

Frederico Vidigal, Fabricio Ziviani

## GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO E COMPETITIVIDADE: ANÁLISE DA ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DE INTELIGÊNCIA EM UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR PRIVADA

Frederico Vidigal<sup>1</sup>Fabricio Ziviani<sup>2</sup>

### RESUMO

Abordou a gestão da informação com vistas à competitividade no setor de educação superior privada no Brasil, que vem passando por modificações importantes após o crescimento originado da modificação na legislação brasileira. O setor é marcado pela concorrência acirrada entre as instituições de ensino, em sua maioria, incorporadas por grupos empresariais de grande porte que vêm movimentando o setor educacional nos últimos anos. Como problema de pesquisa, detectou-se uma lacuna no conhecimento acerca da temática, se considerada a abordagem empírica e a descrição de métodos e práticas típicas e estrutura de organizações adotantes de inteligência competitiva. Metodologicamente, o estudo contemplou uma pesquisa qualitativa e descritiva que utilizou-se de um roteiro semiestruturado de entrevista com profissionais responsáveis pela atividade. O método escolhido permitiu um maior detalhamento e aprofundamento dos dados extraídos *in loco*. Como resultados, verificou-se que a instituição ainda não possui uma estrutura oficial de inteligência o que não impede de aplicá-la, fazendo uso de processos peculiares de ambientes altamente competitivos. Concluiu-se que empresa estudada, monitora seu ambiente de forma cíclica utilizando-se de fontes de informação internas e externas com destaque para os objetivos estratégicos e mercadológicos alinhados com o mapeamento de movimentos de instituições tidas como rivais, monitorando de forma sistemática produtos, fluxos de matrículas e precificação da concorrência com ou sem o uso de softwares de informação.

**Palavras-chave:** Inteligência Competitiva. Competitividade. Ensino Superior Privado

---

<sup>1</sup> Universidade FUMEC, e-mail: fvidigal@terra.com.br

<sup>2</sup> Universidade FUMEC, e-mail: fazist@hotmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

O setor de educação privada no Brasil cresceu de forma importante nas últimas duas décadas. Apesar do cenário favorável, é necessário observar as transformações na educação superior ao redor do mundo. Nesse sentido, o Brasil ainda precisa avançar muito no sentido de oferecer um serviço de maior qualidade a um maior número de pessoas, sobretudo em algumas regiões do país. A expansão do número de instituições, tanto públicas quanto privadas, é fator preponderante para o crescimento do país, porém, esta oferta precisa estar de acordo com as necessidades de população e as demandas do mercado de trabalho (SARTORI, 2012).

Segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) o número de matrículas no ensino superior do Brasil aumentou 5,7% nos últimos anos, o que indica quase sete milhões de alunos estudando em cursos de nível superior no país, entre graduação, pós-graduação, cursos tecnológicos e de formação específica, propiciando assim o aumento da competitividade empresarial e da concorrência pela absorção de alunos matriculados. (DALCOL *et al*, 2014)

Sem dúvida alguma, um dos motivos principais que determinaram o surgimento das novas universidades foi o estabelecimento do que Calderon (2000) denominou de "vantagens competitiva instituídas pela Constituição de 1988". Posteriormente, ocorreu a regulamentação pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996, concedido à instituição "universidade" por meio do princípio da autonomia didático-científica, através do qual, as instituições educacionais não precisariam mais se submeter aos entraves burocráticos do extinto Conselho Federal da Educação, seja para a abertura de determinados cursos, seja para a ampliação ou redução do número de vagas para atender à demanda. (CALDERON, 2000)

Utilizando-se ainda da contribuição de Calderon (2000), é possível dizer que, atualmente, não são muitas as instituições tradicionais que ainda suportam a pressão por

Frederico Vidigal, Fabricio Ziviani

manter suas marcas vinculadas à qualidade de ensino e excelência acadêmica, seja na graduação ou pós-graduação, caracterizando-se por possuírem prestígio obtido em tempos de mercado restrito ou de baixa concorrência. Nesse novo cenário de acirrada concorrência, as universidades vêm adaptando-se aos “novos tempos”, pois elas, tanto quanto as “*universidades mercantis*”, segundo o autor, também dependem das mensalidades pagas pelos alunos para garantir seus financiamentos.

O fato é que a concorrência passou a ser um elemento natural, embora não tão explícito, no ambiente setorial universitário. Como Tachizawa e Andrade (1999), na era da competição nenhuma instituição privada pode se sentir “excessivamente confiante com as fatias de mercado e as posições competitivas conquistadas”. Para os autores, diante de mercados e seus protagonistas em constante modificação, a possibilidade de que as IES possam estabelecer vantagem competitiva duradoura não existe mais.

[...] Nenhuma instituição de ensino superior, enfim, pode se dar ao luxo de descansar sobre seus louros; cada qual tem de inovar incessantemente para poder competir e sobreviver. (TACHIZAWA; ANDRADE, 1999, p. 25),

Sobretudo em ambientes marcados pela competitividade, a interpretação de informações é uma tarefa organizacional das mais críticas e os tomadores de decisão devem se orientar para as questões de redução de incerteza, bem como questões atinentes ao gerenciamento da ambiguidade - no que diz respeito às informações. Choo (1998) acrescenta que uma tarefa básica da gerência é a de lidar com a incerteza e gerenciar a ambiguidade gerada pelas diferentes interpretações possíveis.

Frederico Vidigal, Fabricio Ziviani

Para Gilad (2003) as organizações estão preparadas para monitorar o risco operacional, o risco financeiro, mas não o risco estratégico, que ocorre quando há desalinhamento entre a estratégia e o ambiente competitivo. O desenvolvimento da busca por informações que efetivamente subsidiem as suas estratégias é discutido dentro do contexto da “Inteligência Competitiva”, que permite às organizações desenvolver uma cultura de busca sistemática por informações, com vistas a fazerem previsões ou adaptações de seu comportamento no mercado de atuação.

O presente artigo é fruto de uma pesquisa acerca da Inteligência Competitiva e metodologias aplicadas em empresas brasileiras, desenvolvida na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e envolveu organizações de diversos segmentos, entre eles o setor de educação superior privado, que apresenta um modelo peculiar de estruturação, devido às características próprias do segmento.

Segundo dados da pesquisa, os estudos acerca da Inteligência Competitiva ainda são limitados em sua maior parte às pesquisas de cunho científico ou acadêmico. Entre 2005 a 2015, trabalhos importantes foram publicados nas áreas de Ciência da Informação e Administração, promovendo avanços importantes em relação ao conhecimento acerca da temática inteligência aplicada.

Temas como a avaliação de eficiência de unidades de inteligência, aplicação de ferramentas específicas baseadas em tecnologias da informação; a relação da inteligência com a estratégia empresarial, sistemas de coleta de informação, inteligência para inovação, modelos de maturidade em inteligência, relações de concorrência, inteligência e auditoria, inteligência e comércio exterior, redes sociais, a relação com a gestão do conhecimento e a sua contribuição para micro e pequenas empresas são observadas em trabalhos publicados nos últimos anos em pesquisas em repositórios e bibliotecas virtuais. No entanto, não foram encontrados estudos que explorem a estruturação, metodologias empíricas ou estratégias efetivas de monitoramento de

Frederico Vidigal, Fabricio Ziviani

eventos estratégicos setoriais, levando-se em conta a efetiva aplicabilidade da Inteligência Competitiva, sobretudo no contexto concorrencial do segmento de educação superior privada inserida em um ambiente marcado pela concorrência.

Nesse contexto, procurou-se focar a experiência de um grupo educacional privado com atuação em estados da região sudeste do Brasil. Mais especificamente, focalizou-se o funcionamento das atividades de Inteligência Competitiva identificadas na organização de educação superior privada.

Como pergunta orientadora, para a construção da discussão, tem-se: do ponto de vista metodológico e estrutural, como se dá o funcionamento da atividade de Inteligência Competitiva em uma instituição de ensino superior (IES), do ponto de vista aplicado?

Justifica-se a escolha da presente temática, se considerada a carência por conhecimento de metodologias empíricas, práticas, levando-se em conta a efetiva aplicabilidade e funcionamento da atividade de inteligência em empresas educacionais. Na literatura pesquisada também não foram detectados enfoques de elementos factuais e empíricos afeitos à realidade e a *práxis* de Inteligência Competitiva. Nesse sentido, foi possível detectar uma lacuna no conhecimento no que diz respeito ao panorama prático e estrutural que envolve a atividade de inteligência. Por fim, considera-se a oportunidade de contribuir para avanços no que diz respeito à estruturação de modelos ou aprimoramento de sistemas organizacionais de Inteligência competitiva aplicáveis a outros perfis empresariais envoltos por competitividade.

## 2 A GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO: MONITORAMENTO AMBIENTAL E INTELIGÊNCIA

A aceleração das mudanças tecnológicas, a globalização, atomização e desregulamentação dos mercados e a explosão informacional alavancada pelas novas tecnologias de informação são fatores que exigem das empresas o estabelecimento de mecanismos de monitoramento em tempo real.

### 2.1 Monitoramento ambiental

Para Battaglia (1999), tais mecanismos permitem antecipar mudanças no ambiente externo e identificar ameaças e oportunidades, no sentido de manterem-se competitivas na chamada aldeia global.

Conforme descrito por Moresi (2001), um dos primeiros pesquisadores a estudar o ambiente como fonte de informação foi Dill (1958), sugerindo que a melhor maneira de analisar o ambiente não é tentar entendê-lo como um conjunto de outros sistemas ou organizações. Para Dill (1958), seria mais efetivo vê-lo como “informação que se torna disponível para a organização” ou a que a organização possa ter acesso. Embora tal visão se configure um reducionismo epistemológico, com as implicações inerentes, sua vantagem está na simplicidade e pragmatismo, recurso que em geral se apresenta útil para compreensão do meio empresarial externo e uso na disciplina Inteligência Competitiva.

Frederico Vidigal, Fabricio Ziviani

A contribuição mais clássica acerca de *environmental scanning* (interpretação e monitoramento ambiental) é a de Aguilar (1967). O autor observou que os gestores dedicam boa parte do tempo à atividade de entender o que está ocorrendo com o ambiente externo. A atividade de monitoramento do ambiente provê suporte ao executivo para definir os objetivos organizacionais, para buscar alternativas que possibilitem atingir esses objetivos e para escolher dentre as diversas alternativas apresentadas. Nesse processo, as decisões se enquadram em, basicamente, duas classificações: as rotineiras (ou recorrentes) e as não-recorrentes.

Na visão de Aguilar (1967), as que se enquadram na primeira classificação são, geralmente, relacionadas às decisões administrativas e operacionais, para as quais as organizações desenvolvem mecanismos que tornam o processo decisório praticamente automático.

As enquadradas na segunda classificação, ou seja, as decisões não-recorrentes, são mais complexas, pois as atividades de entendimento do ambiente são mais difíceis de analisar e geralmente não se tem uma idéia precisa acerca das informações mais relevantes para uma decisão. Essas também não estão disponíveis da forma como se desejaria, pois se referem a problemas novos (AGUILAR, 1967).

## 2.2 Inteligência Competitiva

Segundo dados da ABRAIC (2008), a Inteligência Competitiva surgiu a partir da necessidade que as empresas tiveram em se antecipar às mudanças ocorridas no mercado e em resposta ao ambiente tecnológico e globalizado. Pelo fato da Inteligência Competitiva ter se originado a partir de informações confidenciais e ilegais é que o

Frederico Vidigal, Fabricio Ziviani

termo muitas vezes é confundido com espionagem, conforme ressaltado por Fernandez (2004).

A prática da Inteligência Competitiva permite às organizações o desenvolvimento de uma cultura de busca por informações, que efetivamente subsidiem as suas estratégias. A criação de um sistema de inteligência, envolvendo coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre atividades dos concorrentes, fornecedores, clientes, tecnologias e tendências gerais dos negócios, vem ao encontro da necessidade de monitorar continuamente o ambiente externo. Segundo Roedel (2002), tais fatores estão direcionados a proporcionar um estabelecimento de uma direção no que tange à estratégia e tomada de decisões “em tempo real”.

Marin e Poulter (2004) argumentam que há um equívoco de que a Inteligência Competitiva é o mesmo que espionagem corporativa. No entanto, o trabalho de Inteligência Competitiva consiste em encontrar dados disponíveis a partir de fontes públicas ou até mesmo de dentro da própria organização – o que também pode ser denominado como “fontes abertas”. No sentido de construir um conceito para a Inteligência Competitiva, pode-se afirmar que as fontes de informação em um processo de IC incluem clientes, concorrentes, associações, empregados dos clientes (vendedores, agentes de serviço e funcionários com algum grau de parentesco com os que trabalham para os concorrentes) e registros da empresa.

Às vezes, os dados são buscados por essas fontes e em outras vezes, chegam por acaso. Outras fontes disponíveis são registros do governo, recortes de jornais, entrevistas, boletins de imprensa e revistas de setores específicos da indústria.

Utilizando-se ainda da contribuição de Marin e Poulter (2004) a Inteligência Competitiva ocorre de duas formas: a tática e a estratégica. A forma tática inclui informações detalhadas sobre produtos, preços e avaliações sobre o concorrente. Esses dados e informações são destinados a apoiar as necessidades dos gerentes de produto,



Frederico Vidigal, Fabricio Ziviani

marketing e vendas de unidades. Já a Inteligência Estratégica é a análise sobre as capacidades dos concorrentes. Normalmente, é destinada a apoiar a decisão de curto e longo prazo e é realizada pelos gestores.

Acredita-se também que a atividade de Inteligência Competitiva deve ser fundida com *Business Intelligenc (BI)*. A distinção entre os dois termos diz respeito à carga de informação e onde são coletadas. Em outras palavras, o primeiro conceito vem de uma pessoa ou uma assessoria da própria empresa e atua com grande quantidade de dados externos enquanto este último em grande parte das vezes é proveniente de sistemas internos, ou seja, trata-se de uma base de dados do cliente - que a empresa pode usar para fins de marketing pró-ativo.

A Inteligência Competitiva aplicada nas empresas pressupõe o uso sistematizado de informações obtidas ética e legalmente, relativas ao ambiente competitivo geral para a que a organização possa estabelecer tendências e cenários e possam responder mais rapidamente as alterações de mercado do que seus concorrentes (PRESCOTT; MILLER, 2002).

## 3 METODOLOGIA

### 3.1 Breve caracterização da empresa estudada

A instituição de ensino estudada, aqui denominada como uma empresa, foi escolhida por ser considerada competitiva em sua atuação no setor, composta por três centros universitários distribuídos na região sudeste do Brasil. Teve início em 1970, com os cursos de Ciências Contábeis e Turismo - áreas até então inexploradas e que surgiam ali como resultado de uma impulsão econômica. Atualmente, nessa instituição, são ofertados mais de 40 cursos de graduação, além da pós-graduação *lato sensu* e

Frederico Vidigal, Fabricio Ziviani

extensão universitária, distribuídos em diferentes *campi*, resultado de aquisições realizadas de tradicionais instituições locais.

Um dos centros universitários possui mais de 50 anos de atuação em sua tradicional região de atuação. Nesse campus são ofertados cursos de bacharelado, graduação tecnológica, pós-graduação e mestrado em diversas áreas do conhecimento, distribuído em sete *campi* localizados em pontos diferenciados. Na graduação tecnológica, possui um Instituto de Tecnologia onde oferece diversos cursos.

### 3.2 Metodologia empregada no estudo

Classificou-se a presente pesquisa como qualitativa e descritiva. Para investigar o “funcionamento da Inteligência Competitiva na organização pesquisada”, foram levantadas duas subcategorias como a “hierarquia, descentralização ou centralização da atividade de IC”, “objetivos da atividade na organização” e “investimento em infraestrutura para a atividade”. Foram também exploradas as “práticas de IC” envolvendo fontes e produtos de informação. O capital humano envolvido na atividade também foi explorado no escopo da pesquisa abarcando informações como o número de pessoas envolvidas nas atividades, formação, perfil profissional das pessoas e as respectivas funções exercidas por elas na atividade de inteligência (Quadro 1). As entrevistas foram realizadas, seguindo um roteiro de entrevista semiestruturado.

A pesquisa qualitativa utiliza-se do método de entrevistas e normalmente opta-se pelo tipo semiestruturada. Para Queiroz (1988), a entrevista semi-estruturada é uma técnica de coleta de dados que supõe uma conversação continuada entre informante e pesquisador e que deve ser dirigida por este de acordo com seus objetivos. Desse modo, da vida do informante só interessa aquilo que vem se inserir diretamente no domínio da

Frederico Vidigal, Fabricio Ziviani

pesquisa. A autora considera que, por essa razão, existe uma distinção nítida entre narrador e pesquisador, pois ambos se envolvem na situação de entrevista, movidos por interesses diferentes.

[...] as entrevistas permitem acesso a parte das informações não confidenciais e não publicadas que estão na lembrança das pessoas, ou arquivadas por elas. (KASSLER, 2002, p.150)

A entrevista envolveu a participação dos dois responsáveis pela atividade na organização, cujo cargo é denominado de “Coordenador de cursos”, porém acumulando a função de inteligência, sobretudo por atuarem com importantes fontes de informação, do ponto de vista mercadológico.

Estes foram incentivados a falar livremente sobre os métodos de Inteligência Competitiva empregados na sua organização, conduzidos pelo entrevistador-pesquisador que teve como orientação os tópicos do roteiro semiestruturado. Nas entrevistas, foram abordados tópicos estruturais contemplados no roteiro semiestruturado, que por sua vez foram desmembrados no que foi denominado como categorias e subcategorias (Ver Quadro 1).

Frederico Vidigal, Fabricio Ziviani

## Quadro 1 - Categorias de análise e suas respectivas subcategorias analisadas

### **CATEGORIA A: Funcionamento da Inteligência Competitiva (IC) na organização**

#### **Subcategorias:**

(A.1) Localização na hierarquia organizacional / Centralização / Descentralização de atividades

(A.2) Objetivos da IC

(A.3) Infraestrutura para IC: local próprio, recursos de tecnologia da informação

---

### **CATEGORIA B: Práticas de IC**

#### **Subcategorias:**

(B.1) Práticas de IC (definição de necessidades de informação, utilização dos resultados de IC, periodicidade de uso de IC e técnicas utilizadas em IC)

(B.2) Fontes para IC

(B.3) Produtos de Informação

---

### **CATEGORIA C: Capital humano envolvido em IC**

#### **Subcategorias:**

(C.1) Número de pessoas

(C.2) Formação e perfil profissional

(C.3) Funções exercidas

Fonte: Vidigal e Nassif (2012)

Frederico Vidigal, Fabricio Ziviani

O roteiro de entrevista criado após um pré-teste, direcionado a outros profissionais não relacionados à empresa alvo do presente estudo, objetivou operacionalizar a coleta das informações em campo. O novo instrumento de coleta direcionado ao grupo educacional estudado contemplou três questões centrais:

- a) “Descreva como funciona a atividade de Inteligência Competitiva nesta organização”. Esta questão procurou identificar o ponto de vista hierárquico e de responsabilidades, a hierarquia de Inteligência Competitiva na organização e quais áreas (ou departamentos) ela estaria ligada. Procurou-se identificar quais os objetivos da atividade de Inteligência Competitiva na organização e qual a infra-estrutura existente para Inteligência Competitiva?
- b) “Como ocorrem as práticas de Inteligência Competitiva?” Esta questão procurou identificar quem teria a responsabilidade por definir a periodicidade de utilização das informações produzidas pela Inteligência Competitiva e que técnicas seriam utilizadas para definição dessas informações. Objetivou-se entender se tais técnicas teriam um cunho de análise estratégica. Outra informação coletada refere-se ao conjunto de fontes de informação utilizadas pela atividade de Inteligência Competitiva. Quais produtos de informação seriam gerados pela atividade de Inteligência Competitiva como: relatórios e para quem é encaminhado cada um dos produtos de informação?
- c) “Qual é o capital humano envolvido nas atividades de Inteligência Competitiva?” Nesta última questão foram identificados qual o número de pessoas envolvidas e qual o perfil profissional das pessoas, envolvendo a sua formação e funções específicas exercidas na atividade de Inteligência Competitiva da organização.

Dentre os pontos investigados na pesquisa, foram avaliadas: as metodologias de Inteligência Competitiva em relação da organização com o mercado, possível

Frederico Vidigal, Fabricio Ziviani

alinhamento ao planejamento estratégico, pesquisa e desenvolvimento (P&D), estratégias mercadológicas envolvendo o comportamento de consumidores, órgãos de regulamentação, políticas e conjunturas do mercado internacional, sobretudo no que diz respeito ao comportamento da concorrência

Os métodos utilizados na pesquisa foram mapeados e categorizados de acordo com o contexto único da organização pesquisada, seguindo o pressuposto metodológico de Flick (2002).

## **5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Os resultados foram organizados e discutidos considerando as categorias de análise e suas respectivas subcategorias representadas no quadro 1. Destaca-se que a empresa estudada trata-se de uma instituição de educação voltada para o ensino superior e o “Coordenador Acadêmico” é o responsável pela criação e implementação de atividades de Inteligência Competitiva na organização. Assim, apresenta-se a seguir o conjunto de dados e as análises das entrevistas realizadas.

### **5.1 Subcategoria (A.1) Localização na hierarquia organizacional / Centralização / Descentralização de atividades**

Por se tratar de uma instituição de ensino superior, está ligada à pró-reitoria. É dividida entre uma coordenação geral de pós-graduação e subdividida em dois coordenadores envolvidos com a atividade denominada de Inteligência Competitiva.

Frederico Vidigal, Fabricio Ziviani

As nossas atividades de Inteligência Competitiva na organização estão centralizadas na pró-reitoria. (Coordenador Acadêmico 1/Responsável por IC)

## 5.2 Subcategoria (A.2) Objetivos da IC

Foram apontados pelo entrevistado os seguintes objetivos apoiados em Inteligência Competitiva:

- a) Criar mecanismos de inteligência e contra-inteligência para aumentar a competitividade
- b) Tornar-se referência em pós-graduação no Brasil
- c) Acompanhar sistematicamente o mercado de pós-graduação, preferencialmente, em Minas Gerais, São Paulo e Rio de Janeiro, entre os demais estados.

Posicionar-se entre os primeiros (Coordenador Acadêmico 2/Responsável por IC )

Ao fazer a afirmação acima, o entrevistado reforçou o objetivo da sua organização em criar mecanismos de inteligência e contra-inteligência para aumentar a competitividade, fator este que não apareceu nas outras doze empresas pesquisadas.

De acordo com os dados da ABRAIC (2008), as medidas de proteção da informação devem contemplar ações nos mais variados segmentos empresariais, incluindo áreas e instalações, documentos e materiais, sistemas de informação e, principalmente, as pessoas.

Frederico Vidigal, Fabricio Ziviani

### 5.3 Subcategoria (A.3) Infraestrutura para IC: local próprio, recursos de tecnologia da informação

Detectou-se que não existe um espaço físico específico, ou seja, ainda há fragilidade e dispersão dos dados que permanecem sem segurança.

Cada um faz o trabalho em seu computador com mobilidade. Não há a utilização de outros softwares, além do Excel. DW não existe. BI não existe ainda, embora já exista a intenção de criá-lo, considerando o nível e velocidade de crescimento IES. (Coordenador Acadêmico 1/Responsável por IC)

Constatou-se que na organização estudada, há um servidor principal onde os dados são compartilhados por todos os servidores ligados às atividades inerentes à pós-graduação (ex: coordenações de curso, supervisões, secretaria e financeiro). Os dados de mercado estão nas máquinas dos coordenadores. Como exemplo, a base de dados abarca 12 cursos espalhados por um dos estados da região sudeste e condensa informações acerca de outros projetos pedagógicos concorrentes como: *pricing*, estrutura curricular dos cursos, características de cada campanha comercial – (como os concorrentes atuam?); requisitos, mecanismos regulatórios, modos de organização de Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC) e seus diferentes formatos.

Há também um sistema *Enterprise Resource Planning* (ERP) que contempla de forma estruturada tudo o ocorre na organização (matrículas, evasão, informações de professores, índices de professor por aluno, índice de aluno por turma, índices de aluno por professor, custo, avaliação institucional, *ranking* de professores em termos de



Frederico Vidigal, Fabricio Ziviani

avaliação institucional, monitoramento de evasão de alunos visando à recuperação ou retenção).

Entretanto, para o processamento dessas informações ainda são exigidas a transferência dos dados para a base de Excel, com vistas à geração de relatórios entre outros grupos de informação.

O sistema VESTIB focaliza número de matrículas (entradas) e gera boletos. Uma vez no VESTIB o aluno é migrado para um sistema denominado de SIAF, que focaliza a parte acadêmica e financeira. Todos eles abastecem o ERP e servem como alimentação para o sistema de inteligência da organização. O acesso ao ERP é restrito à coordenação geral de pós-graduação". (Coordenador Acadêmico 2/Responsável por IC)

Até aqui foram descritas as informações coletadas na pesquisa de campo relativas à primeira categoria de análise e suas respectivas subcategorias. Na primeira categoria objetivou-se descrever o funcionamento da Inteligência Competitiva na organização elencando a localização da atividade na hierarquia organizacional, verificando a existência de centralização ou descentralização de atividades; além do levantamento dos objetivos de Inteligência Competitiva na organização e a infraestrutura para a atividade, envolvendo um eventual espaço físico, local próprio e específico, recursos tecnológicos eventualmente utilizados.

Conforme descrito por Vidigal e Nassif (2012), ambientes empresariais marcados pela Inteligência Competitiva demonstram que as empresas que possuem departamentos formais de inteligência, as atividades estão ligadas hierarquicamente aos níveis estratégicos das organizações de forma predominante e as atividades são centralizadas. Quanto aos objetivos, as empresas têm buscado uma maior competitividade a partir da identificação, monitoração, previsão e avaliação de

Frederico Vidigal, Fabricio Ziviani

mercados envolvendo a análise da postura da concorrência e a *performance* de seus próprios produtos e serviços e dos concorrentes, em diferentes mercados geográficos. Notou-se também uma sofisticação variada em termos de infra-estrutura física e tecnológica. Não prevaleceu a utilização de *softwares* específicos de Inteligência Competitiva. O investimento nesses *softwares* ocorre em pouco mais do que a metade das empresas pesquisadas.

#### **5.4 Subcategoria (B.1) Práticas de IC (definição de necessidades de informação, utilização dos resultados de IC, periodicidade de uso de IC e técnicas utilizadas em IC)**

Primeiramente, quem define as práticas de IC na organização estudada é a pró-reitoria durante todo o ano. Eventualmente, as coordenações detectam demandas específicas, já coletam e promovem a busca e entrega. Para os cursos de *Master in Business Administration* (MBA's), a periodicidade é de duas vezes ao ano. Nesse caso, algumas demandas específicas costumam surgir por curso ou modalidade. Com relação a quem utiliza, tem-se: o marketing, o departamento pedagógico e a coordenação geral de pós-graduação.

Para as atividades de IC, há uma função de *Pricing* e portfólio de produtos, onde são analisados: cursos de outras instituições, modalidades de certificação, formatação, estrutura dos cursos dos concorrentes.

A área de Marketing na organização é totalmente operacional. Não participa da definição das estratégias. Recebe as diretrizes prontas após o processamento por parte das coordenações (ex: novos cursos a serem

Frederico Vidigal, Fabricio Ziviani

abertos ou cancelados)”. (Coordenador Acadêmico 1/ Responsável por IC)

## 5.5 Subcategoria (B.2) Fontes para IC

Foi relatado durante a entrevista que as fontes mais interessantes são os indicadores de *performance* da concorrência, a partir de números já existentes sendo alguns deles divulgados. Quando não são divulgados, algumas fontes internas são eficazes para buscar as informações necessárias.

[...] Fazemos algumas perguntas como: quais instituições abriram turmas? Quais turmas? Quais cursos? Para tanto, utilizamos fontes como: internet (sites de outras instituições), professores, projetos pedagógicos de outras instituições e, sobretudo os alunos (por que saiu da outra instituição? Qual o motivo da insatisfação? Por que escolheu a nossa instituição? (Coordenador Acadêmico 1/ Responsável por IC)

## 5.6 Subcategoria (B.3) Produtos de informação

A respeito dos produtos de informação desenvolvidos, existem os relatórios específicos de preço, descontos, certificação, curso por carga horária, duração, prazo para início e término. É realizado um monitoramento constante das redes sociais.

Também é produzido um Clipping pela própria instituição. Uma agência externa também fornece, semanalmente, o serviço de clipping com tudo que saiu na mídia. (Coordenador Acadêmico 1/ Responsável por IC)

[...] estamos preocupados com tudo o que sai no Twitter e Facebook...[...]Precisamos dar respostas para o

Frederico Vidigal, Fabricio Ziviani

marketing. (Coordenador Acadêmico 2/ Responsável por IC)

[...] Tudo é analisado para a tomada de decisões (isso já resultou em mudanças de estrutura e adequação de preço). Tudo é encaminhado para a Pró-reitoria e coordenadores. (Coordenador Acadêmico 1 / Responsável por IC)

Sobre os produtos de informação, existe autonomia para a tomada de decisão por parte dos coordenadores de curso. Dois deles assumiram a função de Inteligência na organização e se reportam à diretoria periodicamente com demandas *ad hoc* ou não.

Com relação aos produtos de informação, concluiu-se que os relatórios e *clippings* desenvolvidos pelas áreas responsáveis pela organização são direcionados à tomada de decisão da diretoria.

Com relação à terceira categoria “Capital humano” serão descritos a seguir aspectos relacionados às subcategorias (3.1), (3.2) e (3.3).

## 5.7 Subcategoria (C.1) Capital humano envolvido em IC (Número de pessoas)

Segundo o entrevistado, responsável pelas respostas, a alimentação dos dados é feita por toda a equipe envolvida (marketing, coordenações, secretaria e financeiro). Especificamente, as atividades de inteligência são exercidas por apenas duas pessoas.

## 5.8 Subcategoria (C.2) Formação e perfil profissional

As duas pessoas estão envolvidas há muitos anos no meio acadêmico e são detentoras de uma rede de

Frederico Vidigal, Fabricio Ziviani

contatos muito ampla – o que facilita o trabalho  
(Coordenador Acadêmico / Responsável por IC).

Detectou-se que as pessoas envolvidas com a atividade de IC na organização têm um perfil propício à comunicação e principalmente com predisposição à coleta de informações que estejam alinhadas ao negócio. Como formação dos envolvidos na atividade, a organização possui um bacharel em Administração (com mestrado em administração com ênfase em Gestão da Informação e doutorado em Ciência da Informação) e outro bacharel em Comunicação com mestrado em Gestão da Educação).

## 5.9 Subcategoria (C.3) Funções exercidas

Como função foi relatado o monitoramento sistemático dos mercados do sudeste com ênfase para MG, SP e RJ, no momento e também os demais estados da federação. Mais especificamente:

- a) Monitoramento de forma contínua o mercado externo de cursos analisando projeto pedagógico, *pricing*, estrutura curricular, campanha publicitária, modos de atuação, requisitos, mecanismos regulatórios a serem observados, modos de organização de TCC e principalmente os indicadores de *performance* da concorrência (novos cursos lançados, turmas efetivadas etc.);
- b) Controle de forma sistemática de indicadores internos de gestão acadêmica da instituição e abastecimento de dados para geração de inteligência;

Frederico Vidigal, Fabricio Ziviani

- c) Monitoramento informações a partir de fontes de informação diversas (internet – sites e redes sociais), rede de pessoas (professores, alunos, ex-alunos, novos alunos);
- d) Produção de relatórios específicos para a pró-reitoria.

Como funções exercidas, concluiu-se que a atividade prevalente na organização estudada é o monitoramento de informações de mercado e o ambiente de negócios, de forma geral.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao término da pesquisa, tanto do ponto de vista da literatura quanto da experiência da empresa-alvo, concluiu-se que a informação tem, gradativamente, ocupado um lugar de necessidade e importância em outros campos de estudo como a Administração, sobretudo nas áreas de Administração Estratégica, Marketing, Inovação e Competitividade. É cada vez mais notória a importância da Ciência da Informação, como um campo de pesquisa capaz de abarcar objetivos e métodos de uma diversidade de ciências e campos de estudo reforçando seu caráter interdisciplinar. As pesquisas na linha de gestão da informação e do conhecimento são um exemplo da abrangência desta área de estudo. A inteligência competitiva e a gestão estratégica da informação e conhecimento são ferramentas presentes no ambiente organizacional contribuindo para o alcance dos objetivos das empresas.

Frederico Vidigal, Fabricio Ziviani

Através do estudo na empresa-alvo, procurou-se entender o funcionamento das suas atividades de gestão estratégica da informação. Como pergunta orientadora, para a construção da discussão, tem-se: o ponto de vista metodológico e estrutural, como se dá o funcionamento da atividade de Inteligência Competitiva em uma instituição de ensino superior (IES), do ponto de vista prático-estrutural?

Considerando seu caráter sistemático e orientado para o mercado, classificou-se a experiência da empresa como atividades de Inteligência Competitiva. Percebeu-se que, do ponto de vista dos métodos e funcionamento da atividade de inteligência na empresa, todo o modelo de uso da informação segue um perfil estratégico capaz de moldar o comportamento da empresa com base nos movimentos concorrenciais dentre outros aspectos observados no seu ambiente externo. A observação de tais aspectos direciona a organização à previsão, o que permite a ela adaptar-se e antecipar ações e decisões.

Mais especificamente, no intuito de responder a pergunta orientadora da presente discussão, a investigação baseou-se em aspectos como: a localização, a estrutura hierárquica, a centralização ou descentralização de atividades, objetivos táticos ou estratégicos e infraestrutura existente para a inteligência competitiva. Foram investigadas as práticas de inteligência adotadas do grupo educacional envolvendo as fontes de informação e os produtos entregues pela área, além de identificar o perfil do capital humano envolvendo o número efetivo de pessoas e suas respectivas formações, perfis profissionais e funções exercidas de forma específica. Concluiu-se que os mecanismos de TI ou *softwares* avançados não se mostraram tão essenciais – embora presentes, mesmo sem utilização específica para o foco de Inteligência Competitiva. Vale ressaltar também que as práticas de Inteligência Competitiva têm sido exercidas na empresa pesquisada há um tempo relativamente pequeno, o que coincide com outras experiências apontadas pela literatura no Brasil. Na organização educacional estudada, a

Frederico Vidigal, Fabricio Ziviani

estrutura de Inteligência Competitiva encontra-se ainda em fase de estruturação e maturação.

Do ponto de vista prático-estrutural, a área de Inteligência Competitiva na empresa educacional possui um funcionamento similar a outras áreas da estrutura organizacional da instituição, segundo relatado pelos gestores da área, se considerado o seu funcionamento, mesmo que ainda mereça uma melhor estruturação física e espaço dedicado ou específico para as atividades, o que não foi detectado nos relatos dos entrevistados.

Até o momento da finalização da pesquisa, não houve a utilização de *softwares* específicos para inteligência competitiva como BI ou *Datawarehouse*, embora existam softwares de ERP e demais *softwares* desenvolvidos para demandas específicas, capazes de abastecer o setor de marketing. São utilizadas planilhas para visualização e análise das informações em Excel e Access. No entanto, a atividade de Inteligência Competitiva no grupo educacional objetiva ações estratégicas afeitas à competitividade da organização, como a exploração de novos mercados envolvendo novos cursos ou produtos em potencial e novas áreas para atuação geográfica da empresa, com vistas ao seu crescimento e com atenção especial aos movimentos da concorrência.

Além do foco em previsão e prospecção, a Inteligência Competitiva na organização educacional em foco está estruturada para fins de manutenção ou retenção de seus alunos, uma vez que permite a gestão de suas informações de forma estratégica para fins de embasamento dos seus processos de tomada de decisões.



Frederico Vidigal, Fabricio Ziviani

## ABSTRACT

The article covered information management with a view to competitiveness in the private higher education sector in Brazil, which has undergone significant changes after growth originated the change in Brazilian law. The sector is marked by fierce competition among educational institutions, mostly built by large business groups that come moving the education sector in recent years. As a research problem was detected a gap in knowledge about the theme, is considered the empirical approach and the description of methods and typical practices and structure of adopting organizations competitive intelligence. Methodologically, the study included a qualitative and descriptive research that used is a semi-structured interview with professionals responsible for the activity. The chosen method allowed greater detail and depth of evidence extracted on the spot. As a result, it was found that the institution does not have an official structure of intelligence which does not prevent applying it, making use of unique processes of highly competitive environments. The company studied, monitors your environment cyclically using internal and external information sources highlighting the strategic and market objectives aligned with the mapping of institutions movements seen as rivals by monitoring systematically products, enrollment flows and competitive pricing with or without the use of software information.

**Keywords:** Competitive Intelligence. Competitiveness. Private Higher Education

## REFERÊNCIAS

ABRAIC. Associação Brasileira de Inteligência Competitiva. **Inteligência Competitiva**. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br>>. Acesso em: 10 jul. 2008.

AGUILAR, F.J. **Scanning the business environment**. New York: The Macmillan Company, 1967.

Frederico Vidigal, Fabricio Ziviani

BATTAGLIA, M. da G. B. **A Inteligência Competitiva modelando o Sistema de Informação de Clientes**. FINEP. *Chi. Inf.* [online]. 1999, v.28, n.2, p. 200-214. ISSN 0100-1965. DOI: 10.1590/S0100-19651999000200012.

CALDERON, A. I. Universidades mercantis: a institucionalização do mercado universitário em questão. **São Paulo em Perspectiva**. [online]. 2000, vol.14, n.1, pp. 61-72. ISSN 1806-9452. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-88392000000100007>.

CHOO, C. W. *A Information Management for the intelligent organization: the art of scanning the environment*. **The art of scanning the environment**. Medfort, New Jersey: Information Today, 1998, 2nd edition.

DALCOL, C. C.; SILUK, J. C. M.; NEUENFELDT JÚNIOR, L.; SOLIMAN, M. Mensuração da competitividade em instituições de Ensino Superior Privadas com base nas redes sociais digitais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, n. esp., p. 96-108, 2014.

DILL, W. R. **Environment as an influence on managerial autonomy**. *Administrative Science Quarterly*, v. 11, n. 1, p. 409-443, 1958.

FERNANDEZ, M.J. **Inteligência competitiva e mudança organizacional**: uma validação de modelo de grupo industrial. Universidade Regional de Blumenau, 2004.

FLICK, U. Entrevista episódica. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (org.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002.

GILAD, B. **Early Warning**: using competitive intelligence to anticipate market shifts, control risks and create powerful strategies. New York: AMACOM, 2003.

Frederico Vidigal, Fabricio Ziviani

KASSLER, H. Recursos de informação para a inteligência. In: MILLER, Jerry P. **O Milênio da Inteligência Competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MARIN, Jane; POULTER, Alan. Dissemination of Competitive Intelligence. **Journal of Information Science**, 2004. Disponível em: <<http://www.periodico.capes.org.br>>. Acesso em: 30 nov. 2010.

MORESI, E.A.D. Monitoramento ambiental. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001. p. 93-109.

PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. **Inteligência competitiva na prática**. Tradução: Alexandre Feitosa Rosas. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2002.

QUEIROZ, M. I. P. Relatos orais: do "indizível" ao "dizível". In: VON SIMSON, O. M. (org. e intr.). **Experimentos com histórias de vida (Itália-Brasil)**. São Paulo: Vértice, Editora Revista dos Tribunais, Enciclopédia Aberta de Ciências Sociais, v.5, 1988. p. 68-80.

ROEDEL, D. Estratégia e inteligência competitiva. In: MILLER, Jerry P. **O Milênio da Inteligência Competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002

SARTORI, R. V. **Instrumento de gerenciamento de reputação nas redes sociais online como suporte ao processo de gestão da inovação tecnológica**. 2012. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2012.

Frederico Vidigal, Fabricio Ziviani

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R.O. **Gestão de instituições de ensino**. São Paulo, Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

VIDIGAL, Frederico; NASSIF, Mônica Erichsen. Inteligência competitiva: metodologias aplicadas em empresas brasileiras. **Informação & Informação**, [S.l.], v. 17, n. 1, p. 93-119, jul. 2012. ISSN 1981-8920. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/8744>>. Acesso em: 3 jul. 2015. doi:10.5433/1981-8920.2012v17n1p93