

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS E TURISMO**

**Curso de Pós-Graduação - MBA -   
em Gestão Estratégica de Negócios**

**Pós-Graduação *Lato Sensu***

**CÉLIA REGINA LIMA SÁ BATISTA OLIVEIRA**

Gestão de Informação e Gestão de Inteligência Competitiva: Estudo de caso.

Orientador: Carlos Alberto Lidizia Soares, M.Sc.

**NITERÓI**

**Março/2018**

Sumário

[1 INTRODUÇÃO 1](#_Toc509607138)

[1.1 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA 1](#_Toc509607139)

[1.2 PROPOSTA DE PESQUISA 2](#_Toc509607140)

[1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA 2](#_Toc509607141)

[1.3.1 Objetivo Final 2](#_Toc509607142)

[1.3.2 Objetivos Intermediários 3](#_Toc509607143)

[1.4 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA 3](#_Toc509607144)

[1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO 3](#_Toc509607145)

[2 METODOLOGIA 4](#_Toc509607146)

[Para a consecução dos objetivos propostos, será realizada da seguinte forma: 4](#_Toc509607147)

[2.1 Quantos aos fins: 4](#_Toc509607148)

[2.2 Quantos ao meios: 4](#_Toc509607149)

[2.3 Universo da Pesquisa 4](#_Toc509607150)

[2.4 Limitações do Método 4](#_Toc509607151)

[3 REFERENCIAL TEÓRICO 5](#_Toc509607152)

[3.1 Estratégia 5](#_Toc509607153)

[3.2 Inteligência Competitiva (IC) 6](#_Toc509607154)

[3.3 Gestão do Conhecimento 7](#_Toc509607155)

[3.4 Gestão da Informação 7](#_Toc509607156)

[4 CRONOGRAMA 10](#_Toc509607157)

[5 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA 11](#_Toc509607158)

“Aprender é a única coisa de que a mente

nunca se cansa, nunca tem medo e nunca sem arrepende.´´

Leonardo Da Vinci

# INTRODUÇÃO

O Serviço Nacional da Indústria (SENAI) foi criado em 22 de janeiro de 1942, pelo decreto - Lei 4.048, com o objetivo de formar profissionais para incipiente indústria nacional. Há mais de 70 anos, já estava claro que, sem educação profissional de qualidade, o Brasil não teria uma indústria forte e nem alcançaria o desenvolvimento sustentado.

Hoje, o SENAI está pronto para apoiar a indústria brasileira no campo de tecnologia de processos, de produtos e de gestão. Além de investir em projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação de produtos e processos para a indústria.

O SENAI é mantida por meio de recursos oriundos do meio empresarial, os quais são administrados pela Confederação Nacional da Indústria (CNI). Porém, nem todos as empresas, que atuam no setor da indústria, fazem parte do rol de empresas parceiras do SENAI, remetendo recursos mensais para a organização, forçando-a a utilizar-se de mecanismos de controle e fiscalização para determinar se uma empresa deve ou não prestar contribuição. O processo de checagem consume grande quantidade de tempo, além de elevado custo financeiro para o SENAI.

O Mercado pressiona as organizações a incorporar e aprimorar as tecnologias de ponta, buscar novos modelos de organização, gestão e tecnologia, além de ampliar conhecimentos e inovar suas operações para prosperarem com sucesso nos diversos segmentos produtivos.

Diante do fato, este trabalho propõe uma alternativa no processo de identificação dos parceiros contribuintes, fazendo uso da Inteligência Competitiva e da Gestão de Conhecimento, em busca menores tempos e custos de execução.

A próxima seção descreve, pormenorizadamente, o problema da contribuição mensal.

## FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

O SENAI não presta serviço publico, delegado pelo Estado, mas sim atividade privada de interesse público, mediante subvenção garantida por meio da instituição compulsória de contribuições parafiscais destinadas especificamente a essa finalidade, sendo regulada pelo decreto 4.048 art. 4º, o qual determina que os estabelecimentos industriais das modalidades de indústrias enquadradas na confederação Nacional da Indústria são obrigadas ao pagamento de contribuição mensal para montagem e custeio das escolas de aprendizagem. O art. 6º diz que a contribuição dos estabelecimentos que tiverem mais de quinhentos operários será acrescida de vinte por cento sobre a sua base de cálculo do total da folha mensal de pagamento. Parágrafo único: O SENAI aplicará o produto da contribuição adicional referida nesse artigo, em benefícios do ensino nesses mesmos estabelecimentos.

Com o intuito de fiscalizar o pagamento da contribuição, o SENAI criou o setor de fiscalização, cujas atribuições são orientar e fiscalizar empresas industriais, além de verificar se o recolhimento dos tributos compulsórios estão sendo realizados corretamente.

Hoje, a área de fiscalização não dispõe de uma ferramenta adequada para identificar a situação das empresas, forçando a utilizar-se de outros expedientes para determinar se uma empresa deve contribuir ou não para o SENAI, incorrendo em custos financeiros e maior tempo de execução.

## PROPOSTA DE PESQUISA

É possível desenvolver uma proposta de trabalho como alternativa para o processo utilizado para identificar empresas contribuintes, fazendo uso da Inteligência Competitiva aliada à Gestão de Conhecimento, aumentando a base de parceiros e otimizando os recursos da organização?

## OBJETIVOS DA PESQUISA

“A essência do conhecimento consiste em aplica-lo, uma vez possuído.”

Confúcio

Os principais objetivos do trabalho serão comentados nas próximas seções, constando de um objetivo principal e quarto objetivos secundários.

### Objetivo Final

O objetivo final deste estudo é sugerir um processo que identifique contribuições compulsórias, destinadas a indústria, que possuem outras destinações; Objetivando identificar aquelas empresas que, realmente, são contribuintes de outro segmento ou se pertencem à indústria, tendo por base uma solução de Tecnológica da Informação e de Inteligência competitiva.

### Objetivos Intermediários

1. Contextualizar o desenvolvimento de TI nas organizações líderes do cenário contemporâneo;
2. Apresentar os conceitos de Sistema de informação (SI), tecnologia da informação (TI), estratégia e estratégia competitiva;
3. Diagnosticar o processo de identificação de clientes potencial não pagador;
4. Diagnosticar melhorias no processo.

## DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

Este trabalho pretende oferecer uma alternativa ao processo inicial de seleção de empresas a serem checadas para fazer parte da base de empresas parceiras e contribuintes do SENAI, utilizando, para isso, dos recursos de Inteligência Competitiva e Gestão de Conhecimento, como ferramentas da solução.

## RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O estudo vai proporcionar uma melhora significativa ao processo interno de seleção de empresas a serem fiscalizada, fornecendo mais transparência, rapidez, consistência, redução de tempo e de emprego de recursos financeiros.

# METODOLOGIA

## Para a consecução dos objetivos propostos, será realizada da seguinte forma:

## Quantos aos fins:

Trata-se de uma pesquisa classificada como descritiva, com utilização de estudo abordando Inteligência competitiva, gestão da informação e conhecimento para a elaboração da proposta.

## Quantos ao meios:

A modalidade será realizada por intermédio de pesquisa de livros, artigos acadêmicos e internet, sendo considerada enquadrada na modalidade bibliográfica. Um estudo de caso deve ser realizado, no setor de fiscalização do SENAI, para sugerir possíveis melhorias no processo de fiscalização, objetivando identicar de forma eficaz as empresas que não estão contribuindo corretamente. O setor de fiscalização foi escolhido por possuir limitações no processo de identificação das contribuições, devidas ao SENAI, pelas empresas privadas. Os dados serão tratados de forma qualitativa, sendo analisados e seus dados interpretados, com base em uma fundamentação teórica sólida, cujo objetivo é elucidar o problema em questão.

## Universo da Pesquisa

O universo da pesquisa foi mencionado no referencial teórico, abordando a Inteligência Competitiva e a Gestão de Conhecimento para a elaboração da proposta.

## Limitações do Método

A metodologia escolhida para a pesquisa pode apresentar algumas dificuldades e limitações devido ao fato de que as empresas parceiras não participarem do fornecimento de dados para a pesquisa, forçando a busca em outras fontes.

# REFERENCIAL TEÓRICO

## Estratégia

Como afirma Hambrick (1983), a estratégia é um conceito multidimensional e situacional e isso dificulta uma definição de consenso. Para Mintzberg (1988), Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente. Para Hax e Majluf (1988), Estratégia é o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objectivos de longo prazo, programa de acções e prioridade na afectação de recursos. No âmbito empresarial, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do ambiente da empresa (OLIVEIRA, 1991).

A visão dos autores sobre estratégia converge para a ideia de organizar e juntar forças para atingir objetivos corporativos importantes e, este trabalho, não possui caráter diferente. O que se pretende é organizar uma ação integrada para permitir o desenvolvimento de um novo processo para identificar empresas contribuintes, atingido um objetivo maior que é aumentar a receita de contribuições do SENAI.

A estratégia competitiva refere-se à empresa que decide competir em um mercado em resposta às ações e possíveis ganhos de posições de seus competidores, de modo a obter vantagem sobre eles. Para Michael Porter (PORTER, 1986), estratégia competitiva é definida como ações defensivas e ofensivas que criam uma posição vantajosa para a organização, ou seja, são ações previamente desenvolvidas e planejadas pelas empresas para facilitar a adaptação das mesmas às características de seu ambiente externo. Ao todo, Porter apresenta três estratégicas competitivas genéricas, sendo a primeira a Liderança no custo total,esenvolvidas por companhias que procuram uma valor maior participação no mercado, reduzindo seus custos em relação ao dos concorrentes; a segundo, a Diferenciação, proporciona a vantagem competitiva mediante a orferta do produto e serviços que possuam a qualidade desejada pelos consumidores, mas que também, ao mesmo tempo possuam caracaterísticas diferentes dos produtos já oferecidos pela concorrência; a terceira, o Enfoque, foca em um nicho de mercado especializado, uma vez que direciona seus esforços para as necessidades de um mercado restrito ou um tipo específico de consumidor.

Segundo Michel Porter, para que uma empresa obtenha vantagens competitivas, ela deve perseguir táticas específicas e escolher o escopo dentro do qual irá alcançá-las. Foi através dessa premissa que Porter desenvolveu as estratégias competitivas genéricas. Vale ressaltar que uma das estratégias indicadas se encontra dentro da própria companhia, enquanto as outas ajudam a mesma a alcançar um entendimento mais efetivo do ambiente externo.

## Inteligência Competitiva (IC)

A inteligência competitiva é o processo que investiga o ambiente onde a empresa está inserida, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir os riscos, bem como diagnosticar o ambiente interno organizacional, visando ao estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo (TARAPANOFF-GREGOLIN, 2002). A inteligência competitiva (IC) é entendida como processo organizacional e é fundamental à organização sob vários aspectos, como por exemplo, para as pessoas desenvolverem suas atividades profissionais, para as unidades de trabalho planejarem suas ações táticas e operacionais, para os setores estratégicos definirem suas estratégias de ação, visando o mercado, a competitividade e a globalização. Além disso, é perceptível as necessidades informacionais, em diferentes níveis de complexidade, da organização como um todo e que são supridas através do processo de IC. Outra questão importante é a conceituação de dados, informação e conhecimento, que são insumo para o processo de IC. Nesse sentido, adota-se os conceitos apresentados por Davenport e Prusak, (DAVENPORT, PRUSAK,1998); para os autores, dados são simples observações sobre o estado do mundo, são facilmente estruturados, obtidos por máquinas, freqüentemente quantificados e facilmente transferidos; informação são dados dotados de relevância e propósito, requer unidade de análise, exige consenso em relação ao significado e necessariamente exige a mediação humana; conhecimento é a informação valiosa da mente humana, inclui reflexão, síntese e contexto, além disso é de difícil estruturação, transferência e captura em máquinas, bem como é freqüentemente tácito. Conhecer os diferentes ambientes organizacionais também é fundamental para compreender o processo de IC nas organizações. Explica-se que as organizações são formadas por três diferentes ambientes: o primeiro está ligado ao próprio organograma, isto é, as inter-relações entre as diferentes unidades de trabalho como diretorias, gerências, divisões, departamentos, setores, seções etc. (fluxos formais); o segundo está relacionado a estrutura de recursos humanos, isto é, as relações entre pessoas das diferentes unidades detrabalho (fluxos informais) e, o terceiro e último, é composto pela estrutura informacional propriamente dita,ou seja, a geração de dados, informação e conhecimento pelos dois ambientes anteriores (VALENTIM, 2002).

## Gestão do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento é a área preocupada com a administração do capital intelectual da organização de modo que esta possa aprender e crescer. Ela é a responsável por entrelaçar estes fatores, propondo métodos e práticas gerenciais que envolvem compreensão, postura, entendimento dos processos humanos de aprendizado, de liberdade, de criação e aprendizados individual e coletivo. (GODOY, 2011),

Um dos desafios que as empresas enfretam no Mercado atual, é o gerenciamento das informaçoes recebidas pela organização, afim de que tais informações tragam retorno à orgnização. Nesse contexto, a gestão do conhecimento vem atuar trazendo um direcionamento para o conhecimento produzido na organização com a ajuda dos fluxos de informação e as tecnologias que a acompanham. Entretanto, para que isso aconteça é necessário à empresa criar subsídios e espaços nos quais as pessoas possam utilizar e administrar este ativo intangível que deve ser sociabilizado, possibilitando a disseminação do conhecimento para toda organização.

As organizações que fazem uso estratégico da informação utilizam, eficientemente, os processos de criação de significado, construção de conhecimento e tomada de decisão terão mais chances de se adptar em ambientes dinâmicos e prosperar, pois compreenderão as tendências e analisarão com mais precisão o ambiente externo. Essas são as organizações criadoras do conhecimento que possuem capacidade de criar, sistematicamente, novos conhecimentos, disseminando-se pela organização e, rapidamente, incorporando-os às novas tecnologias (TERRA, 2001). São organizações que fazem uso da gestão do conhecimento para melhorar seus processos e fluxos, objetivando o estabelecimento de vantage competitive por meio do desenvolvimento da inteligência competitive organizacional.

## Gestão da Informação

Diante da necessidade de informação com processamento rápido e preciso, as organizações podem utilizar a gestão da informação como estratégia empresarial para tratar e disponibilizar, além de gerir fluxo de informação da empresa. O gerenciamento da informação transcende a capacidade tecnológica de seu armazenamento, indo em direção à capacidade de obtenção, preparo, seleção, armazenamento e à disseminação da informação, de modo ágil, confiável e sistemático.

Olhando as organizações pelo prisma sistêmico, pode-se entender por gestão da informação o conjunto de conceitos, princípios, métodos e técnicas utilizadas na prática administrativa e colocados em execução pela liderança de uma orgnização para atingir a missão e os objetivos fixados (BELLUZZO, 2005).

DAVENPOR (2000) também relata que o fenômeno da gestão da informação ocorre de forma processual, estabelecendo o modelo ecológico para gerenciamento da informação. Este modelo está sustentado no modo holístico de pensar e em quatro atributos-chaves: i) integração dos diversos tipos de informação; ii) reconhecimento de mudanças evolutivas; iii) ênfase na observação e na descrição; e iv) ênfase no comportamento pessoal e informacional. Envolve três ambientes: o ambiente informacional que é o centro da abordagem ecológica e abrange seis componentes: estratégia da informação, política da informação, cultura e comportamento em relação à informação, equipe da informação, processos de administração informacional e arquitetura da informação; o ambiente organizacional, que abrange todas as atividades organizacionais, sendo composto: pela situação dos negócios, investimentos em tecnologia e distribuição física; e o ambiente externo, que consiste em informações sobre três tópicos fundamentais: mercados de négocios, mercados tecnólogicos e mercados da informação.

Em harmonia com a ecologia informacional, DANVENPORT (2000, p.173) define o gerenciamento da informação como processos, isto é, um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuim e usam a informação e o conhecimento. Assim, estabelece quarto passos a seguir para a realização do processo de gerenciamento da informação. Primeiro, determinação das exigências, uma vez que é importante compreender o contexto nas quais as atividades gerenciais são realizadas, identificar quais as fontes são necessárias e as informações para a gerência. Por meio dessa compreensão é possível realizar o mapeamento da informação disponível na organização, registrar os recursos informacionais existentes, as unidades responsáveis e os serviços e sistemas disponíveis. Segundo, obtenção de informação, que se constitui em uma atividade continua, a qual acompanha o desenvolvimento organizacional. O fornecimento dessa informação precisa proporcionar aos usuários as informações necessárias em produtos e serviços informacionais. Essa atividade é composta diversas tarefas, não necessariamente em sequenciais, a saber: exploração do ambiente informacional, classificação da informação emu ma categoria, a formatação e a estruturação da informação. Terceiro, distribuição, que se refere à disseminação da informação aos gerentes e funcionários que delas necessitam. No entanto, é necessario definir as estratégias dessa distribuição, podendo-se optar tanto pela divulgação às pessoas autorizadas como pela disponibilização a todos. E quarto, utilização da informação, que pode ser considerada a etapa mais importante desse processo, uma vez que todos os esforços das demais etapas converge e se justificam para proporcionar o uso da informação em seu contexto organizacional.

Cada processo deve ser gerenciado buscando a adapatção do comportamento dos usuários às condições do ambiente organizacional, mantendo novos ciclos de uso da informação. Acredita-se com isso que a gestão da informação poderá impactar de maneira positiva e decisiva nas organizações comteporâneas cujo conhecimento, como promotor de inovações e vantagens competitivas, torna-se a cada dia elementar e imprescindível aos seus negócios.

# CRONOGRAMA

1a Etapa Aprovação do Projeto

2a Etapa Levantamento do Material bibliográfico

3a Etapa Coleta de dados

4a Etapa Seleção do Material

5a Etapa Estudo e Análise

6a Etapa Redação da Monografia

7a Etapa Redação e Ajustes

8a Etapa Conclusão do Trabalho

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Meses | Março/2018 | | | | Abril/2018 | | | | Maio/2018 | | | | Junho/2018 | | | |
|  | Semanas | 1a | 2a | 3a | 4a | 1a | 2a | 3a | 4a | 1a | 2a | 3a | 4a | 1a | 2a | 3a | 4a |
|  | 1a Etapa |  |  | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 2a Etapa |  |  |  |  |  | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 3a Etapa |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 4a Etapa |  |  |  |  |  |  |  |  | | |  |  |  |  |  |  |
|  | 5a Etapa |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | | |  |  |  |  |
|  | 6a Etapa |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | | | |  |  |
|  | 7a Etapa |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |
|  | 8a Etapa |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | | |

# REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

HAMBRICK, Donald C. High profit strategies in mature capital goods industries: A contingency approach. **Academy of Management journal**, v. 26, n. 4, p. 687-707, 1983.

TARAPANOFF, Kira; GREGOLIN, José Angelo R. Inteligência organizacional e competitiva. **Ciência da Informação**, v. 31, n. 3, p. 108-109, 2002.

HAX, A. C. e N. S. MAJLUF,1988, "The concept of strategy and strategy formation process", Interfaces, vol.18,no.3, p. 99-109.

MINTZBERG, H., 1988 “Opening up the definition of strategy”, in The Strategic Process–concepts, , contexts and cases, QUINN,J.B.; MINTZBERG, H.; JAMES, R.M.(Ed.), Prentice-Hall Inc.

OLIVEIRA, D.P.R. de. Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

VALENTIM, M. L. G. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramaZero**, v. 3, n. 4, p. A02-0, 2002. Disponível em: <http://www.brapci.inf.br/v/a/1053>. Acesso em: 17 Mar. 2018.

GODOY, Luciana Cristina. GESTÃO DO CONHECIMENTO. 2011

TERRA, J.C.C. **Gestão do Conhecimento:** o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade.3.ed.São Paulo: Negócio Editora, 2001.

DIAS, M.M.K; BELLUZZO,R.C.B. **Gestão da informação em ciência e tecnologia sob ótica do cliente**. Bauru: EDUSC,2003. 184P.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L.Working Knowledge - How Organisations Manages What They Know.Boston:Havard Business School Press, 1998.

DAVENPORT, Thomas H.; Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 2000.

PORTER, M. Estratégia competitiva. Rio de Janeiro. Elsevier, 1986. Disponível em: http://www.portal-administracao.com/2014/02/a-estrategia-competitiva-de-porter.html