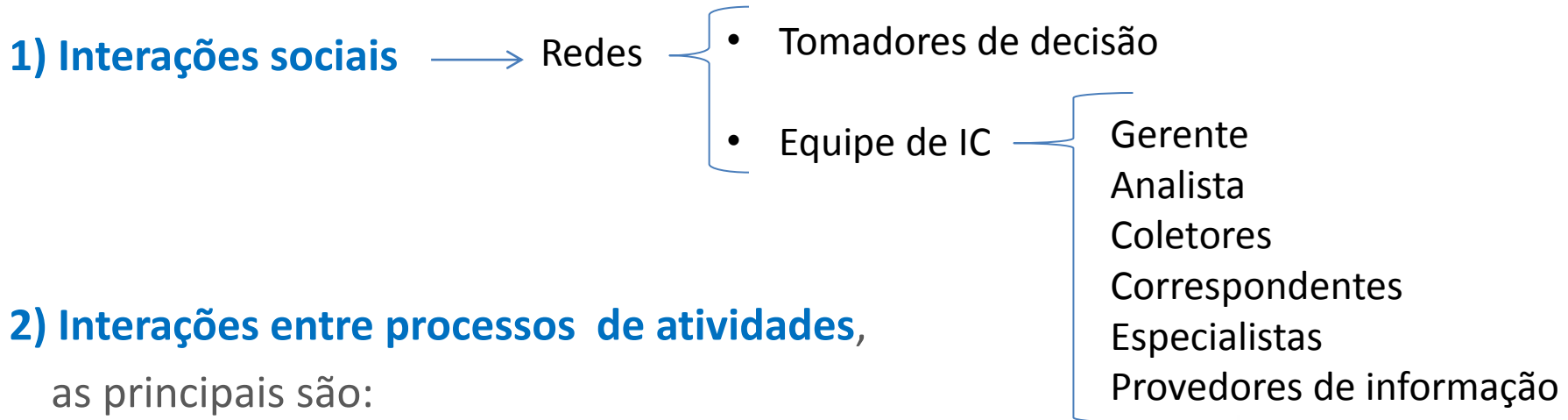
AÇÕES PRELIMINARES:

- Auditoria informacional
 - Mapear **informações** internas para uso imediato e localizar **especialistas** para apoio às etapas do processo de IC.
- *Endomarketing*
 - Sensibilizar, conscientizar e engajar as pessoas: workshops e palestras
- Incentivos à participação dos colaboradores
 - Motivar as pessoas a compartilharem informações: livros, cursos, etc.

Criação da área de IC

SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA:

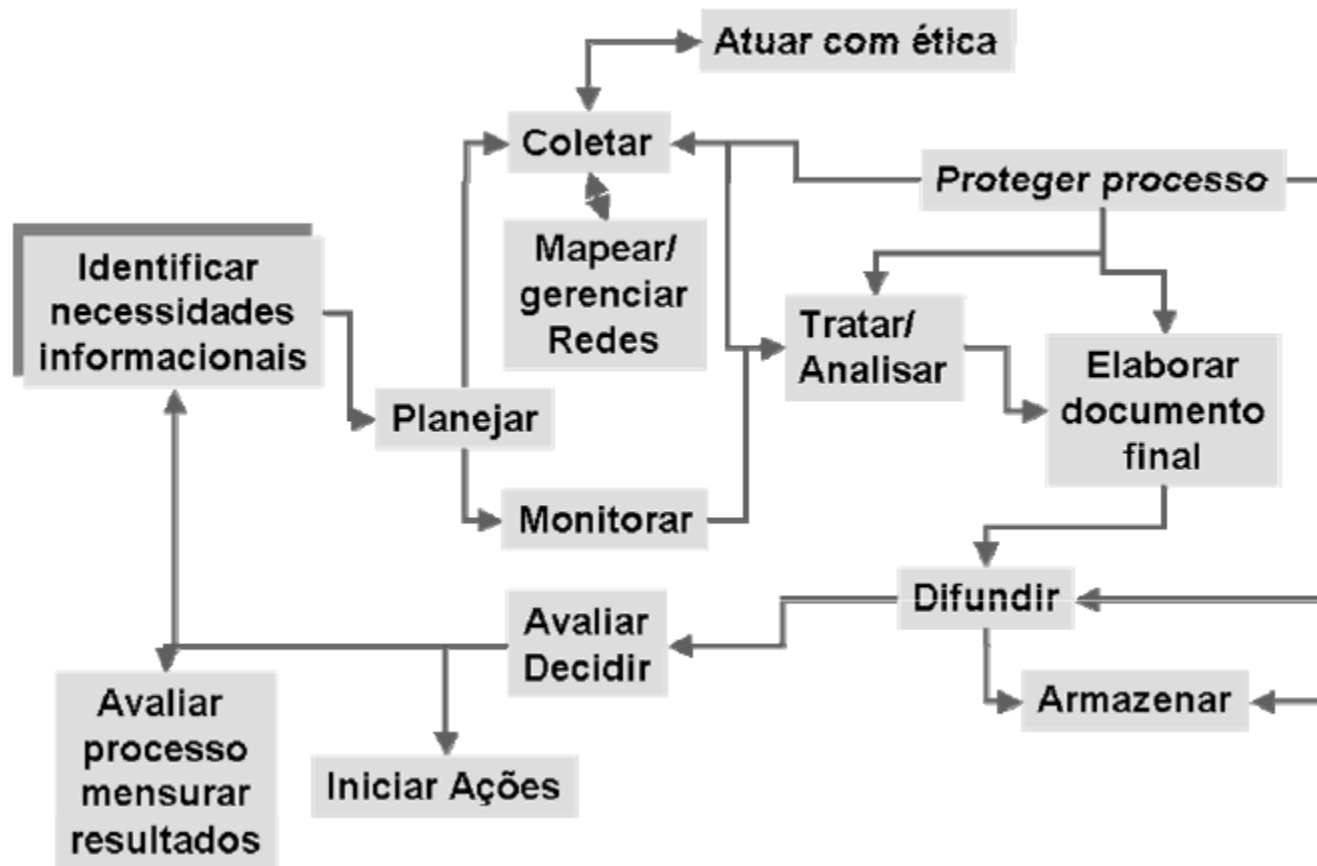
É um sistema de atividades humanas apoiado pela TIC, com 2 subsistemas:



Interações Sociais



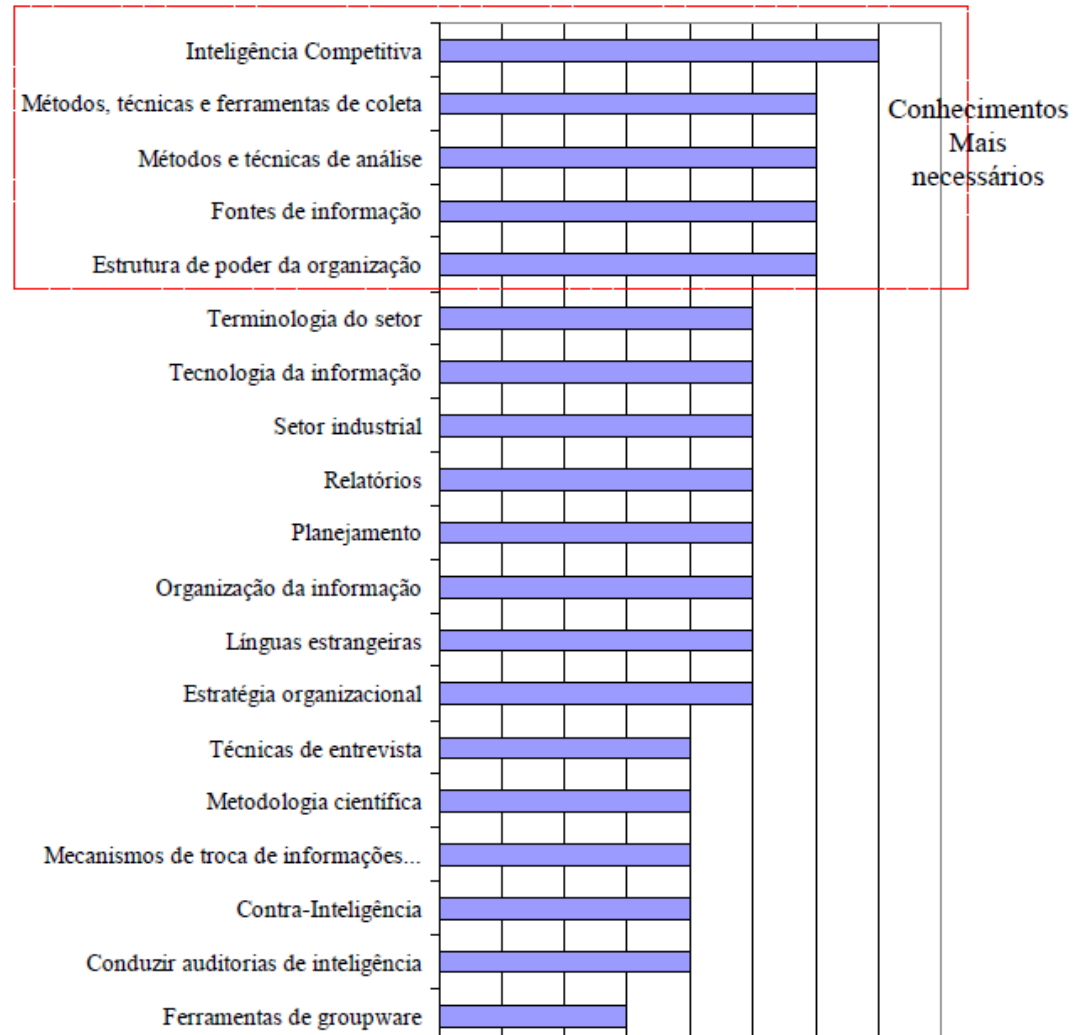
Interações entre processos de atividades



Criação da área de IC

PERFIS PROFISSIONAIS E EQUIPE DE TRABALHO

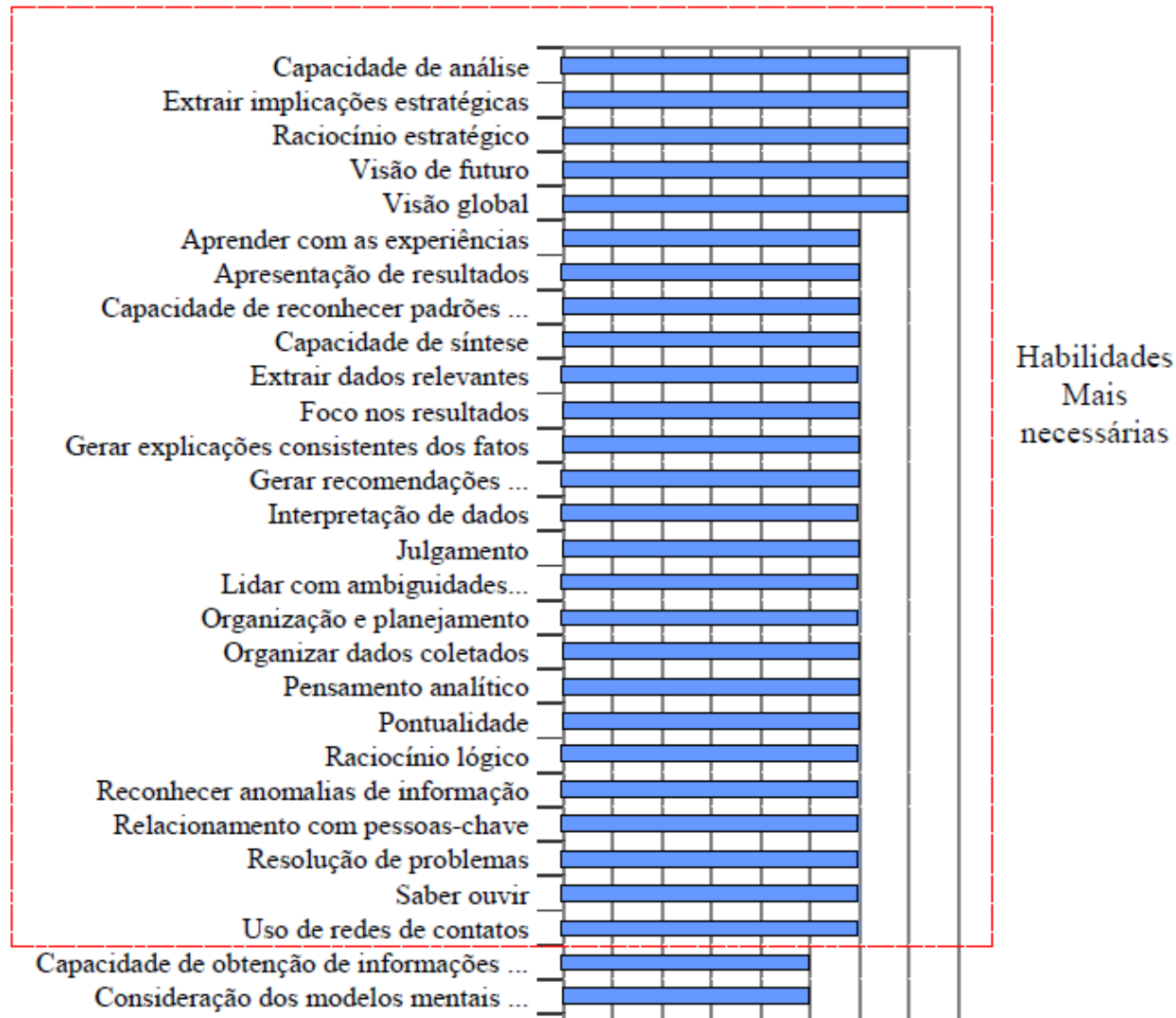
- Conhecimento



Criação da área de IC

PERFIS PROFISSIONAIS E EQUIPE DE TRABALHO

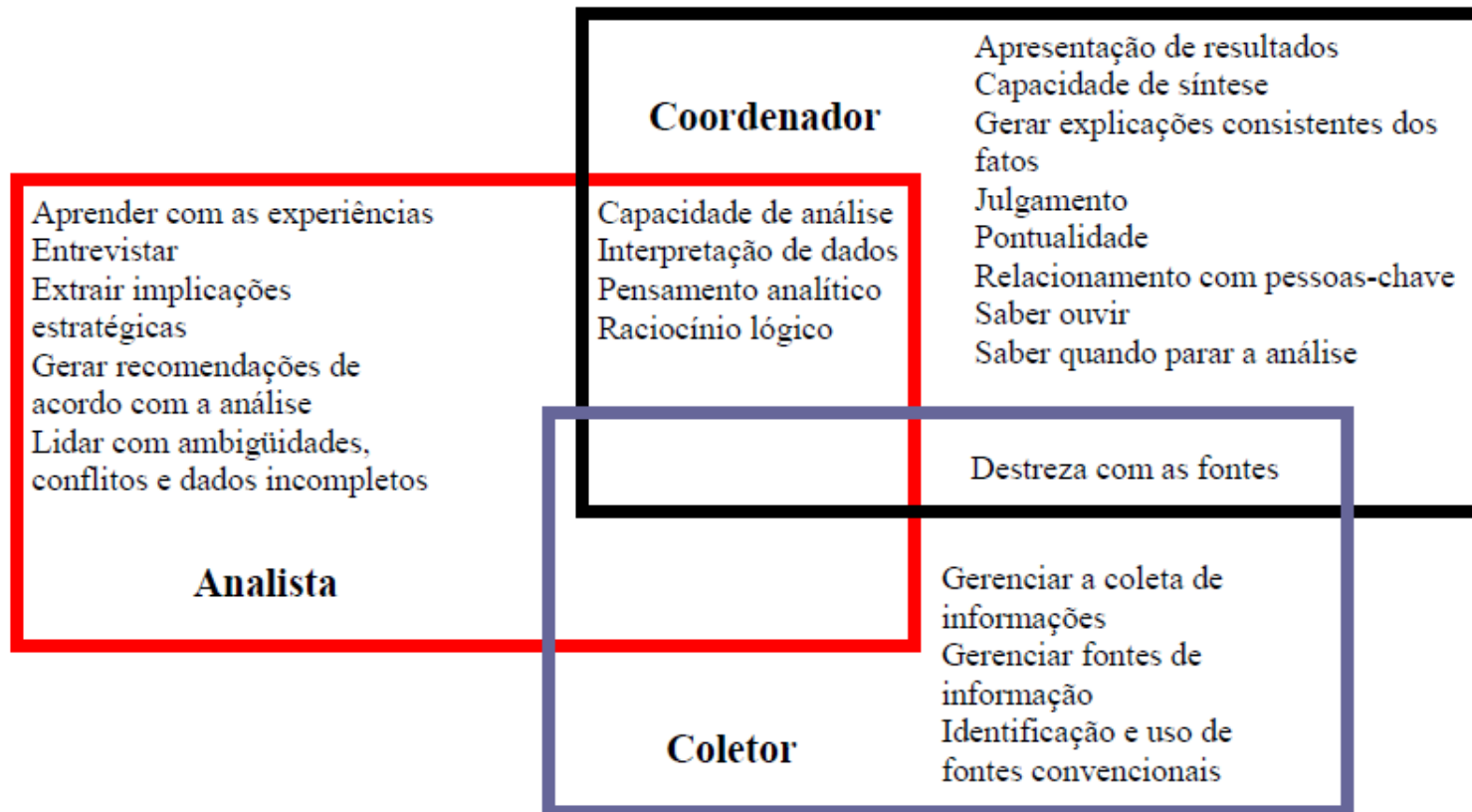
- Habilidade



Criação da área de IC

PERFIS PROFISSIONAIS E EQUIPE DE TRABALHO

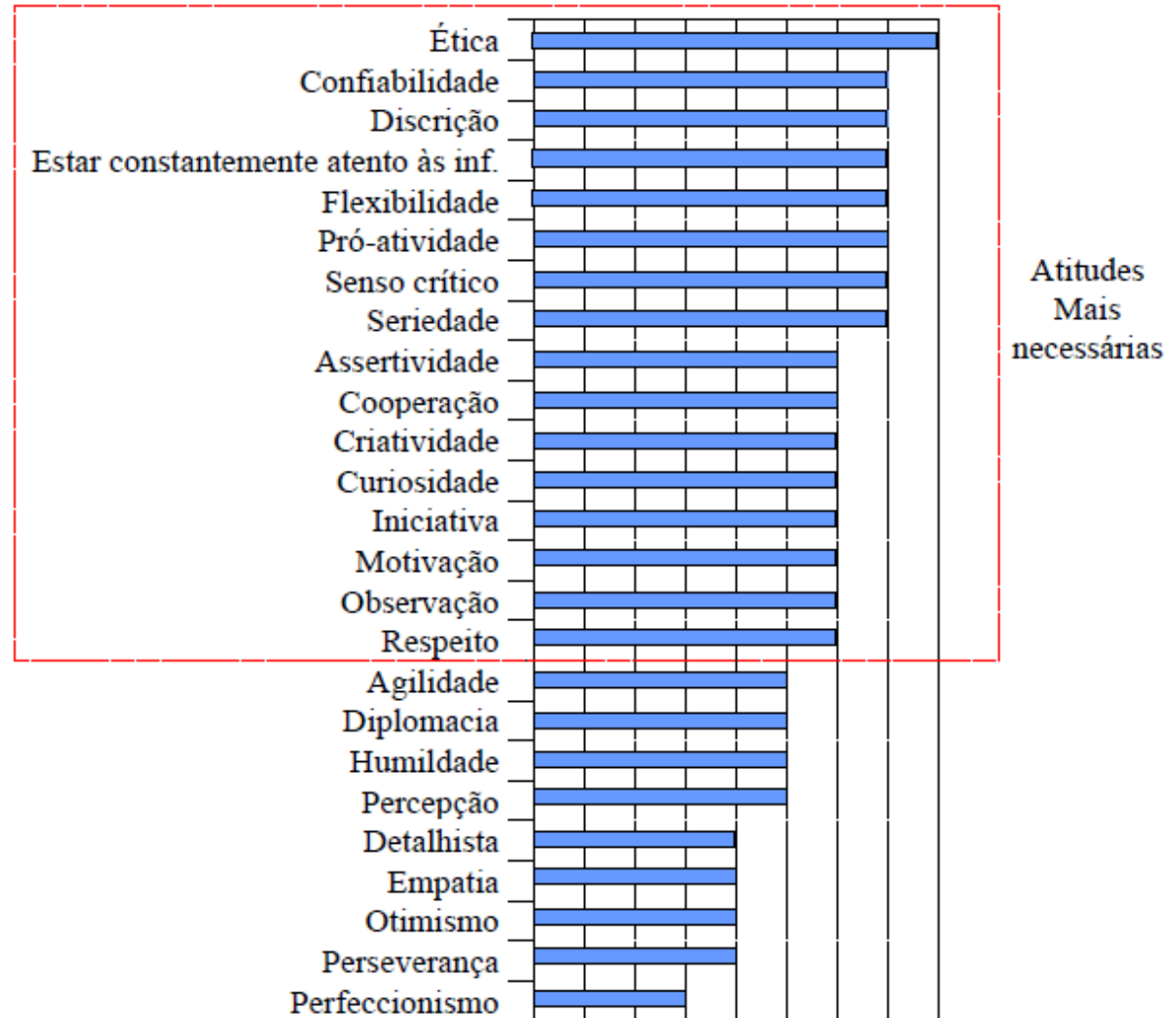
- Relação entre a função de IC e as habilidades de maior necessidade



Criação da área de IC

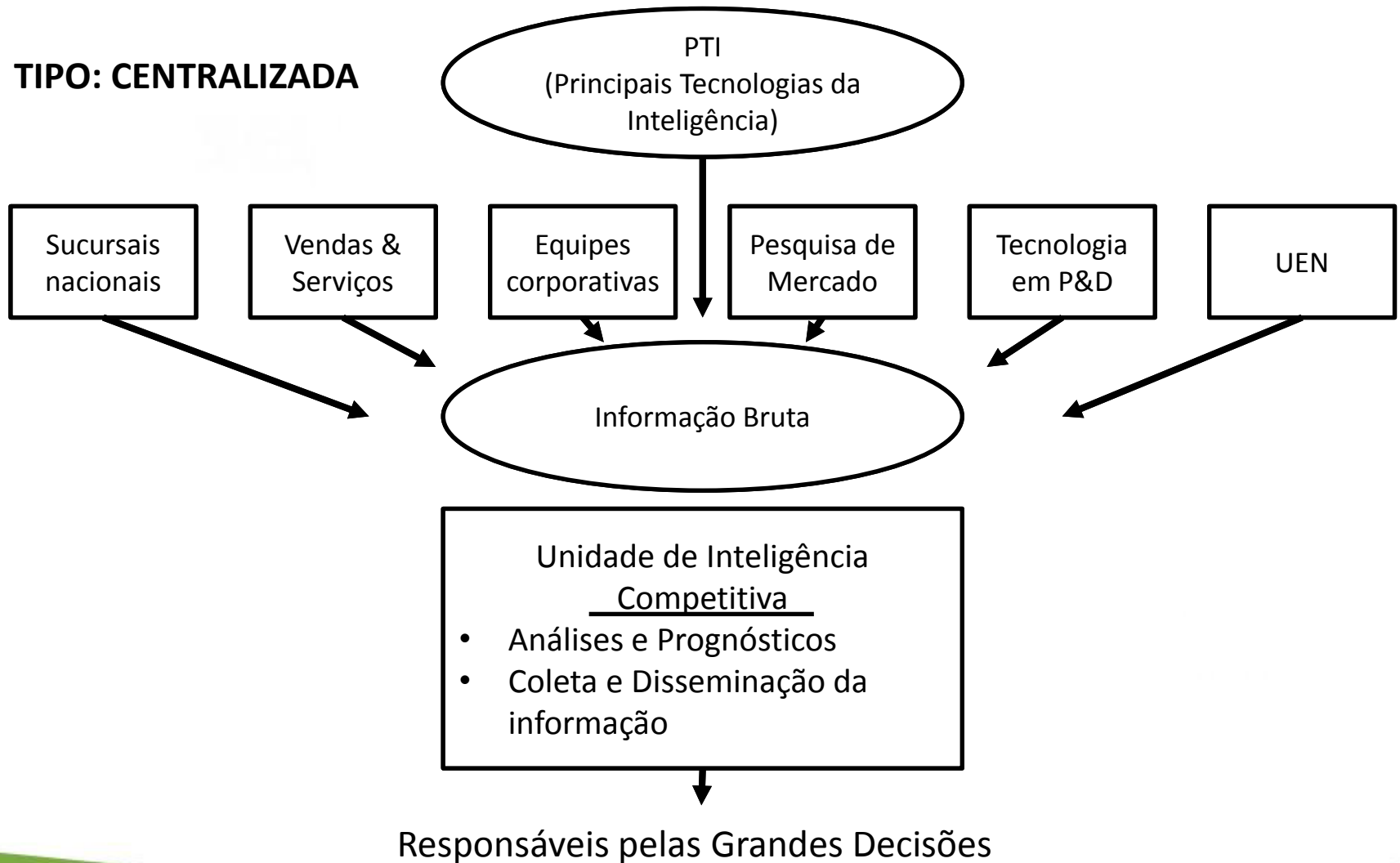
PERFIS PROFISSIONAIS E EQUIPE DE TRABALHO

- Atitude



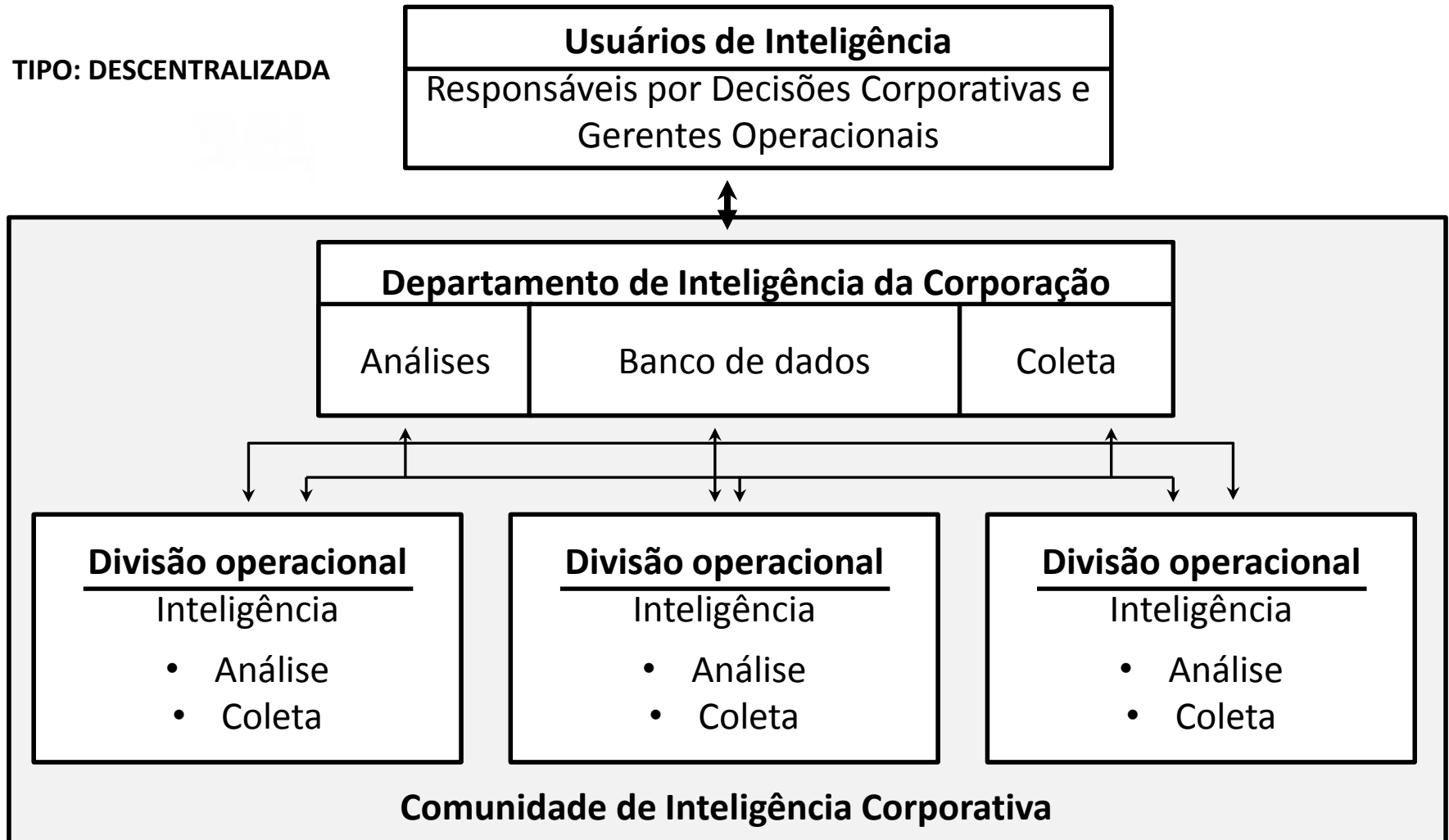
Criação da área de IC

TIPO: CENTRALIZADA



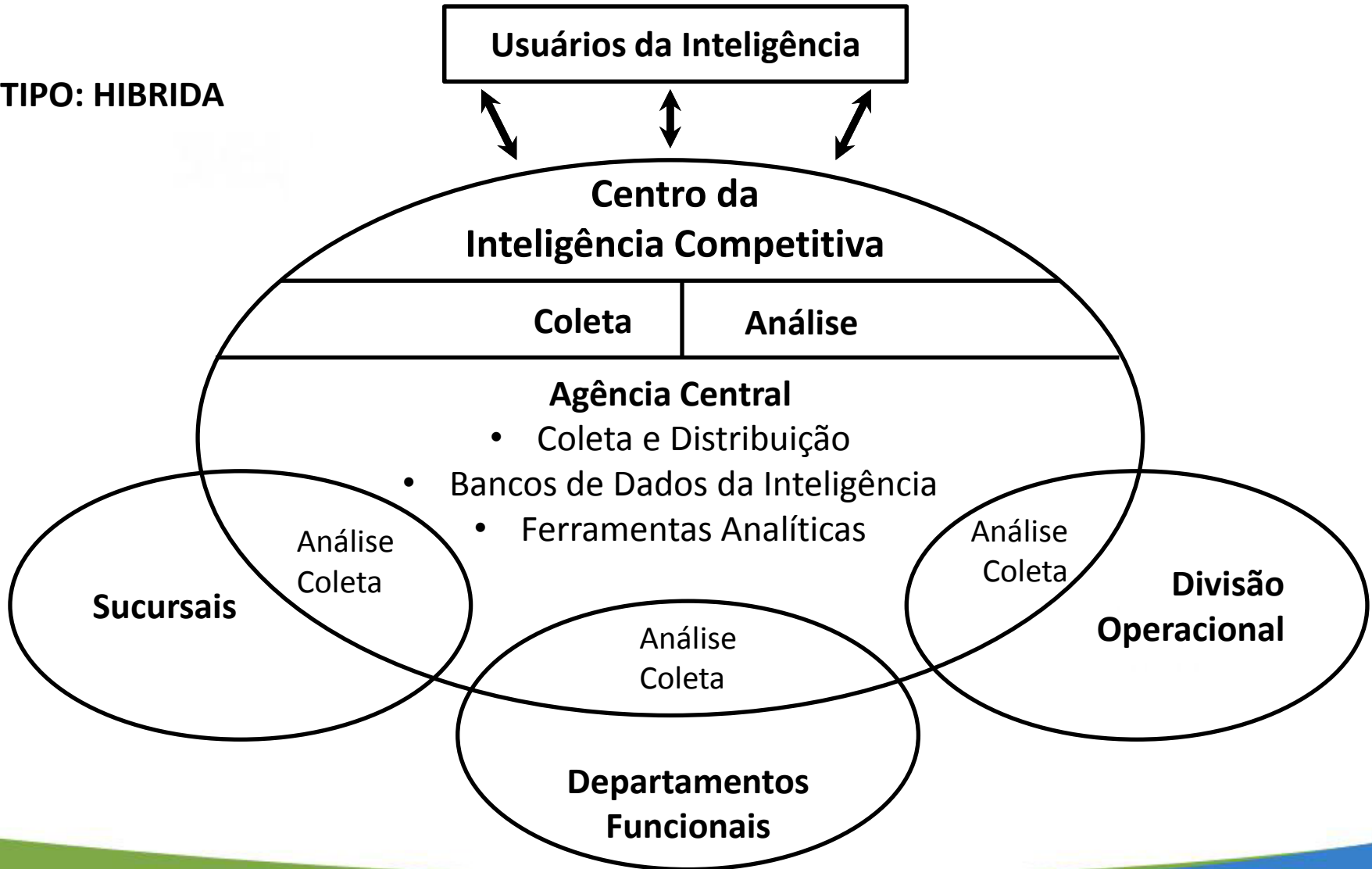
Criação da área de IC

TIPO: DESCENTRALIZADA



Criação da área de IC

TIPO: HIBRIDA



Criação da área de IC

Fatores	Demandas Estratégicas <i>versus</i> Táticas	Estrutura Organizacional Corporativa	Centro de Tomada de Decisões
Estrutura			
Centralizada	Peso maior no foco estratégico	Equipe corporativa forte	Pouca delegação de autoridade
Descentralizada	Peso maior no foco tático	Unidade Estratégica de Negócios de elevada autonomia	Completa delegação de autoridade
Híbrida	Mix de necessidades estratégicas e táticas	Divisão de poder entre a central e as equipes organizacionais	Tomada de decisão por consenso

Criação da área de IC

Síntese da evolução do processo de implantação de IC nas organizações

Estágios de implantação	Coleta	Análise	Fluxo interno	Percepção de A/O	Apoio a decisões	GC	Redes humanas	Ferramentas tecnológicas	Correção de vícios	Lobby
1º Informalidade	Informal	Não	Informal	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
2º Valorização	Sim	Informal	Informal	Informal	Informal	Não	Informal	Informal	Não	Não
3º Centralização	Sim	Sim	Informal	Sim	Informal	Não	Informal	Informal	Não	Não
4º Profissionalização	Sim	Sim	Formal	Sim	Sim	Sim	Estruturada	Sim	Não	Não
5º Especialização	Sim	Sim	Formal	Sim	Sim	Sim	Estruturada	Sim	Sim	Sim

Criação da área de IC

LOCALIZAÇÃO DA ÁREA NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

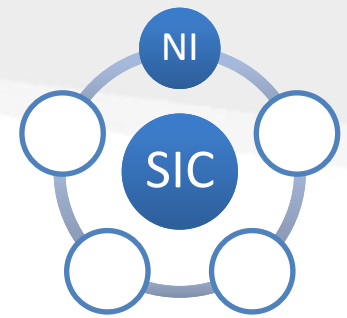
- Posicionadas onde recebem demandas competitivas específicas de maior impacto para a organização.

Quais os requisitos para área de IC contribuir com os resultados financeiros, negociações, alianças, etc.?

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue lines, resembling notebook paper. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

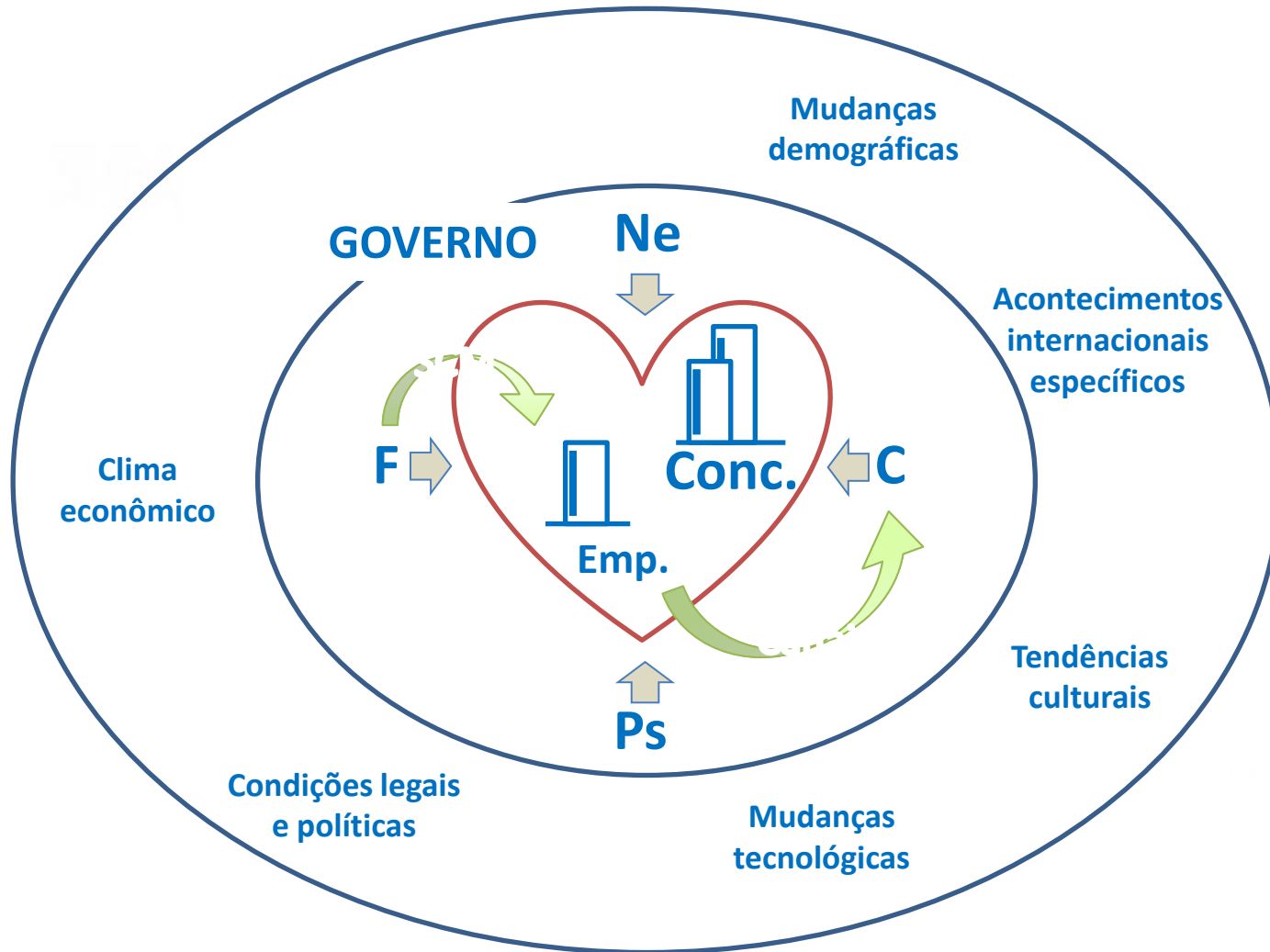
Processo de IC

Necessidade de informação: KIT e KIQ



- Etapas para levantar NI:
 - Entrevistar individual com os decisores para levantar: KIT e KIQ;
 - Analisar as entrevistas, certificando-se de que a NI está alinhada com a Estratégia;
 - Validar os enunciados, alinhando: NI, escopo de trabalho e decisões que serão tomadas.
- Seja **responsivo** e **proativo**, não reativo.

Vigilâncias



Onde a informação pode ser encontrada na empresa para alimentar rapidamente a NI?

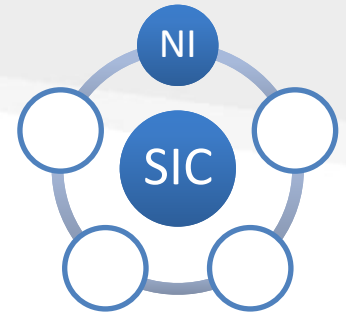
	Dentro da empresa	Fora da empresa
Formais	Relatório de vendas Cadastro de fornecedores Especificações dos produtos Rede corporativa e intranet	Publicações especializadas Empresas de pesquisa Bases de dados Internet
Informais	Conversas com especialistas e colaboradores	Feiras do setor Boatos Festas



Qual o papel dessa informação? Ela tem valor?

Processo de IC

Necessidade de informação: KIT e KIQ



Dificuldades encontradas:

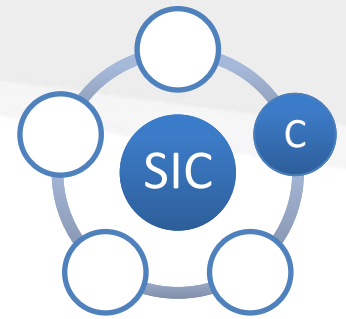
- Falta de comprometimento dos entrevistados, mesmo quando apoiam o projeto de IC.
- Falta de preparo dos entrevistadores.

FOLHA DE ATIVIDADES

Exercício 06

Processo de IC:

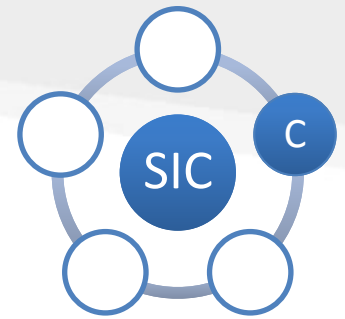
Coleta e armazenamento: Fontes



- Tipos: secundárias e primárias.
- Internas: CRM, ERP, SCM, BI, Rede de Colaboradores
- Externas: governamentais, instituições de classe, BD, (inter) nacionais
- Observação pessoal
- Entrevistas

Processo de IC:

Coleta e armazenamento: Fontes



Dificuldades encontradas:

- Falta de confiabilidade das fontes pela pressa em obter a informação.
- Falta de recursos financeiros devido o alto custo de assinar bases de dados ou publicações, participar de eventos, comprar relatórios de consultorias, realizar pesquisas.

Gestão do Conhecimento em um ambiente de confiança mútua

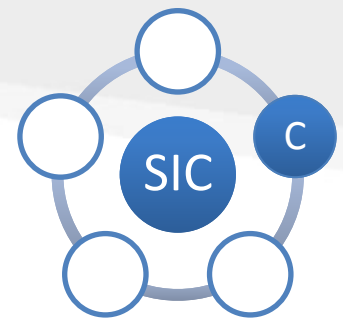
Possíveis obstáculos:

- Falta de incentivos
- Práticas direcionadas e não implícitas
- Competições internas por vendas, obtenção de contratos.
- Medo do uso indevido do conhecimento compartilhado
- Gestão baseada em controle, monitoramento da eficiência e presença do funcionário.



Processo de IC:

Coleta e armazenamento: Armazenamento



- *Softwarehouse*
- Pesquisa realizada:

Rank	Tecnologia utilizada para dar suporte à IC	Nº Indicações
1	Internet	89
2	Intranet	67
3	Software planilha eletrônica	57
4	Software aplicativos para escritório	55
5	Software de gerenciamento de banco de dados	44
6	Software para a comunicação instantânea, web ou teleconferência	33
7	Software específico para IC desenvolvido pela organização	27
8	Software comercial específico para IC	27
9	Softwares de trabalho em grupo	24
10	Blogs	19
11	Software gestor de conteúdos ou de documentos	17
12	Software ERP	14

FOLHA DE ATIVIDADES

Exercícios 07 a 12