**Gestão de Informação e Gestão de Inteligência Competitiva Estudo de Caso**

***Célia Regina Lima Sá Batista Oliveira***

[***celinharegina@hotmail.com***](mailto:celinharegina@hotmail.com)

***Orientador Carlos Alberto Lidízia Soares,M.Sc***

[***csoares@vm.uff.br***](mailto:csoares@vm.uff.br)

**Resumo**

O SENAI faz parte do sistema “S”, e é responsável pela capacitação da indústria. Para cumprir sua missão, a organização precisa de recursos financeiros que são destinados pelas indústrias, na forma de contribuição mensal. Este trabalho sugere uma mudança na forma como o processo deve ser realizado, incluindo dois aspectos fundamentais: o primeiro, a decisão sobre a escolha das indústrias para fiscalização; a segunda, a inclusão de indicadores de desempenho no processo de decisão. Os resultados apresentam aspectos positivos, indicando que a mudança será benéfica para a organização.

**Palavras-Chave:** Gestão da Informação; Gestão de Inteligência Competitiva; Gestão do Conhecimento; Indicadores Econômicos; SENAI.

1. **INTRODUÇÃO**

“Medir é entender, entender é ganhar conhecimento, ter conhecimento é ter força. Desde o começo dos tempos, o que torna o homem diferente dos outros animais é a habilidade de observar, medir, analisar, e usar essa informação para causar mudanças.”

# HARRINGTON

O Serviço Nacional da Indústria (SENAI) foi criado em 22 de janeiro de 1942, pelo decreto - Lei 4.048/42, com o objetivo de formar profissionais para incipiente indústria nacional. Há mais de 70 anos, já estava aclaro 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 mantido por meio de recursos oriundos do meio empresarial, os quais são administrados pela Confederação Nacional da Indústria (CNI). O SENAI não presta serviço público 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 pela referida lei, em seu artigo 4º, o qual determina que os estabelecimentos industriais das modalidades enquadradas na CNI são obrigados ao pagamento de contribuição mensal para montagem e custeio das escolas de aprendizagem. O artigo 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.

O SENAI dispõe de um setor responsável pela realização da fiscalização do pagamento da contribuição mensal, devida ao órgão, para a cobertura de suas atividades primárias de fornecimento de capacitação de industriários, porém, o processo de checagem consume grande quantidade de tempo, além de elevado custo financeiro para o SENAI, podendo resultar em menor arrecadação para a organização. De acordo com as investigações, o setor de fiscalização atua com forte regulação da unidade nacional central, chamada de Departamento Nacional (DN), impedindo tomada de decisões significativas com vistas ao aumento da arrecadação.

Diante do fato, este trabalho propõe uma alternativa ao processo de seleção dos parceiros contribuintes, fazendo uso da Inteligência Competitiva, da Gestão de Conhecimento e de informações de evolução da produção industrial nacional, como indicadores econômicos.

Dessa forma, o questionamento proposicional, deste trabalho, seria a possibilidade de desenvolvimento de uma alternativa ao processo de seleção de indústrias a serem fiscalizadas, aumentando seu poder de decisão ao poder planejar ou replanejar ações de fiscalização, com o intuito de melhorar o desempenho de arrecadação da atividade. Assim, é possível desenvolver uma proposta do trabalho alternativa para o processo utilizado para seleção de empresas contribuintes, fazendo uso da Inteligência Competitiva aliada à Gestão de Conhecimento, melhorando os resultados da arrecadação e otimizando os recursos da organização?

* 1. **OBJETIVOS**

“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.

* + 1. **Objetivo final**

O objetivo final deste estudo é sugerir um processo alternativo de seleção de indústrias a serem fiscalizadas, utilizando Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Inteligência Competitiva e indicadores econômicos, objetivando aumentar o controle e o poder de decisão sobre o processo, além de aumento na arrecadação.

* 1. **Objetivos intermediários**

Os objetivos intermediários são: apresentar os conceitos de Gestão de Informação, Gestão do Conhecimento, Estratégia, Inteligência Competitiva e Indicadores Econômicos; ampliar a base de dados com informações das parceiras indústrias;

* 1. **RELEVÂNCIA DO ESTUDO**

O estudo vai proporcionar uma melhora significativa ao processo interno de seleção de empresas a serem fiscalizadas, fornecendo mais transparência, rapidez, consistência, redução de tempo e de emprego de recursos financeiros. Um objetivo complementar é alertar para a consolidação de uma forma singular de organização – do Terceiro Setor, que cada vez mais necessita de profissionais especializados e interessados nas causas coletivas.

* 1. **LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

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 e indicadores econômicos, como ferramentas da solução.

* 1. **JUSTIFICATIVA**

No mundo contemporâneo, mudanças que venham a adicionar algum aspecto positivo ou benefício à organização podem significar grande diferencial competitivo, em relação aos concorrentes. No caso do SENAI, a capacitação industrial oferecida pela organização depende, inteiramente, das contribuições mensais oferecidas pelas indústrias do Brasil. E quanto mais recursos, mais serviços de capacitação podem ser oferecidos ou ofertados. Dessa forma, há uma oportunidade de aumentar a arrecadação, através da alteração do processo de seleção de empresas a serem fiscalizadas, podendo fornecer resultados interessantes, do ponto de vista financeiro.

1. **METODOLOGIA:**

Segundo Vergara (2005), os tipos de pesquisa se dividem em dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios da investigação. Quantos aos fins a pesquisa será descritiva e explicativa, com utilização de estudo abordando inteligência competitiva, gestão de conhecimento e informações de evolução industrial nacional como indicadores econômicos.

Quanto aos meios a pesquisa ser um estudo de caso no setor de fiscalização do SENAI e bibliográfico, pois se recorrerá a material público retirado dos sites das empresas das empresas envolvidas no estudo de caso.

Será realizado um estudo de caso no setor de fiscalização do SENAI, para sugerir um processo alternativo de seleção de indústrias a serem fiscalizadas através de indicadores econômicos, podendo aumentar o valor da sua contribuição. Por fim, os dados serão tratados de forma qualitativa e estatística. Apresentado de forma estruturado e analisado. Será feito uma simulação de aumento de contribuição com utilização de indicadores econômicos para facilitar a visualização do resultado final.

1. **REFERENCIAL TEÓRICO**
   1. **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 objetivos de longo prazo, programa de ações e prioridade na afetação 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. O termo “estratégica competitiva” refere-se como a empresa decide competir em um mercado em resposta às estratégias e posições de seus competidores de modo a ganhar vantagem competitiva.

Para Porter (2004), uma estratégia competitiva são 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, que são: a primeira, a liderança no custo total: esta estratégica é implementada por companhias que procuram uma valor maior participação no mercado, reduzindo seus custos em relação ao dos concorrentes. Vale ressaltar, que quando implementada de forma correta, essa estratégia se torna uma excelente vantagem para a organização, pois os custos mais baixos otimizam a competição e o desempenho da companhia, criando uma maior flexibilidade diante da concorrência. Ser líder em custo também melhora o poder de negociação da empresa, além de proporcionar às mesmas margens altas de lucro, que compensam prejuízos e viabilizam novos investimentos.

A segunda é a diferenciação: A estratégia de diferenciação proporciona a vantagem competitiva mediante a oferta do produto e serviços que possuam a qualidade desejada pelos consumidores, mas que também, ao mesmo tempo possuam características diferentes dos produtos já oferecidos pela concorrência. Essa estratégia auxilia a organização a focar seus esforços em um determinado grupo, segmento ou mercado geográfico. A diferenciação como estratégia estimula a lealdade dos consumidores, neutralizando a facilidade da concorrência e a de entrada de novos concorrentes.

A terceira é o enfoque: A estratégia de enfoque visa um nicho de mercado especializado, uma vez que direciona seus esforços para as necessidades de um mercado restrito ou um tipo específico de consumidor. De certa forma, trata-se de uma abordagem de liderança de custo ou diferenciação em ambiente competitivo. Por exemplo, com o enfoque no custo ou companhia busca explorar as diferenças existentes no comportamento dos custos em alguns segmentos. Já com enfoque na diferenciação, a empresa procura se diferenciar de seu segmento explorando necessidades específicas dos seus consumidores.

Segundo Porter (2004), 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 outras ajudam a mesma a alcançar um entendimento mais efetivo do ambiente externo.

* 1. **INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (IC)**

Segundo Starec (2012), Inteligência Competitiva é um sistema operacional de coleta, tratamento e encaminhamento da informação tácita e explícita para os tomadores de decisões. De acordo com essa visão, todos os recursos são direcionados para um aspecto importante da Inteligência Competitiva, a tomada de decisão.

Na visão de Tarapanoff-Gregolin (2002), 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 ambiente interno organizacional, visando o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo. 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 de informações, 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.

Davenport e Prusak (1998) postulam que 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 de trabalho (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).

* 1. **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),

Um dos desafios que as empresas enfrentam no Mercado atual, é o gerenciamento das informações recebidas pela organização, afim de que tais informações tragam retorno à organização. 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 subsidies 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 adaptar 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).

Dessa forma, as organizações fazem uso da gestão do conhecimento para melhorar seus processos e fluxos, objetivando o estabelecimento de vantagem competitiva por meio do desenvolvimento da inteligência competitiva organizacional.

* 1. **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.

Belluzzo (2005) afirma que as organizações são entendidas pelo prisma sistêmico, podendo entender a gestão da informação como um conjunto de conceitos, princípios, métodos e técnicas utilizados na prática administrativa e colocados em execução pela liderança de uma organização para atingir a missão e os objetivos fixados.

Davenport (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. A visão 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 negócios, mercados tecnológicos e mercados da informação.

Em harmonia com a ecologia informacional, Davenport (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, distribuem e usam a informação e o conhecimento.

Assim, estabelece quarto passos a seguir para a realização do processo de gerenciamento da informação. Primeiro, a determinação das exigências, uma vez que é importante compreender o contexto nas quais as atividades gerenciais são realizadas, identificar quais as fontes necessárias e as informações para a gerência.

Por meio dessa compreensão é possível realizar o mapeamento da informação disponível na organização, registrar os recursos de informação 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 de informação. Essa atividade é composta diversas tarefas, não necessariamente em sequência, a saber: exploração do ambiente informacional, classificação da informação em uma 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 necessário 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 convergem e se justificam para proporcionar o uso da informação em seu contexto organizacional.

Cada processo deve ser gerenciado buscando a adaptação 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 às organizações contemporâneas cujo conhecimento, como promoter de inovações e vantagens competitivas, torna-se a cada dia elementar e imprescindível aos seus negócios.

* 1. **INDICADORES ECONÔMICOS DA INDÚSTRAI**

Segundo Lourenço (2002), os indicadores econômicos (IEs) representam essencialmente dados e/ou informações que sinalizam ou apontam o comportamento (individual ou integrado) das diferentes variáveis e fenômenos componentes de um sistema econômico de um país, região ou estado. Menciona, ainda, que são fundamentais tanto para propiciar uma melhor compreensão da situação presente e o delineamento das tendências de curto prazo da economia, quanto para subsidiar o processo de tomada de decisões estratégicas dos agentes públicos (governo) e privados (empresas e consumidores).

Como mencionado no texto, o principal objetivo da utilização de indicadores econômicos é o auxílio da tomada de decisões, seja ampliando a atuação de uma ação estratégica ou reduzindo seu raio de cobertura. Neste trabalho, os indicadores econômicos serão utilizados para subsidiar o processo de seleção de empresas para serem fiscalizadas, objetivando maximizar a arrecadação, o tempo e o envolvimento humano direto.

# INTELIGÊNCIA COMPETITIVA APLICADA À ENTIDADE DO SISTEMA “S”: SENAI

* 1. **CASO SENAI**
     1. **Processo atual de seleção de empresas**

O atual processo de seleção de empresas para fiscalização com intuito de verificar se a arrecadação da contribuição mensal devida ao SENAI segue um modelo definido, nacionalmente, pelo DN (Departamento Nacional), no qual de um total de empresas que atuam no setor industrial no Rio de Janeiro, um conjunto menor (chamado de meta) é encaminhada à unidade regional para ser cumprida mensalmente. Dependente da velocidade impressa na fiscalização, é possível a fiscalização total ou parcial da meta mensal.

Segundo o Planalto (2018), o SENAI foi criado, juntamente, com a definição da forma de arrecadação financeiro para realizar os investimentos necessários ao funcionamento da organização na prestação de serviços de capacitação dos industriários.

Tabela 1 - Lista de empresas do ramo industrial

Fonte: desenvolvido pelo autor

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Empresas** | **Faturamento** | **N. Empregados** | **Folha de Pagamento** | **Ramo de atuação** | **1% da folha de pagamento** |
| Empresa A | 17,5 bilhoes | 3 mil | R$ 10.500.000,00 | Combustíveis | R$ 105.000,00 |
| Empresa B | 518 milhões | 8 mil | R$ 28.000.000,00 | Autoindústria | R$ 280.000,00 |
| Empresa C | 9,76 Bilhões | 33 mil | R$ 115.500.000,00 | Bens de Capital | R$ 1.155.000,00 |
| Empresa D | 645,5 milhões | 1 mil | R$ 3.500.000,00 | Eletrônicos | R$ 35.000,00 |
| Empresa E | 338 milhões | 3 mil | R$ 10.500.000,00 | Energia | R$ 105.000,00 |
| Empresa F | 1,6 bilhões | 44 mil | R$ 154.000.000,00 | Indústria da Construção | R$ 1.540.000,00 |
| Empresa G | 403 milhões | 17 mil | R$ 59.500.000,00 | Infraestrutura | R$ 595.000,00 |
| Empresa H | 306 milhões | 35 mil | R$ 125.500.000,00 | Mineração | R$ 1.255.000,00 |
| Empresa I | 228 milhões | 4,5 mil | R$ 15.750.000,00 | Papel e Celulose | R$ 157.500,00 |
| Empresa J | 573 milhões | 5 mil | R$ 17.500.000,00 | Química e Petroquímica | R$ 175.000,00 |
| Empresa L | 463 milhões | 20 mil | R$ 70.000.000,00 | Siderurgia e Metalurgia | R$ 700.000,00 |
| Empresa M | 1,2 milhao | 50 | R$ 175.000,00 | Combustíveis | R$ 1.750,00 |
| Empresa N | 2,2 milhao | 100 | R$ 350.000,00 | Alimentos | R$ 3.500,00 |
| Empresa O | 5 milhao | 250 | R$ 875.000,00 | Combustíveis | R$ 8.750,00 |
| Empresa P | 7 milhao | 300 | R$ 1.050.000,00 | Papel e Celulose | R$ 10.500,00 |
| Empresa Q | 15 milhoes | 450 | R$ 1.575.000,00 | Combustíveis | R$ 15.750,00 |
| Empresa R | 30 milhoes | 600 | R$ 2.100.000,00 | Química e Petroquímica | R$ 21.000,00 |

A tabela 1 simula o conjunto integral de empresas a serem fiscalizadas.

* + 1. **Contribuição Mensal**

# A contribuição mensal devida da indústria ao SENAI está definida em 1% da folha de pagamento da organização, acrescida de 20% quando a empresa possuir mais de quinhentos funcionários. De acordo com o processo atual, uma porção de empresas é selecionada, aleatoriamente, para ser fiscalizada. Dessa forma,

Tabela 2 - Relação de indústria a serem fiscalizadas

Fonte: desenvolvido pelo autor

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Empresas** | **Faturamento** | **N. Empregados** | **Folha de Pagamento** | **Ramo de atuação** | **1% da folha de pagamento** |
| Empresa A | 17,5 bilhoes | 3 mil | R$ 10.500.000,00 | Combustíveis | R$ 105.000,00 |
| Empresa N | 2,2 milhao | 100 | R$ 350.000,00 | Alimentos | R$ 3.500,00 |
| Empresa R | 30 milhoes | 600 | R$ 2.100.000,00 | Química e Petroquímica | R$ 21.000,00 |

Ao final, o total arrecadado e fiscalizado pelo SENAI seria de R$ 129.500,00, encerrando o exemplo.

* + 1. **Consequências do processo atual**

O atual processo de escolha das indústrias a serem fiscalizadas envolve alguns aspectos que necessitam ser discutidos, dentre eles, a existência de uma lista fechada de indústrias definida pelo DN e a não utilização de critérios mais específicos para definir a lista de empresas a serem fiscalizadas, sem se valer informações favoráveis como a melhora dos indicadores econômicos para realizar uma fiscalização.

A próxima seção apresenta a solução proposta, indicando os benefícios de sua adoção.

* + 1. **Solução Proposta**

O processo atual de fiscalização observa o número de empregados e, por conseqüência, a folha de pagamento para gerar o conjunto de empresas a serem fiscalizadas, sem mencionar os outros itens. Como alternativa, este trabalho propõe a utilização de mais elementos para gerar o conjunto a ser fiscalizado, recomendando a observação de outros elementos da tabela 1 e a introdução de indicadores econômicos (seção 3.5) para indicar qual ramo de atuação deve ser verificado primeiro. Os indicadores econômicos, como dito na seção, apóiam a tomada de decisão estratégica para a organização, exatamente, como se pretende com esta solução.

Inicialmente, um indicador econômico da indústria é fixado como elemento orientador da fiscalização, neste caso, o indicador de aumento de produção mensal.

Tabela 3 - Relação de incremento de produção industrial

Fonte: desenvolvido pelo autor

|  |  |
| --- | --- |
| **Categorias Econômicas** | **Abr 18 /Mai 18** |
| Bens de Capital | 1,1 |
| Combustíveis | -0,8 |
| Autoindústria | 0 |
| Eletrônicos | -2 |
| Energia | 1 |
| Infraestrutura | -3 |
| Mineração | -1,5 |
| Papel e Celulose | 1 |
| Química e Petroquímica | -0,4 |
| Siderurgia e Metalurgia | -0,7 |
| Alimentos | 2 |

A tabela 3 exibe uma hipótese do conjunto de categorias econômicas e seus incrementos de produção industrial, entre abril e maio de 2018. É possível observar que quatro categorias tiveram aumento de produção: Bens de capital, Energia, Papel e Celulose e Alimentos. As outras categorias tiveram redução de produção ou ficaram estagnadas. Assim, definidas as categorias, o novo conjunto de indústrias a serem fiscalizadas seria composto de empresas diferentes da tabela 2, como pode ser visto na tabela 4.

Tabela 4 - Relação de Indústrias para fiscalização

Fonte: desenvolvido pelo autor

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Empresas** | **Faturamento** | **N. Empregados** | **Folha de Pagamento** | **Ramo de atuação** | **1% da folha de pagamento** |
| Empresa C | 9,76 Bilhões | 33 mil | R$ 115.500.000,00 | Bens de Capital | R$ 1.155.000,00 |
| Empresa E | 338 milhões | 3 mil | R$ 10.500.000,00 | Energia | R$ 105.000,00 |
| Empresa I | 228 milhões | 4,5 mil | R$ 15.750.000,00 | Papel e Celulose | R$ 157.500,00 |
| Empresa N | 2,2 milhao | 100 | R$ 350.000,00 | Alimentos | R$ 3.500,00 |
| Empresa P | 7 milhao | 300 | R$ 1.050.000,00 | Papel e Celulose | R$ 10.500,00 |

Levando em consideração os dados armazenados de cada empresa e a introdução da nova sistemática, a arrecadação baseada na folha de pagamento conhecida pelo SENAI será de R$ 1.431.500,00, obtendo um resultado bem melhor e mais inteligente. Neste ponto, é possível a introdução de outras regras com o objetivo de tornar a fiscalização mais efetiva ou mais rentável, através da seleção com alto faturamento ou com número de funcionários maior que quinhentas pessoas, já que a lei 4808/42 [2] permite o acréscimo de 20% ao valor da contribuição mensal. A próxima seção menciona os benefícios da introdução da solução proposta.

* + 1. **Benefícios da solução proposta**

Os benefícios da solução proposta podem ser verificados na forma de maior controle a relação total de indústrias a serem fiscalizadas, uma vez que esta está em poder da unidade fiscalizadora e não do Departamento Nacional (DN); a introdução de novos elementos para a tomada de decisão sobre qual setor da indústria será fiscalizado, neste caso, utilizando uma informação da economia, na forma de um indicador econômico de produção industrial, definindo quais os ramos devem ser priorizados quando o mercado fornece sinais de aumento significativo de produção e vendas, aumentando a volume produzido, o faturamento bruto da indústria, podendo, inclusive, aumentar o número de empregados para fazer frente ao aumento de produção, gerando mais arrecadação para unidade de fiscalização e para o SENAI como um todo.

Como mencionado, o poder de ação da unidade fiscalizadora, neste novo contexto, foi ampliado passando a decidir, diretamente, pelo andamento da atividade da unidade. Isto permite que a unidade possa o planejamento ou o remanejamento da fiscalização, dada a uma mudança da atividade de produção nacional, como o aumento de demanda pelo item no exterior, em razão de uma geada, por exemplo.

# CONSIDERAÇÕES FINAIS

O SENAI é um órgão do sistema autônomo responsável por ensino e capacitação de conhecimento importante para a indústria brasileira. Seu funcionamento e forma de custeio são ditados pelo decreto-lei 4048/42, a qual define a contribuição mensal que deve ser destinada à organização para manutenção de suas atividades. Foi mencionado setor do SENAI responsável pela fiscalização e arrecadação da contribuição mensal devido da indústria para o SENAI. O setor de fiscalização recebe o conjunto de indústrias a serem fiscalizadas, diretamente, do Departamento Nacional (DN) e procede ao processo de verificação de cada ramo de atuação com critérios já estabelecidos.

O questionamento principal do trabalho é a apresentação de uma alternativa ao processo de seleção de indústrias definido pelo DN, baseado na Inteligência Competitiva e na Gestão de Informação e Indicadores de Desempenho, alinhados à estratégia da organização (SENAI), proporcionando aumento de arrecadação, maior controle direto sobre o processo, além possibilidade de maior flexibilidade na tomada de decisão, uma vez que a organização tem a prerrogativa de alterar o foco da fiscalização, de acordo com as mudanças do rumo do mercado.

O principal benefício do processo proposto é a melhora no processo de tomada de decisão, permitindo às unidades de fiscalização regionais, o controle do processo e a mudança em caso de necessidade. Por fim, é apresentado um exemplo hipotético, representando a proposta de mudança, no qual houve um aumento de arrecadação da ordem de 11 vezes, apenas, incluindo os setores indicadores pela melhora econômica.

# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATTAGLIA, Maria da Gloria Botelho. A inteligência competitiva modelando o sistema de informação de clientes-Finep. **Ciência da Informação**, v. 28, n. 2, 1999.

BELLUZZO, Regina Célia Baptista. Competências na era digital: desafios tangíveis para bibliotecários e educadores. Educação Temática Digital, v. 6, n. 2, p. 30, 2005.

BOFF, L. H.; ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Descaminhos: aprendizagem e conhecimento organizacional versus organizações que aprendem e gestão do conhecimento. Aprendizagem organizacional no Brasil. Bookman, 2011.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. Working knowledge: How organizations manage what they know. Harvard Business Press, 1998.

DAVENPORT, Thomas O. Capital humano. NBL Editora, 2000.

DE OLIVEIRA, D. de PR. Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora. Atlas, 1991.

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.

HAX, Arnoldo C.; MAJLUF, Nicolas S. Strategisches Management: ein integratives Konzept aus dem MIT. Campus-Verlag, 1988.

LOURENÇO, Gilmar Mendes; ROMERO, Mario. Indicadores econômicos. **FAE BUSINESS SCHOOL. Economia empresarial. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus**, p. 27-41, 2002.

MINTZBERG, Henry. Generic strategies: toward a comprehensive framework. Advances in strategic management, v. 5, n. 1, p. 1-67, 1988.

PORTER, Michael. Estrategia competitiva. Elsevier Brasil, 2004.

STAREC, Claudio et al. Gestão da informação, inovação e inteligência competitiva: como transformar a informação em vantagem competitiva nas organizações. **São Paulo: Saraiva**, 2012.

TARAPANOFF, K.; GREGOLIN, J. A. Inteligência organizacional e competitiva. Brasília: UnB, 2001. 344p

TERRA, José Claúdio C.; ATRAVÉS DE PORTAIS, Fortalecendo Cadeias Produtivas. do Conhecimento. In: Terra Forum, São Paulo. 2001.

VALENTIM, Marta Lígia. Formação do profissional da informação. Editora Polis, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. Atlas, 2005.

<http://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/tag/producao-industrial/>, acesso em 22 de junho de 2018.

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/Del4048.htm>, acesso em 22 de junho de 2018.