

## **Título: Uso de portal corporativo na indústria automotiva**

### **AUTORA**

**SILVIA NOVAES ZILBER**

Centro Universitário 9 de Julho UNINOVE

snzilber@usp.br

### **Resumo**

De acordo com McKinsey (2003), nos próximos dez anos a indústria automotiva enfrentará uma terceira “revolução” onde clientes esperam “mais carro” pelo mesmo dinheiro, com pressões contínuas de custo e inovação para essa indústria. Isso implica em inovações na cadeia de suprimentos da indústria automotiva: para prover satisfação do cliente, as montadoras e seus fornecedores serão forçados a construir grandes redes, o que traz uma série de problemas: Que tipo de dados e serviços devem estar disponíveis com livre acesso para os usuários? Quais usuários devem ter acesso a quais dados? Uma possível resposta a essas questões é a criação de um Portal Corporativo, aplicações que integram informações e serviços da empresa, tornando-os disponíveis num único ponto de acesso. Nesse contexto, o objetivo deste trabalho foi identificar o uso de portais corporativos na cadeia de suprimento da indústria automotiva, mais especificamente, no relacionamento com os clientes. Alguns resultados mostram que cada vez mais é dada aos consumidores a oportunidade de personalizar os seus produtos.

### **Abstract**

According to McKinsey (2003), in the next ten years, the automotive industry will be shattered by a third “revolution” where customers expect “more car” for the same money, with continuous cost pressure and innovation for OEMs. This implies in innovations in the automotive supply chain: in order to improve customer satisfaction OEMs and their suppliers are forced to build large automotive networks that bring a variety of issues: What kind of data and services should be freely accessible to the users? Which users should have access to this data? A possible answer to this is the creation of Corporate Portal, applications which integrate information and company services, making them available in one unique access spot. In such context, the objective of this work was to identify the use of corporate portals in the Automotive Industry supply chain, more specifically, to the relationship with customers. Some **results** show that, increasingly, it is being given to the customers the opportunity to customize purchases.

*Palavras-chave: comércio eletrônico; inovação; gestão do conhecimento*

## **1- INTRODUÇÃO**

Na chamada “era da informação”, as empresas constataam que grande quantidade de informação tem pouco valor; apenas aquelas informações que são ativamente processadas na mente de um indivíduo através de um processo de reflexão, clarificação ou aprendizado podem ser úteis.

A partir das constatações sobre o pouco valor de uma quantidade imensa de informações desordenadas nas organizações, percebe-se que com os inúmeros avanços tecnológicos, muitas instituições sofrem com o excesso de informações, parecendo ser razoável a aplicação da gestão da informação para administrar esse caos informacional do mundo digital.

Muitas vezes as informações estão armazenadas em equipamentos de informática de forma não integrada, espalhadas em seus bancos de dados, dificultando seu acesso e,

conseqüentemente, o desempenho das atividades necessárias ao pleno funcionamento da instituição. Ao trazerem o conceito de *Web* para o ambiente corporativo, grandes empresas se depararam com uma série de problemas: Que dados e serviços liberar aos usuários? Para quem liberar? Como liberar as informações se elas se encontram em plataformas distintas? Como disciplinar o acesso a estas informações? Como integrar serviços existentes em diferentes tecnologias?

Uma resposta possível foi a criação de Portais Corporativos, aplicações que rodam em plataformas heterogêneas e escritas em diferentes linguagens que podem ser acessadas em um único ponto. Os Portais Corporativos, integram informações e serviços que estão dentro da empresa, colocando-os em um único lugar. Isto dá aos funcionários substancial ganho de tempo em seu trabalho.

De acordo com Alavi & Leidner (1999), o conceito de codificar e transmitir conhecimento nas organizações não é novo: programas de treinamento, rotinas, procedimentos, relatórios e manuais tem tido essa função há anos. Ao capturar e codificar e disseminar esse conhecimento, a empresa reduz o nível requerido de *know-how* para seus gestores ao mesmo tempo que melhora a efetividade e eficiência de suas operações (Peters, 1992). O que é novo na área de gestão do conhecimento é o uso potencial de modernas tecnologias da informação (*Internet, intranets, browsers, data warehouses, filtros de dados e software*) para sistematizar, facilitar e disseminar a gestão do conhecimento na firma.

Segundo Alavi & Leidner (1999), Conhecimento pode ser entendido sob várias perspectivas: (1) um estado da mente, (2) um objeto, (3) um processo, (4) Uma condição de ter acesso à informação, ou (5) uma capacidade.

Essas diferentes visões sobre conhecimento levam a diferentes percepções sobre gestão do conhecimento: se o conhecimento é visto como um objeto ou é equacionado como o acesso à informação, então sua gestão deve focar na construção e gestão de estoques de conhecimento. Se o conhecimento é um processo, então o foco de sua gestão trata da criação, compartilhamento e distribuição do conhecimento. O ponto de vista do conhecimento como uma capacitação sugere uma perspectiva de gestão do conhecimento centrada na criação de “*core competencies*” ou capacidades essenciais, entendendo a vantagem estratégica do conhecimento e criação de capital intelectual.

As maiores implicações dessas diversas concepções é que cada uma sugere uma estratégia diferente de gestão do conhecimento e do papel dos sistemas que a sustentam.

Nesse sentido, o Portal Corporativo foi criado como uma possível solução para a falta de integração entre a informação interna e externa que flui dentro e fora da empresa, ampliando suas aplicações para a *Intranet* e também sendo usada como um único ponto de acesso para toda fonte de informação e conhecimento dentro da companhia.

Segundo Terra (2002), os Portais Corporativos permitem a personalização do acesso à informação, a automatização e a melhora dos ciclos de decisão. Esses Portais têm a função de simplificar o acesso de clientes, funcionários, parceiros, investidores, acionistas e fornecedores à companhia através de uma interface personalizada e segura.

Dentro desse contexto, um dos segmentos mais competitivos da economia mundial é o da indústria automotiva, carregando uma quantidade enorme de informações e conhecimento em seus processos. Conduzida por desafios como a diminuição do ciclo de vida do produto, aumento da pressão sobre custos menores em mercados estagnados e aumento da complexidade tecnológica, a indústria automotiva está face a uma demanda cada vez maior por inovações rápidas que vão de encontro às necessidades de seus clientes, reduza custos e a mantenha competitiva (McKinsey, 2003 apud Gerst, 2005). De acordo com o estudo da McKinsey (2003) nos próximos dez anos, a indústria automotiva será lançada numa terceira revolução, após a linha de montagem de Henry Ford e da produção enxuta lançada pela Toyota. Consumidores esperam “mais carro” pelo mesmo dinheiro, o que significa continua

pressão por custos baixos e inovações para as montadoras.

Esse fato leva a uma gama de transformações na estrutura da cadeia automotiva: por exemplo, para melhorar a satisfação do cliente e aumentar lucros e o valor para o acionista, as montadoras e seus fornecedores são forçados a construir grandes redes automotivas.

Desse ponto de vista, o uso de Portal corporativo parece ser uma ferramenta que supre a necessidade de gestão de conhecimento da indústria automotiva.

No presente trabalho, de natureza exploratória, foi utilizada a metodologia de estudo de caso para analisar os portais corporativos de duas indústrias automotivas no Brasil (GM e Renault), com o **objetivo** de mostrar quais informações primárias estão disponíveis nesses portais e como as indústrias podem usar essas informações para gestão do conhecimento.

## 2- Revisão da literatura

Como se percebe no mundo dos negócios, existe uma abundância de informações não somente na Internet mas também dentro das organizações. O desenvolvimento da tecnologia aumenta a quantidade de dados disponíveis. Govindasamy (2002) sugere o desenvolvimento de portais corporativos como uma solução para esse problema. Ao centralizar informações, formatar processos de negócios e conectar pessoas para colaboração mútua, os portais corporativos podem aumentar a eficiência operacional, reduzir custos e construir lealdade (Voth, 2002). O que diferencia portais corporativos de páginas estáticas da *Web* é sua habilidade em incluir dados de diferentes fontes, de diferentes formas e formatos e apresentá-los de uma forma unificada e consistente através de um único ponto de acesso (Nielsen, 2003). Do ponto de vista do usuário isso significa que o portal representa um único ponto de acesso a todas as necessidades desse usuário numa área específica. Nonaka e Takeuchi (1995), enfatizam que apenas o ser humano pode ter um papel central na criação do conhecimento. Eles argumentam que computadores e seus sistemas são meras ferramentas. Enquanto que as informações geradas por sistemas de computador não possuem a interpretação humana para ação potencial, o conhecimento reside no contexto subjetivo da ação do usuário baseada em informação

Oliveira Jr. (1999:130), entende por administração do conhecimento o processo de identificar, desenvolver, disseminar, atualizar e proteger o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa, seja a partir de esforços internos à organização, seja a partir de processos que extrapolam suas fronteiras.

Neste trabalho, está-se concentrando em como a *Web* pode apoiar a Gestão do Conhecimento, concentrando-se especificamente em Portais Corporativos como uma plataforma emergente para melhorar o alinhamento, os processos centrais de negócios, a disseminação de informações e a colaboração ampla de empresas baseadas em conhecimento, como a indústria automotiva.

Davenport e Prusak (1998:196), argumentam que gestão do conhecimento não é algo totalmente novo. Ela baseia-se em recursos existentes, com os quais a organização já está contando – uma boa gestão de sistema de informação.

Como neste trabalho, está-se centrado o portal da indústria automotiva, esta é vista como uma empresa, que tem seus fornecedores, clientes, funcionários, e gera uma enorme quantidade e variedade de conhecimento, sendo a comunicação nesse tipo de indústria algo muito difuso – fornecedores, funcionários, clientes: toda esta comunicação precisa ser alinhada, precisa ser centralizada.

Até a existência de portais de conhecimento corporativo esta comunicação não era centralizada. Já com os portais pode ocorrer esta centralização.

O que ocorre numa indústria automotiva é a criação de diversos portais específicos para facilitar a comunicação e troca de informações / conhecimento entre seus diversos agentes:

numa mesma indústria existe o portal do fornecedor, o portal do funcionário, o portal do vendedor, o portal do “dealer”, o portal de relacionamento com o cliente.

Esse trabalho irá se ocupar da análise do portal de relacionamento com o cliente, dada a inovação do mesmo por permitir uma maior interação entre a indústria automotiva e seu cliente final, o que antes da existência dos portais era praticamente impossível e esse relacionamento se dava basicamente através de intermediários.

Quanto ao caráter inovador do uso do portal corporativo para gestão do conhecimento, a definição de atividade inovadora na Internet segundo Timmers (1998) é aquela onde o uso da Internet permite ações que seriam impossíveis sem seu uso: o contato direto do consumidor com o fabricante de automóveis seria muito difícil para uma montadora se não fosse a facilitação oferecida pela Internet.

Quanto às tendências na indústria automotiva, Benko & McFarlan (2003) explicam que a indústria automotiva está se transformando, desde os *studios de design* na Alemanha até o consórcio modular no Brasil e as novas relações com fornecedores em Detroit. Surgem nesse contexto três desafios: (1) a mudança do relacionamento das montadoras com seus consumidores; (2) novas parcerias com fornecedores; e (3) a reinvenção do chão de fábrica. Segundo Benko & McFarlan (2003) a maior mudança na indústria automotiva é sua relação com seus consumidores, ao darem a oportunidade de personalizarem seus veículos, além de construir mais fortes relações com esses consumidores, entendendo melhor suas necessidades, personalizando as interações com os mesmos. Tudo isso só foi possível graças ao portal corporativo, que permite ao consumidor fazer escolhas em produtos, tomar conhecimento de mudanças em produtos, personalizar produtos e manter uma linha direta de diálogo com a montadora, sem a interferência do revendedor. Nesse sentido, o portal corporativo de relacionamento com o cliente adquire uma importância crucial, dado que através dessa ferramenta a montadora consegue estabelecer um maior relacionamento com seus clientes, identificando necessidades e abrindo um canal de comunicação direto com o cliente final, permitindo personalizações por parte desses clientes, que afetam toda cadeia de suprimentos.

Segundo DUTTA & BIREN (2001) a indústria automotiva abraçou a internet como um novo meio para expandir sua carteira de clientes. A compra de um carro pelo consumidor faz com que ele tenha que gastar uma grande quantidade de tempo à procura de novos modelos, características e preços, comparando diversos modelos entre empresas similares. Normalmente a ida à concessionária, para busca de informações pode ser uma operação desgastante para o cliente final. Ao fornecer ao cliente a possibilidade de escolher, comprar e financiar seu carro “online”, as montadoras transformaram essa operação em algo agradável e interessante para esse consumidor.

Nesse aspecto, o portal corporativo é uma ferramenta que agrega valor aos serviços da indústria automotiva, uma vez que fornece uma série de informações que podem gerar conhecimento sobre o consumidor, estabelecendo serviços mais competitivos.

### **3- Metodologia De Pesquisa**

O desenvolvimento desta pesquisa foi de natureza exploratória, utilizando o método de estudo de casos. Segundo Yin (1990) o estudo de caso permite uma investigação para obter as características mais significativas e holísticas sobre determinado objeto de estudo. Ainda segundo esse autor o estudo de caso é a estratégia preferida quando as questões são colocadas sob a forma de “Como” ou “Porque”, que é o caso presente, onde se pergunta: “*COMO* utilizar o Portal Corporativo para a gestão do Conhecimento numa Indústria Automotiva?”

Esse estudo segue o que Stake (1995) chama de uma pesquisa de estudo de caso instrumental, o qual examina um caso particular para prover “insights” para um problema. Os casos estudados tentam entender o processo que caracteriza o uso de portal corporativo na indústria

automotiva para gestão do conhecimento, com foco no fornecimento de maior conhecimento do cliente pela montadora, usando a ferramenta portal corporativo.

Os problemas relacionados à generalização dos dados podem ser solucionados através do estudo de múltiplos casos (STAKE, 1995). Dessa forma, embasada na teoria metodológica, este trabalho de pesquisa procurou, através de estudos de dois casos, fazer o levantamento de dados, o confronto com a teoria existente na área e a análise dos resultados da situação problema.

### 3.1) Seleção De Amostra e Coleta de Dados

Nesta pesquisa, a amostragem utilizada é do tipo não-probabilística, pela conveniência de acesso que se tem aos dados das empresas selecionadas. Foram escolhidas intencionalmente duas montadoras instaladas no Brasil como casos a serem estudados:

- General Motors do Brasil
  
- Renault, operações no Brasil

A escolha da GM Brasil deveu-se ao fato de operar no Brasil há mais de 50 anos, e ser uma das líderes de vendas no país, enquanto que se optou pela Renault por sua instalação mais recente no país (menos de 10 anos). Com isso, quer se verificar na análise se o tempo de estada no país influencia de alguma forma seu relacionamento com o cliente final, fato esse observado através de seu portal corporativo.

Foram observados os portais corporativos de relacionamento com o cliente, que tem acesso livre, ou seja, não possuem acesso restrito e não necessitam nenhum tipo de *login* para acesso às informações disponibilizadas no *site*.

Existem diversos portais corporativos numa indústria automotiva: portal de relacionamento com o fornecedor, portal de relacionamento com o *dealer*, portal de relacionamento com vendedores, etc.

Porém, a escolha recaiu sobre a análise do portal corporativo de relacionamento com o cliente, devido ao fato da literatura ter salientado como grande tendência na indústria automotiva, segundo Benko & McFarlan (2003), as mudanças no relacionamento dessa indústria com seu cliente final e a importância do entendimento das necessidades dos clientes por parte dessa indústria para tomada de decisões, o que pode ser viabilizado através do portal de relacionamento com cliente. Também já foi bastante explorado na literatura os efeitos da Internet sobre a cadeia de suprimentos (*supply chain*) e conseqüente relacionamento com fornecedores, tendo sido bem menos explorado o relacionamento direto da indústria automotiva com seus clientes finais.

Todas as empresas estudadas nesse trabalho têm uma quantidade enorme de informações complexas a serem distribuídas aos seus usuários internos e externos.

Os dados foram coletados nos próprios portais, através de observação direta dos mesmos, não tendo sido feitas entrevistas pessoais. Assim sendo, utilizou-se o método de coleta de dados secundários. Dentro dos portais foram analisadas variáveis que pudessem ser entendidas como fontes geradoras de conhecimento, de acordo com o proposto por Alavi e Leidner (1999), onde conhecimento pode ser visto como (2) um objeto (algo a ser armazenado e manipulado), (4) Uma condição de ter acesso à informação (o conhecimento organizacional deve ser organizado para facilitar o acesso e recuperação do conteúdo), no caso de estudo, o conhecimento gerado pelo portal corporativo permite armazenar e manipular os dados obtidos a partir dos clientes e permite à empresa a recuperação desse conteúdo para posteriores análises e tomadas de decisão quanto a mix e características de produtos, promoção, preço e distribuição.

As análises foram feitas ao se comparar o que era prescrito na literatura sobre portais corporativos e sobre gestão do conhecimento com os dados encontrados nos portais das empresas citadas.

### 3.2- Descrição das variáveis de estudo

A partir de estudo realizado por DUTTA & BIREN (2001), foram escolhidas as seguintes variáveis que descrevem os tipos de informações disponibilizadas nos *sites* das montadoras, sob a ótica de Marketing, dado que o relacionamento com o cliente envolve conhecimento dessa área. São descritas na tabela 1 abaixo as variáveis relativas aos 4 P's de marketing (ponto, produto, promoção e preço), evidenciadas nos portais corporativos e que podem ser consideradas informações que geram conhecimento de Marketing:

Tabela 1: Critérios para análise dos Portais Corporativos

<b><u>Preço</u></b>	1 O site divulga os preços dos produtos? 2 É possível negociar forma de pagamento pelo Portal?
<b><u>Produto</u></b>	1 Existem informações adequadas para a compra pelo Portal? 2 É possível personalizar o produto on-line? 3 Existe customização do produto para determinado público? 4 O internauta participa em itens de especificação e desing do produto pela <i>web</i> ?
<b><u>Promoção</u></b>	1 Usam de propaganda on-line? 2 Os consumidores participam de promoções <i>on-line</i> ? 3 Existe promoções diferenciadas para consumidores <i>on-line</i> ? 4 Possuem <i>links</i> para outros Portais? 5 Divulga pelo Portal a participação da empresa em eventos?
<b><u>Ponto</u></b>	1 Durante a compra, o Portal é protegido por itens de segurança? 2 Pode ser efetuada a compra <i>on-line</i> ? 3 O Portal é fácil de ser localizado em sites de busca?
<b><u>Relacionamento com os clientes</u></b>	1 O <i>site</i> oferece endereço ou formulário para contato via e-mail? 2 Oferece chat (seja para tirar dúvidas com help desks ou chats agendados com especialistas)? 3 É necessário identificação para se navegar livremente pelo Portal?
<b><u>Nível de sofisticação tecnológica</u></b>	1 O Portal é de fácil navegação? 2 Há atalhos específicos para usuários que já sabem onde querem ir? 3 Existe inovações tecnológicas no Portal, exemplo vídeo ou áudio?

Fonte: elaborado pela autora baseado em DUTTA & BIREN (2001)

Além desses critérios, também foi feita uma análise qualitativa sobre *o site*, identificando diferenciais existentes nos diversos campos do mesmo, quanto ao relacionamento com o cliente que possam se transformar em informações / conhecimento. Nesse sentido, foi verificada a existência de venda direta de carros pela Internet, sendo que em caso afirmativo, observou-se que modelos de carro são vendidos; também foram observados os diversos campos existentes no portal, identificando seu potencial gerador de conhecimento para a organização.

## 4-RESULTADOS : APRESENTAÇÃO DOS CASOS e ANÁLISES

Inicialmente, será feita uma breve apresentação de cada montadora, para depois apresentar os dados obtidos através da observação dos sites e as análises pertinentes.

#### 4.1- Breve Histórico das Montadoras

##### Montadora GM no Brasil

A General Motors Corporation é a maior fabricante mundial de veículos. Chegou ao Brasil em 1925 com instalação de galpões no Ipiranga, em São Paulo.

Na América do Sul é a maior subsidiária da Corporação e a segunda maior operação fora dos Estados Unidos. Em 2005 completou 80 anos de atividades no país. Em 2005, a GM do Brasil fechou o ano na vice-liderança e superou pela primeira vez, a Volkswagen nas vendas acumuladas no mercado total.

Vale ressaltar que o Complexo Industrial de Gravataí trabalha com a filosofia de fábrica flexível e consórcio modular.

##### Breve histórico da montadora Renault no Brasil

Em 1998, a empresa inaugurou sua primeira fábrica no Complexo Ayrton Senna, em São José dos Pinhais, Região Metropolitana de Curitiba (PR). Um ano depois entrou em operação a segunda unidade industrial do complexo, a Fábrica de Motores. No final de 2001 foi a vez da Fábrica de Utilitários ser concluída

A fábrica do Complexo Ayrton Senna possui uma área total de 2,5 milhões de metros quadrados, com área construída de 105mil metros quadrados. A capacidade estimada para a primeira fase da operação era de 120 mil veículos por ano em três turnos de produção.

#### 4.2- Dados gerais das empresas estudadas

A tabela 2 abaixo apresenta alguns dados comparativos entre as empresas estudadas:

Tabela 2: Dados sobre a GM e Renault no Brasil

Empresas	Produtos		Fábricas	Concessionárias	Faturamento R\$ milhões- 2003	Emprego	Vendas Internas unidades
	Automóveis	Comerciais leves					
GM Brasil			4	393	9.700	16.945	333.429
Renault Brasil			3	176	1.770	2.499	58.021

Fonte: ANFAVEA ( <http://www.anfavea.com.br/Index.html> )

#### 4.3- Apresentação das variáveis geradoras de conhecimento de Marketing encontradas nos portais corporativos

A seguir será apresentada uma tabela que identifica algumas variáveis geradoras de conhecimento de Marketing para a empresa, aplicadas às duas empresas estudadas :

Tabela 3: Critérios para análise dos Portais Corporativos

Critérios para análise dos Portais Corporativos		Portal GM Brasil	Portal Renault Brasil
<b>Preço</b>	1 O site divulga os preços dos produtos?	Sim	Sim
	2 É possível negociar forma de pagamento pelo Portal?	Não	Não
<b>Produto</b>	1 Caso venda online, existem informações adequadas para a compra pelo Portal?	Sim	Não
	2 É possível personalizar o produto on-line?	Sim	Sim
	3 Existe customização do produto / serviços especiais para determinado público?	Sim	Não
	4 O internauta participa em itens de especificação e desing do produto pela <i>web</i> ?	Não	Não
<b>Promocão</b>	1 Usam de propaganda on-line?	Sim	Sim
	2 Os consumidores participam de promoções <i>on-line</i> ?	Sim	Sim
	3 Existe promoções diferenciadas para consumidores <i>on-line</i> ?	Sim	Sim
	4 Possuem <i>links</i> para outros Portais?	Sim	Sim
	5 Divulga pelo Portal a participação da empresa em eventos?	Sim	Sim
<b>Ponto</b>	1 Durante a compra, o Portal é protegido por itens de segurança?	Sim	Não
	2 Pode ser efetuada a compra <i>on-line</i> ?	Sim	Não
	3 O Portal é fácil de ser localizado em sites de busca?	Sim	Sim
<b>Relaciona-mento com o cliente</b>	1 O <i>site</i> oferece endereço ou formulário para contato via e-mail?	Sim	Sim
	2 Oferece chat (seja para tirar duvidas com help desks ou chats agendados com especialistas)?	Sim	Não
	3 Oferece serviços de informações?	Sim	Sim
	4 Oferece serviços de recreação ou outro tipo de interação ?	Sim	Não
<b>Nível de sofisticação tecnológica</b>	4 Oferece serviços de personalização para quem já é cliente?	Sim	Não
	3 É necessário identificação para se navegar livremente pelo Portal?	Não	Não
	1 O Portal é de fávil navegação?	Sim	Sim
	2 Há atalhos específicos para usuários que já sabem onde querem ir?	Sim	Parcial
	3 Existe inovações tecnológicas no Portal, exemplo vídeo ou áudio?	Sim	Não

Fonte: elaborado pela autora baseado em DUTTA & BIREN (2001)

#### 4.4- Análises

A partir da revisão da literatura, algumas características e critérios de usabilidade de um portal que devem ser analisados, de acordo com Nielsen (2002) são: O Portal informa o objetivo do site; transmite informação sobre a empresa ; realiza a criação de conteúdo; permite navegação; possui ferramentas e atalhos para as tarefas; possui componentes da interface com o usuário. Para todos esses critérios, ambos os portais corporativos mostraram desempenhos semelhantes, atendendo a todos esses requisitos.

A primeira diferença quanto à usabilidade surge na questão da velocidade: o portal da Renault é mais lento, sendo a transição de uma tela para outra demorada, o que não acontece no portal da GM, que possui uma navegação bem mais ágil.

Porém, o nível de profundidade quanto às informações oferecidas é diferente: no portal da GM , existe o campo “sobre a GM”, que contém os seguintes campos: Perfil da Empresa ; A Companhia ; Visão ; Valores Intrínsecos ; A Presidência ; Princípios Ambientais ; GM no Mundo ; Instituto GM ; Máquina do Tempo ; Trabalhe Conosco .

Já no portal da Renault, as informações sobre a empresa estão “escondidas” no campo “Novidades”, que remete aos seguintes campos: Grupo Renault; Competições; Inovações; Promoções ; Dicas ; Recursos Humanos.

A página principal do portal da Renault possui um produto em destaque (uma foto do modelo de carro “Kangoo”, um campo onde se pode escolher alguns modelos de carro para obter informações, um campo chamado “configurador” para configurar o modelo de carro desejado, um campo denominado “concessionárias”. Com menor destaque, alinhados no alto da página encontram-se os campos: “Gama Renault” (sobre os diversos tipos de modelos); “Serviços Renault”; “Renault empresas” e “Novidades”.

Acima dessa linha, com menor destaque, existem os campos “Fale conosco”; “Newsletter”; “meu Renault”; “concessionárias”; “mapa do site”; “dúvidas” e “informações legais”.

O portal da GM tem em sua home page, logo no centro, uma propaganda com animação, chamando para conhecer o novo modelo do Vectra.

Na linha superior da home page, encontram-se os seguintes campos: uma linha com a lista de todos os modelos da GM no Brasil, precedida de um desenho do carro para identificá-lo; dentre os modelos, no centro da linha, com uma foto maior em destaque, o modelo “Zafira 2.0 Flex power”, provavelmente um lançamento; acima dessa linha, com destaque para o logotipo da GM o campo “sobre a GM”, ao lado dos campos: “fale conosco” e “cadastro”. Também em destaque nessa região da página o campo “localize uma concessionária”.

Na lateral da página, um destaque para “notícias”, em destaque: [Chevrolet S10 mantém liderança no primeiro semestre de 2006](#); [Chevrolet Vectra ganha nova campanha publicitária](#); [Acessórios Chevrolet lançam trio elétrico para o Classic Sedan](#). Ou seja, a função do bloco “notícias” destaca para o consumidor o sucesso de seus produtos ou lançamentos inovadores, para gerar conhecimento no consumidor sobre liderança da marca ou características de inovação. Na parte inferior da página, com fotos em destaque, os campos “chevrolet a melhor assistência técnica do Brasil”, “the GM card”; e “plano chevrolet sempre”.

Numa primeira análise dos campos oferecidos em ambos portais, verifica-se a preocupação principal em destacar produtos e prover informações ao cliente sobre os mesmos.

Percebe-se no portal da GM uma preocupação na escolha dos adjetivos usados de maneira a destacar a marca e sua liderança. O campo “notícias” dá o aval necessário à essa informação fornecida ao cliente: a GM é líder e inovadora.

A maior sofisticação de apresentação e conteúdo da GM sobre a Renault provavelmente está atrelada ao tempo de instalação no Brasil – GM, 50 anos versus 10 anos da Renault- onde a marca GM, também detentora da maior fatia do mercado automotivo brasileiro, com maior faturamento e maiores vendas no país, investe mais e tem maior poder de conhecimento desse mercado do que a Renault.

Quanto à análise da tabela 3 do item 4.3 desse trabalho, pode-se perceber que nenhum dos portais permite negociação de preço através dos mesmos.

Isso se deve provavelmente ao fato da negociação de preço envolver uma quantidade de informações objetivas e subjetivas muito grande para ser realizada “online”. Por outro lado, os preços são disponibilizados “online”, uma vez que o portal é uma ferramenta facilitadora para tomada de decisão do cliente e o fator preço é fundamental nessa tomada de decisão, permitindo ao consumidor comparar rapidamente descrição do produto versus preço através da Internet, o que antes da existência dos portais era impossível.

Isso ressalta a vantagem dessa ferramenta, conforme citado por DUTTA & BIREN (2001), que ressaltam o ganho de tempo para o consumidor a partir da existência dos portais que permitem essas comparações com riqueza de detalhes e rapidez.

Quanto ao item “Produto”, o portal da GM permite a realização da venda direta ao consumidor através do site, desde a configuração do carro até o pagamento final, enquanto a Renault não permite essa atividade: o cliente pode apenas configurar seu carro de acordo com algumas opções pré-determinadas. Os dois portais permitem personalização do produto, através da ferramenta “configuração”, a partir de algumas opções pré-determinadas pelo fabricante, quanto a cor, modelo de carro, alguns tipos de acessórios, etc.

Esse é um dos pontos fortes do portal, que permite ao cliente o atendimento às suas necessidades, diferente da opção de compra através da concessionária, onde os modelos disponíveis estão estabelecidos.

Esse é um dos momentos em que a indústria obtém a possibilidade de conhecer melhor o seu cliente, uma vez que para configurar o carro, o cliente precisa criar um cadastro com uma série de informações, o que permite à indústria traçar um perfil de seu cliente sem a intermediação do dealer.

Outro ponto interessante quanto ao produto é o fato do consumidor ter acesso a muito mais informações, tanto quanto a design, quanto a desempenho e demais informações técnicas, com maior riqueza de detalhes do que pessoalmente na concessionária, uma vez que no dealer as informações são “filtradas” pelo vendedor, que, muitas vezes mal treinado, não possui a quantidade de informações sobre o produto disponibilizado no site.

Quanto à existência de personalização do produto / serviços especiais para determinado público, verifica-se que a GM possui esse atributo, na forma de um campo voltado especialmente para clientes da GM, que podem personalizar seus produtos de acordo com uma gama de opções. A partir do campo “meu chevrolet” que está em destaque na home page do portal, o cliente pode se cadastrar e usando seu login, personalizar seu carro, além de ter acesso a uma gama de serviços como avisos sobre revisões do seu carro, agendamento de serviços para seus veículos, dicas de como cuidar de seu Chevrolet, dentre outras.

Cabe ressaltar que no Brasil a marca Chevrolet é muito forte, tanto que no site fala-se em “meu chevrolet” e não em “meu GM”, respeitando a tradição da marca chevrolet, uma das pioneiras no Brasil.

A Renault também possui o campo “meu Renault”, embora contendo menos facilidades para o cliente, resumindo-se a: armazenar informações do cliente para “ganhar tempo” (dizeres da empresa); ativar e-mails de lembrete para a revisão de seus veículos; receber diretamente anúncios de seminovos de interesse do cliente.

De qualquer modo, independente do nível de sofisticação do conteúdo desse campo, os dois portais fazem uso das informações e conhecimento sobre o cliente para criar essa ferramenta de fidelização, com lembretes sobre revisão, etc.

Porém, a GM dá um passo a mais ao criar uma ferramenta para personalização de clientes já proprietários de produtos GM.

Nos dois portais corporativos, o internauta não participa em itens de especificação e design do produto pela *web*. Essa possibilidade implicaria numa capacidade de engenharia e de gestão da cadeia de suprimentos que ainda não é factível no estágio atual da tecnologia automotiva, devido ao alto custo gerado por essa ação. Porém, esse é um campo a ser explorado pela indústria automotiva: a capacidade de sugestões / intervenções dos consumidores acionarem mudanças em projetos e design.

O que acontece é a existência de canais diretos de comunicação entre a montadora e seus clientes finais, que permitem o envio de sugestões diretamente, o que antes era intermediado pelos *dealers*.

Na avaliação do item “Promoção” observada nos dois portais, não foram encontradas diferenças: usam propaganda on-line; Os consumidores participam de promoções *on-line*; Existem promoções diferenciadas para consumidores *on-line*; Possuem *links* para outros Portais; Divulgam pelo Portal a participação da empresa em eventos. Assim, o componente promoção do composto de marketing é implementado adequadamente através do portal corporativo.

As promoções *online* são usadas como estímulo aos usuários da Internet para fazer cotação, verificar detalhes de produtos e obter informações diretamente sobre o *site*, sem a utilização dos intermediários (*dealers*).

Quanto ao ponto, a grande diferença entre GM e Renault é o fato da primeira realizar vendas diretamente sobre a Internet, enquanto que a Renault não utiliza essa facilidade.

É pertinente comentar o fato de que a GM foi pioneira ao lançar o primeiro site de vendas diretas do mundo, com o lançamento do Celta, um carro popular, com vendas somente pela Internet (Zilber, 2005).

O pioneirismo deu-se pelo fato da GM executar todas as etapas de venda do carro de forma direta, sem intermediação, desde a configuração até o pagamento final. O carro era retirado numa concessionária indicada pelo fabricante, a partir da escolha do cliente. Deve-se lembrar que uma das peças fundamentais para que tal operação pudesse ter sido executada, foi a existência de uma planta com produção flexível e modular, permitindo pequenas mudanças no produto, sem que isso implicasse em aumento do prazo de entrega, fator fundamental na determinação da vantagem competitiva dessa indústria.

É interessante observar que desde maio de 2006, quando o *site* de venda direta é acessado, existe uma mensagem que revela que as vendas diretas estão temporariamente suspensas. Não foi feita uma entrevista para descobrir o porque dessa suspensão temporária, mas, ao se consultar a FORD Brasil que também suspendeu suas vendas *online*, um dos argumentos foi o alto custo dessa operação e seu baixo retorno financeiro. Talvez essa seja uma hipótese possível para a suspensão das vendas diretas pela GM.

No item “relacionamento com o cliente”, ambos portais possuem mecanismo de comunicação do cliente com o fabricante via e-mail. Esse mecanismo possibilita á indústria conhecer questões que mobilizam seus clientes, podendo traçar um perfil de seu público sem a intermediação dos *dealers*. Porém, apenas a GM oferece *chat* (seja para tirar dúvidas com *help desks* ou *chats* agendados com especialistas), mostrando aí um diferencial dessa empresa, que possui mais recursos para manter contato com seu cliente. O Chat é uma forma de transmissão dos conhecimentos da montadora para seus clientes e também da obtenção de informações desses consumidores de forma direta e ágil, permitindo ações rápidas por parte da empresa, se assim se fizerem necessárias.

Ambos os portais oferece serviços de informações, porém apenas a GM oferece serviços de recreação ou outro tipo de interação, como por exemplo filmes de campanhas publicitárias (com animação), o auto show GM, mostrando os salões do automóvel de New York, Los Angeles, Detroit e Chicago.

A GM também oferece serviços de personalização para quem já é cliente, bastando o cliente se cadastrar para ter acesso a algumas opções de personalização.

Quanto ao nível de sofisticação tecnológica, o portal da GM usa bastante o recurso de animação, o que não é explorado pela Renault, além de ter uma navegação mais ágil do que a Renault.

Sintetizando as informações acima, pode-se dizer que ambos portais permitem personalização e integração de informações como preconizado por Remus (2005) e Terra (2002), condições necessárias para que o portal corporativo possa ser entendido como ferramenta útil à gestão do conhecimento: com a utilização do portal corporativo de relacionamento com o cliente, as montadoras puderem disponibilizar uma quantidade de informações e conhecimento sobre seus produtos, formas de pagamentos, promoções, além de uma série de outras informações, num único ponto de fácil acesso, agregando valor para o cliente, que rapidamente se apropria dessas informações e conhecimento, facilitando sua tomada de decisão para compra.

Pode-se dizer que o uso do portal corporativo para relacionamento com o cliente considera conhecimento como objeto (Carlsson et al. 1996; McQueen 1998; Zack 1998<sup>a</sup>, Alavi & Leidner (1999)), uma vez que esse enfoque leva a pensar o conhecimento como algo a ser armazenado e manipulado, que é o que ocorre nesses portais, uma vez que para configurar seu carro de acordo com suas necessidades, o cliente precisa preencher um cadastro com várias

informações, que alimentam o banco de dados da empresa, capacitando-a a traçar um perfil mais preciso de seu consumidor sem a intermediação do *dealer* para isso.

Pensando o conhecimento como uma condição de ter acesso à informação (Alavi & Leidner, 1999), o portal corporativo cumpre essa função, uma vez que permite tanto ao consumidor final ter acesso às informações sobre produtos, preços, configurações, promoções, etc, como à montadora ter informações diretas sobre seu consumidor final.

As evidências encontradas nesses casos confirmam o preconizado por Benko & McFarlan (2003) sobre as mudanças de relacionamento com clientes: o portal corporativo é uma ferramenta que permite à montadora mostrar não só seus produtos, como oferecer promoções que concretizam um relacionamento direto da montadora com seu cliente final, prescindindo de intermediários, criando um vínculo que objetiva a fidelização.

Também os casos apresentados confirmam o dito por Lung (2001), que aponta uma ênfase em serviços como tendência nesse setor como forma de contornar as margens decrescentes encontradas nos últimos anos, sendo o portal uma ferramenta adequada a essa função, pois pode-se através dele disponibilizar uma gama enorme de serviços aos clientes de formas rápida, ágil e clara.

Quanto às diferenças encontradas entre os dois *sites*, percebe-se um maior nível de sofisticação tecnológico no portal da GM, devido ao fato de estar instalada há mais tempo no mercado brasileiro, possuindo maior fatia de mercado, maiores vendas e faturamento, podendo investir mais nessa ferramenta de relacionamento com o cliente. Sua marca mais forte permite ao portal o reforço dessa marca na cabeça do cliente através de uma série de campos presentes no portal, como explicado nos parágrafos anteriores.

Porém, o que se percebe é que o uso de portal corporativo cumpre seu papel na gestão do conhecimento conforme mencionado acima para ambas as montadoras.

## **5-Conclusões**

Conclui-se que ambas as indústrias estudadas – GM e Renault - puderem se beneficiar de forma considerável com o portal corporativo, já que estas instituições utilizam o portal para centralizar uma série de informações num só ponto.

O grande impacto do uso dessa ferramenta sobre a indústria automotiva foi a possibilidade de prescindir da intermediação dos *dealers* para conhecer e obter informações úteis, além de atingir de forma direta seu cliente final.

Muito se tem falado sobre o impacto do *comércio eletrônico* sobre a cadeia de suprimento, porém há pouca literatura sobre o impacto dessa ferramenta – o *comércio eletrônico*, na forma de portal corporativo- sobre o relacionamento da indústria automotiva com seu cliente final, o que foi um dos motivos que gerou o interesse por essa investigação.

A criação de um Portal Corporativo serve para centralizar informações e fornecer um único ponto de contato/ acesso a elas, podendo auxiliar na distribuição de informações tanto de caráter técnico – informações sobre produtos - quanto na distribuição de informações de caráter promocional – promoções *online*, preços promocionais, ofertas- ou mesmo informações de caráter de fidelização – configuração do produto, ofertas de serviços especiais a clientes da empresa, e até mesmo informações para melhor conhecimento do perfil de seu consumidor final – através de ferramentas que permitem o contato direto desse cliente com a indústria – e-mails, *chats*.

Os Portais disponibilizam informações ao público em geral e aos funcionários das empresas, uma vez que as informações enviadas pelos clientes serão processadas pela empresa seja para a emissão de um pedido – no caso da venda direta- seja para o tratamento das dúvidas / sugestões e pedidos de serviços enviadas pelos clientes, servindo como uma ferramenta de

comunicação, para que a mesma flua de uma maneira melhor, trazendo como característica uma abordagem ampla e de colaboração.

Segundo Cunningham (2000), a gestão do conhecimento serve para alavancar recursos que servirão para eliminar o tempo excessivo gasto pela equipe em tarefas específicas, melhorar a transferência de informações e gerar eficiência dentro da empresa. O uso de portal corporativo com o objetivo de gestão do conhecimento efetiva esses benefícios para a instituição, possibilitando economia de tempo dos funcionários em atender o público, na figura dos *dealers*, por exemplo, sendo que o cliente final pode obter as informações desejadas através do portal corporativo diretamente, reservando aos funcionários da empresa mais tempo disponível para outras atividades operacionais, que não atendimento exclusivamente.

Usando os conceitos de gestão do conhecimento de Alavi e Leidner (1999) e Davenport e Prusak (1998), que definem sistemas de gestão do conhecimento como aqueles sistemas de gestão voltados à criação, obtenção, organização e disseminação de “conhecimento”, observa-se que ambas empresas utilizaram o portal corporativo com esse fim, através dos diversos campos presentes nos portais, explicados anteriormente, apesar do nível de sofisticação tecnológica das duas empresas ser diverso, uma vez que a GM opera no Brasil há mais tempo, com maior conhecimento do mercado, maior *market share*, maior faturamento e poder de investimento no portal.

Lembrando Alavi & Leidner (2001) quanto às perspectivas de entendimento sobre o conceito de conhecimento - (1) um estado da mente, (2) um objeto, (3) um processo, (4) Uma condição de ter acesso à informação, ou (5) uma capacidade- percebe-se que, as duas empresas utilizam seus portais corporativos pensando o conhecimento como um objeto e uma condição de ter acesso à informação, uma vez que todas permitem que o conhecimento possa ser armazenado e manipulado, além de ser organizado para facilitar o acesso e recuperação do conteúdo, com uma especial ênfase sobre a acessibilidade dos objetos do conhecimento.

Pensando o conhecimento como sendo um processo (Carlsson et al., 1996), então o foco de sua gestão trata da criação, compartilhamento e distribuição do conhecimento, o que acontece de maneira clara nas duas empresas, com maior nível de sofisticação tecnológico no portal da GM, dado que ambos portais preocupam-se em distribuir o conhecimento gerado, na forma de disponibilidade de informações sobre produtos, peças, acessórios, concessionárias, serviços de diversos tipos, notícias sobre desempenho dos carros, clubes de afinidades (trilhas, salão do automóvel), etc.

Como a GM possui uma marca forte no Brasil, a Chevrolet, o portal explora essa marca em todas as suas possibilidades, levando ao fortalecimento da mesma. O portal é confeccionado para lembrar essa marca ao cliente. Já a Renault, que está há menos tempo no Brasil (dez anos contra cinquenta anos da GM), procura de forma simples apresentar seus produtos, dando ênfase por exemplo, ao automobilismo, dado que participa da Fórmula 1.

O portal corporativo pode ser ele mesmo considerado como uma espécie de “serviço” oferecido ao cliente, dado que permite ao mesmo a consulta a produtos e preços de forma mais ágil e detalhada, economizando tempo, sendo a agregação de serviços uma tendência nesse setor como forma de contornar as margens decrescentes encontradas nos últimos anos (Lung, 2001).

Lembrando Timmers (1998) que define uma atividade inovadora na Internet como aquela onde o uso da Internet permite ações que seriam impossíveis sem seu uso, pode-se concluir que o uso do portal corporativo para gestão do conhecimento constitui-se num atividade inovadora: o contato direto do consumidor com o fabricante de automóveis seria muito difícil para uma montadora sem o uso dessa ferramenta.

Ainda quanto à criação de valor com o uso de portal corporativo para gestão do conhecimento, Amit e Zott (2001) citam que em *comércio eletrônico* existem quatro condutores de valor: -eficiência (ao reduzir assimetria das informações entre vendedores e

compradores, velocidade da transmissão da informação, etc); -complementariedades (quando um conjunto de bens provê mais valor do que cada um individualmente); -retenção (valor em e-business é aumentado pelo quanto os consumidores são motivados a comprar novamente); - novidade ou inovação (p.ex., criar valor conectando partes que antes da inovação não eram conectadas).

Analisando os dados apresentados nesse trabalho, conclui-se que o uso de portal corporativo para gestão do conhecimento pela montadora criou valor, ao ser eficiente (reduziu a assimetria de informações entre indústria-vendedor- e cliente finais, ao disponibilizar conhecimento e informação para este último); obteve retenção, ao fidelizar o cliente através de ações como configuração do produto conforme suas necessidades e ofertas de serviços extensos; além de ter criado uma inovação, que foi a própria existência de um canal direto de contato entre indústria e cliente final, inexistente antes da criação do portal corporativo.

O tema do uso do portal corporativo para gestão do conhecimento na indústria automotiva pode continuar a ser explorado numa próxima etapa, com entrevistas na forma de *survey* às montadoras, para se conhecer como a informação captada nos portais é tratada e transformada em vantagem competitiva.

De qualquer forma, esse trabalho procurou abordar uma ponta da cadeia de valor que não foi suficientemente explorada, dada a contemporaneidade do tema, qual seja, a relação da montadora com seu cliente final e os impactos que essa relação potencialmente pode exercer sobre o restante da cadeia produtiva, através da configuração de produtos e adoção de sugestões obtidas diretamente junto aos clientes finais.

## 6-REFERÊNCIAS

- ALAVI, J. , LEIDNER, D.E. (1999) **KNOWLEDGE MANAGEMENT AND KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEMS:CONCEPTUAL FOUNDATIONS AND RESEARCH ISSUES** , URL> <http://portal.acm.org/citation.cfm?id=374117&dl=ACM&coll=ACM&CFID=15151515&CFTOKEN=6184618> . Último acesso: 12 fevereiro de 2005.
- AMIT, R. e ZOTT, C. (2001) “**Value Creation in e-business**” , URL> <http://www-management.wharton.upenn.edu/amitresearch/documento> último acesso: 16 julho 2002.
- BARNEY, J. B. (1991) **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**, Journal of Management (17), pp. 99-120
- BENKO, C. and McFARLAN, W. (2003) **Metamorphosis in the auto industry**, URL> [http://www.connectingthedotsbook.com/articles/CTD\\_Metamorphosis\\_in\\_the\\_Auto\\_Industry.pdf](http://www.connectingthedotsbook.com/articles/CTD_Metamorphosis_in_the_Auto_Industry.pdf), último acesso: 30 novembro 2005.
- BUZOKOWITZ, W. R., WILLIAMS, R. L. (2002) **Manual de Gestão do Conhecimento: Ferramentas e Técnicas que Criam Valor para Empresa**. Porto Alegre: Bookman.
- CARLSSON, S. A., El Sawy, O. A., Eriksson, I., e Raven, A. (1996) **Gaining Competitive Advantage Through Shared Knowledge Creation: In Search of a New Design Theory for Strategic Information Systems**, in Proceedings do “Fourth European Conference on Information Systems”.
- CONNER, K. R. (1991) **A Historical Comparison of the Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm**, Journal of Management (17:1), pp. 121-154
- CUNNINGHAM, Michael J. (2000) **Business to Business (B2B)**. Rio de Janeiro: Campus.
- DAVENPORT, T.H. e PRUSAK, L. (1999) **Conhecimento Empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus.
- KOTLER, P. (2000). **Princípios de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- DUTTA, S. and BIREN, B. (2001) **Business Transformation on the Internet: Results from the 2000 Study**, URL> <http://www.ingentaconnect.com/content/els/02632373/2001/00000019/00000005/art00061> , último acesso em 30 nov 2005.
- GERST, M; BUNDUCH, R (2005) **Shaping IT standardization in the automotive industry –the role of power in driving portal standardization**, URL>[http://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&lr=&q=cache:su3aNjA6VoJ:www.abdn.ac.uk/~cms152/publications\\_files/shaping%2520it%2520standardisation%2520-%2520electronic%2520markets%252015\(4\)%25202005.pdf+](http://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&lr=&q=cache:su3aNjA6VoJ:www.abdn.ac.uk/~cms152/publications_files/shaping%2520it%2520standardisation%2520-%2520electronic%2520markets%252015(4)%25202005.pdf+). Último acesso: 30 maio 2006.

- GOVINDASAMY, T. (2002). **Successful implementation of e-learning: Pedagogical considerations**. *The Internet and Higher Education*, 4, 287-299.
- GRANT, R. M. (1996) **Toward a Knowledge-based Theory of the Firm**, *Strategic Management Journal* (17), Winter Special Issue, 1996b, pp. 109-122.
- HUBER, G. (1991) **Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures**, *Organization Science* (2:1), pp. 88-115
- LUNG, Y (2001) **The co-ordination of competencies and knowledge: A critical issue for regional automotive systems**  
 URL>[http://inderscience.metapress.com/\(a4dff5454ep13o45uzcagtil\)/app/home/contribution.asp?referrer=parent&backto=issue,7,9;journal,17,17;linkingpublicationresults,1:110836,1](http://inderscience.metapress.com/(a4dff5454ep13o45uzcagtil)/app/home/contribution.asp?referrer=parent&backto=issue,7,9;journal,17,17;linkingpublicationresults,1:110836,1). Último acesso: 24 outubro 2005.
- MAGLITTA, J. (1995), **Smarten Up!** *Computerworld*, 29(23), pp. 84-86.
- McKINSEY (2003) *Study HAWK 2015 – Wissensbasierte Veränderung derautomobilen Wertschöpfungskette, VDA*. URL>[http://www.wk-tim.de/fachtagungen/2004/unterlagen/10\\_MuellerFreiling.pdf](http://www.wk-tim.de/fachtagungen/2004/unterlagen/10_MuellerFreiling.pdf)
- McQUEEN, (1998) R. **Four Views of Knowledge and Knowledge Management**, in *Proceedings da Fourth Americas Conference on Information Systems*.
- NIELSEN, Jakob (2002). **Homepage Usabilidade: 50 Websites Desconstruídos**. Rio de Janeiro: Campus.
- NIELSEN, J. (2003). **Jakob Nielsen's alertbox, intranet portals: A tool metaphor for corporate information**. Acesso em 31 março de 2005. URL><http://www.useit.com/alertbox/20030331.htm>
- NONAKA, I., e TAKEUSHI, H. (1995) **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**, Oxford Uni-versity Press, New York.
- OLIVEIRA Jr., Moacir Miranda (1999). **Administração do Conhecimento em Redes Corporativas Globais: Um estudo de caso na indústria da propaganda**. Tese de Doutorado, FEA/USP.
- PENROSE, E. T (1959) **The Theory of the Growth of the Firm**, Wiley, New York,
- PETERS, T. (1994), **Knowledge Management Structures I: Taking Knowledge Management Seriously**, in *Liberation Management*, New York, NY: Alfred A. Knopf, New York, pp. 382-439.
- POPOVIC, Ales, LINDIC, J, Stemberger, M I e Jaklic, J (2005) **Issues in Informing Science and Information Technology Web Triad: the Impact of Web Portals on Quality of Institutions of Higher Education - Case Study of Faculty of Economics, University of Ljubljana, Slovenia**. URL>  
<http://2005papers.iisit.org/I25f94Popo.pdf>. Último acesso: 15 março de 2006.
- RAOL, M. J., Koong, K. S., Liu, L. C. & Yu C. S. (2002). **An identification and classification of enterprise portal functions and features**. *Industrial Management & Data Systems*, 102(7), 390-399.
- REMUS, U. (2005) **Towards the Management of Critical Success Factors for Enterprise Portal Implementations**, University of Erlangen-Nuremberg Dept. of Information Technology D-90403 Nuremberg, Germany. URL>[http://www.portale-competence-center.de/portale.nsf/0D7AF43630104E07C12570740046EFAC/\\$File/success\\_factors\\_enterprise\\_portal\\_implementation.pdf](http://www.portale-competence-center.de/portale.nsf/0D7AF43630104E07C12570740046EFAC/$File/success_factors_enterprise_portal_implementation.pdf). Último acesso : 13 agosto 2005.
- STAKE, R. E. (1995) **The Art of Case Study Research**, USA: Sage Publications. Strauss.
- TAKAHASHI, Tadao (org). (2000) **Sociedade da Informação no Brasil: Livro Verde**. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia.
- TERRA, José C. C. e Gordon, Cindy. (2002) **Portais Corporativos: A revolução na gestão do conhecimento**. São Paulo: Negócio Editora.
- TERRA, José C. C. (1999) **Gestão do Conhecimento: Aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras**. São Paulo: Tese de Doutorado, POLI/USP.
- TIMMERS, P. (1998) “ **Business Models for Electronic markets**” , *EM-Electronics markets*, URL>  
[www.electronicmarkets.org/](http://www.electronicmarkets.org/), vol. 8 , no 2, julho
- WATSON, R. T. (1999) **Data Management: Data bases and Organizations (2nded.)**, John Wiley, New York.
- WERNERFELT, B. (1984) **A Resource-Based View of the Firm**, *Strategic Management Journal* (5), ,pp. 171-180.
- VOTH, D. (2002). **Why Enterprise Portals are the Next Big Thing**. *E-learning*. Outubro de 2002, 25-29.
- ZACK, M. (1998a) **An Architecture for Managing Explicated Knowledge**, *Sloan Management Review*, Setembro.
- ZACK, M. (1998b) **Developing a Knowledge Strategy**, Working Paper, Northeastern University, Setembro.
- ZILBER, S. N. ; Vasconcellos, E. (2005) **The Adoption of e-business from a strategic perspective: the case of the Celta at general Motors Brazil**, *International Journal of Automotive Technology and Management (IJATM)*, 5 (4), pp. 411-429.