

**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**

“O interesse pelo patrimônio natural comum da vida e da humanidade, hoje vastamente ameaçado, nos obriga a certos consensos mínimos. Da mesma forma, o agravamento da pobreza, da degradação do ambiente e do desemprego estrutural demandam um novo pacto ético da humanidade, sem o qual o futuro pode ser ameaçador para todos”

**BOFF**, Leonardo, **“Ethos Mundial: um consenso mínimo entre os humanos”**

Sumário

[1 INTRODUÇÃO 4](#_Toc508654836)

[1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA 5](#_Toc508654837)

[1.1.1 Objetivo Final 6](#_Toc508654838)

[1.1.2 Objetivos Intermediários 6](#_Toc508654839)

[1.2 SUPOSIÇÃO 6](#_Toc508654840)

[1.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA 6](#_Toc508654841)

[1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO 7](#_Toc508654842)

[2 METODOLOGIA 7](#_Toc508654843)

[2.1 TIPO DE PESQUISA 7](#_Toc508654844)

[2.2 COLETA DE DADOS 9](#_Toc508654845)

[2.3 UNIVERSO DA PESQUISA 9](#_Toc508654846)

[2.4 TRATAMENTO DOS DADOS 10](#_Toc508654847)

[2.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO 10](#_Toc508654848)

[3 REFENCIAL TEÓRICO 11](#_Toc508654849)

[3.1 Balanced Scorecard 11](#_Toc508654850)

[3.1.1 Gestão da Qualidade Total e o Balanced Scorecard 15](#_Toc508654851)

[3.2 Terceiro Setor 17](#_Toc508654852)

[3.2.1 Uma perspectiva histórica e geográfica 17](#_Toc508654853)

[3.2.2 Definindo o Terceiro Setor 18](#_Toc508654854)

[3.2.3 Empresa 20](#_Toc508654855)

[3.2.4 Incubadora – Breve histórioco e Conceituação técnica 20](#_Toc508654856)

[3.3 Planejamento e Gestão Estratégica do Terceiro Setor 24](#_Toc508654857)

[3.3.1 Principais processos identificados 27](#_Toc508654858)

[3.4 Descrição do Modelo de Gestão das Incubadoras 29](#_Toc508654859)

[3.4.2 Modelo Financeiro 32](#_Toc508654860)

[3.4.3 Modelo de Operações 34](#_Toc508654861)

[3.5 Levantamento dos Indicadores de Desempenho para Avaliação de Performance para o Terceiro Setor 34](#_Toc508654862)

[4 CRONOGRAMA 36](#_Toc508654863)

[5 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA 37](#_Toc508654864)

# INTRODUÇÃO

“Aprender é a única coisa de que a mente

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

Leonardo Da Vinci

O Serviço Nacional da Industria (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 prestart contribuição. O processo de checagem consume grande quantidade de tempo, além de elevado custo financeiro para o SENAI.

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 public, 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 compulsories 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 expedients para determiner se uma empresa deve contribuir ou não para o SENAI, incorrendo em custos financeiros e maior tempo de execução.

## PROPOSTA DE PESQUISA

O proposta do trabalho é desenvolver uma 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 desenvolver 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), BI, estratégia e estratégia competitiva;
3. Diagnosticar o processo de identificação de clientes potencial não pagador;
4. Propor a implantação do 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 auditadas, fornecendo mais transparência, rapidez, consistência, redução de tempo e de emprego de recursos financeiros.

# METODOLOGIA

## Tipo de Pesquisa

## Coleta dos dados

A coleta de dados será feita por meio de questionário emitido às empresas, de forma simplificada, com o objetivo de montar um grande banco de dados com informações das empresas parceiras.

## Universo da Pesquisa

O universo da pesquisa está referido no referencial teórico, abordando a Inteligência Competitiva e a Gestão de Conhecimento, além do Balanced ScoreCard para a montagem da proposta.

## Tratamento dos dados

Os dados, com os quais trabalhamos, foram, essencialmente, levantados por terceiros e podem trazer reflexões, argumentações, interpretações, análise e conclusões desses autores. A pesquisa está limitada por características de uma abordagem qualitativa dos dados.

## 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 fonts.

# 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 próxima seção fará comentários sobre a Inteligência Competitiva.

## 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 diagnostica o a mbiente interno organizacional, visando o 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; 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 dois 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)

Os preceitos de Gestão de Conhecimento vão apoiar a busca por novo processo de identifica de clientes contribuintes do SENAI.

# 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.