

A CONTRIBUIÇÃO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA GESTÃO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA

1 INTRODUÇÃO

O Ensino Superior Brasileiro passa por grandes transformações desde os anos de 1990, quando as políticas públicas favoreceram a sua democratização e expansão. Estas mudanças foram respaldadas nas modificações do Ensino Fundamental e do Ensino Médio que ocorreram no mesmo período. Entre as políticas adotadas, podem ser destacadas o Sistema de Cotas, o Programa Universidade para Todos (ProUni) e o Fundo de Financiamento Estudantil (FIES). Este último, busca fomentar financiamentos em instituições privadas de Ensino Superior (SALATA, 2018).

Dentre os programas citados, o ProUni contribuiu para o aumento do número de alunos matriculados na rede privada – aproximadamente, dois milhões de alunos beneficiados pelo Programa (Sécca, & Leal, 2009), para o ano de 2019 segundo MEC foram ofertadas 243.888 (Brasil, 2020). Neste período, surgiram novas Instituições de Ensino Superior (IES) privadas, além de inúmeras fusões de pequenas instituições. Este fato pode ser verificado na ostensiva atuação no setor educacional de grandes grupos empresariais, os quais apresentam ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) (Ristoff, 2016).

A rede privada ofertou, em 2017, 92,4% do total de vagas em cursos de graduação no território nacional. A rede pública correspondeu a 7,6% das vagas ofertadas pelas instituições de Ensino Superior. Além disso, a rede privada continua em expansão no número de ingressantes, com variação positiva de 7,3% no biênio 2016/2017. Quando analisado o biênio 2015/2016, esta variação foi de apenas 2,9%, demonstrando o crescimento contínuo na oferta de vagas pelas IES privadas. Na década compreendida entre 2007 e 2017, a rede privada cresceu 53,1% em comparação à rede pública, que aumentou 41,7% no mesmo período. O resultado de tal mudança no cenário nacional culminou com a participação de 75,3% (6.241.307) no total de matrículas de estudantes de graduação (INEP, 2019).

Observa-se, portanto, em um mercado diferenciado e competitivo no Ensino Superior. Como consequência, buscam-se novos instrumentos que contribuam para uma gestão estratégica das IES. Em meio a este ambiente competitivo e dinâmico, surge a necessidade de os gestores monitorarem as informações do mercado, garantindo estratégias no desenvolvimento organizacional. Neste sentido, são relevantes a capacidade cognitiva dos gestores, contribuindo na tomada de decisão e, a inteligência competitiva em apoio à gestão, contribuindo no processamento de informações (Cabral & Laurindo, 2015).

Um dos maiores desafios para a implementação de estratégias por meio de Inteligência Competitiva é a construção de ferramentas de coleta de dados, tanto no ambiente interno como no ambiente externo da empresa. As informações internas são mais fáceis de coletar. As empresas devem desenvolver um planejamento estratégico em que apresentem a Inteligência Competitiva como peça fundamental na implementação efetiva em todos os níveis da organização (Schenatz, Cunha & Kungler, 2019).

As informações analisadas por meio da Inteligência Competitiva geram vantagem competitiva que tem por principal objetivo melhorar as condições da empresa. Estas informações fornecem subsídios para integrar um planejamento estratégico com respostas rápidas e precisas. No entanto, o papel da Inteligência Competitiva vai além da concorrência de mercado imediata, por se encontrar atrelada às mudanças políticas, sociais, econômicas e tecnológicas (Silva, Pereira, Carvalho, & Jordão, 2018).

Este estudo faz uso da pesquisa qualitativa, uma vez que se contribuiu uma revisão de literatura sobre o tema proposto. A falta de conhecimento pleno sobre IC pode comprometer a construção de ferramentas de gestão que, por sua vez, influenciam no planejamento para a

tomada de decisões. Os indicadores de IC verificados em documentos institucionais apontam para fatores como: evolução do volume de alunos, aumento nos números de cursos ofertados, os tipos de modalidades oferecidos e na comparação de cenários. Considerando-se que o uso da IC em uma empresa pode possibilitar e antecipar as oscilações de mercado, contribuindo para a construção de projetos que resultem na melhoria da gestão por meio do monitoramento das ações estratégicas, pedagógicas e administrativas. O problema de pesquisa se define em: como as IES, fazem o uso da Inteligência Competitiva? Esta pesquisa tem por objetivo demonstrar a importância da Inteligência Competitiva para a cultura organizacional de instituições de ensino superior privadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Vantagem Competitiva

De acordo com Schumpeter (1985, p. 109), “o sistema capitalista é um processo evolutivo, isto é, um sistema cuja dinâmica é baseada na capacidade contínua de os indivíduos se adaptarem ao ambiente econômico”. Nesse sentido, é fundamental encontrar a força motriz do sistema, não se iludindo com fatores que apenas, superficialmente, modificam suas estruturas. Assim,

[...] não se deve esse caráter evolutivo do processo capitalista apenas ao fato de que a vida econômica transcorre em um meio natural e social que se modifica e que, em virtude dessa mesma transformação, altera a situação econômica. [...] Tampouco esse caráter evolutivo se deve a um aumento quase automático da população e do capital, nem às variações do sistema monetário, do qual se pode dizer exatamente o mesmo que se aplica ao processo capitalista. O impulso fundamental que põe e mantém em funcionamento a máquina capitalista procede dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados e das novas formas de organização industrial criadas pela empresa capitalista (Schumpeter, 1985, p. 110).

A competitividade é uma forma eficiente de desenvolvimento, sendo vista como uma posição a ser alcançada pela instituição no tempo, espaço e segmento de mercado. Quando os objetivos são alcançados, novos surgem. Da mesma maneira que a evolução do mercado ocorre a partir de oscilações, a compreensão sobre o posicionamento da empresa e de seus concorrentes diretos e indiretos favorece a tomada de decisão e melhora o perfil adotado para que o planejamento seja traçado (Machado-da-Silva & Fonseca, 2010).

Segundo o estudo apresentado por Nolasco, Silva, El-Aouar, Barreto e Vasconcelos (2018), o mercado é dinâmico e cada vez mais exigente, fazendo com que as empresas necessitem dispor de um elevado nível de adaptação a esses ambientes incertos e voláteis. Dessa maneira, tem-se o início de uma nova era, em que o conhecimento tem destaque nas organizações, sendo fator importante para uma vantagem competitiva.

Por sua vez, a Inteligência Competitiva vem sendo relacionada a uma atividade de gestão das organizações, sejam elas públicas, filantrópicas ou privadas, que têm por objetivo permitir que os profissionais responsáveis pelas tomadas de decisão antecipem as tendências dos mercados e a evolução das práticas e ações da concorrência. Isso reforça a necessidade de as empresas adaptarem-se às novas mudanças.

Segundo Reis, Dusi, Leopoldo e Moura (2018), as recessões econômicas que afetam as empresas independem da localização. Esse fato ocorre graças aos processos de globalização.

Além disso, o aumento da concorrência e as mudanças nas expectativas dos clientes também contribuem para que as empresas sejam resilientes. Os desafios pelos quais as organizações passam ao longo de suas histórias são proporcionados por aspectos como o ambiente econômico, político, tributário, concorrência, clientes, infraestrutura, entre outros.

Weber e Klein (2013) alertam para a existência de uma diferença comumente confundida entre a gestão estratégica e o planejamento estratégico formal. O planejamento é algo mais corriqueiro no dia a dia, considerado apenas um ponto de partida para metas maiores das empresas. A gestão estratégica busca, além de planejar, implementar os objetivos traçados, sendo capaz de fazer alterações e adequações ao longo do percurso.

Para Mintzberg (2003), o processamento da gestão estratégica está baseado em quatro pontos: planejamento, formulação, implementação e controle. O planejamento é um plano formal traçado pela alta administração, que deve apresentar missão, visão, valores, objetivos e metas da organização. Na formulação, são abordados os pontos internos e externos que facilitam a compreensão do meio em que a empresa está inserida. A implementação pode ser considerada uma fase seguinte, muito bem atrelada à formulação, em que são colocados em prática todos os pontos formulados, exigindo cuidado nessa execução. O controle é composto de uma fase de avaliação, em que se pode perceber a evolução do planejamento realizado. Esta fase é crítica para a boa manutenção da gestão, considerando que o mercado é instável e adequações podem ser necessárias para a manutenção e a obtenção dos objetivos previamente traçados (Oliveira, 2009).

2.2 Informação, Conhecimento e Inteligência Competitiva

Para Vidigal e Ziviani (2017) e Nolasco et al. (2018), a informação é capaz de transformar o ambiente de negócios e pode criar vantagens para os gestores que a utilizam, sobretudo com o enfoque estratégico. O conhecimento e a informação podem ser vistos como recursos estratégicos para que a organização possa adquirir vantagem competitiva frente aos seus concorrentes. Porém, no ambiente organizacional atual, faz-se necessário para as organizações que almejam sobreviver, possuir como alicerce a gestão do conhecimento e a Inteligência Competitiva (Shujahat et al., 2017).

No estudo publicado por Ciupak e Rodrigues (2018), foram identificados os conceitos de Inteligência Competitiva de acordo com uma abordagem mais positivista, tendo em vista a pouca pesquisa científica sobre o tema e a necessidade de identificar formas de melhorar o seu processo de geração.

De tal modo, observa-se que a Inteligência Competitiva, por suas características funcionais mais pragmáticas e utilitaristas, tem recebido uma abordagem mais positivista, tanto no mundo empresarial como no meio acadêmico. Por essa razão, há preocupações da academia com relação ao estabelecimento de conceitos e de uma teoria básica sobre a Inteligência Competitiva (Jaworski, Macinnis & Kohli, 2002).

Ainda de acordo com Jaworski et al. (2002, p. 279), “a ausência deste conhecimento torna difícil identificar formas de melhorar o processo de geração de Inteligência Competitiva”. Assim, não se trata apenas de identificar formas alternativas de melhorar o processo da Inteligência Competitiva, mas, principalmente, de se dominar a teoria de seus processos e a amplitude de sua aplicabilidade. As correntes funcionais que conceituam a Inteligência Competitiva trazem o conceito entendido como a arte de localizar, coletar, processar, analisar e disseminar informações a fim de torná-las disponíveis para os usuários tomadores de decisão (Lana, 2011).

Pela ótica da prospecção, a Inteligência Competitiva mantém, normalmente, um olhar externo à empresa ou à organização. Assim, concentra-se em identificar ameaças e oportunidades correntes e vindouras, que possibilitam antecipar ações de preservação do

negócio. Seus processos, porém, respeitam sempre os aspectos éticos e legais (Comai, Tena & Vergara, 2006).

Gainor e Bouthillier (2014) apontam que a literatura de vários campos de inteligência, como Inteligência Competitiva e Inteligência de Negócios, contém críticas sobre as práticas e as atividades de medição para determinar o valor da inteligência. Estas críticas incluem preocupações sobre a falta de coerência conceitual, a multiplicidade de abordagens de medição e a falta de consenso sobre as melhores práticas, além da falta de evidências de pesquisa para apoiar as atividades de medição, tanto conceitual como metodologicamente. Para esses autores, a Inteligência Competitiva pode ser definida como a produção e a análise de informações sobre o ambiente competitivo, resultando em produtos de inteligência para uso na tomada de decisão organizacional.

Para que o sistema de Inteligência Competitiva nas empresas seja implementado, faz-se necessário que ocorra a capacitação dos seus colaboradores, pois, os funcionários também se apresentam como fornecedores e receptores de informações. Eles podem fornecer e receber informações sob o ponto de vista interno, pois o seu contato com os discentes possibilita compreender as falhas e os problemas internos. Podem, também, fornecer e receber informações de fontes externas sobre os concorrentes, como as respostas que estes apresentam ao mercado.

Essa compreensão enfoca a prospecção e o monitoramento da concorrência e do mercado competitivo, se constituindo na principal ação estratégica para a sobrevivência das organizações, em que o sucesso depende da previsão de tendências e de se mover mais rapidamente que a concorrência (Teixeira & Valentim, 2016).

O processo de Inteligência Competitiva é uma das ferramentas que pode ser colocada em prática. No entanto, é necessário que seja encarada como um processo, que faça parte do dia a dia da empresa e que esteja incluída nas rotinas organizacionais (Nolasco et al., 2018). No Brasil, a Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC) define Inteligência Competitiva como:

[...] um processo informacional proativo que conduz a melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional [...]. Visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado (Nolasco et al., 2018, p. 173).

Conhecer os diferentes ambientes organizacionais também é fundamental para compreender o processo de Inteligência Competitiva nas organizações. Nesse sentido, 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, entre outros. Estes são chamados de fluxos formais. O segundo, está relacionado à estrutura de recursos humanos, ou seja, às relações entre pessoas das diferentes unidades de trabalho. Estes são chamados de fluxos informais. O terceiro, é composto pela estrutura informacional propriamente dita, isto é, a geração de dados, informação e conhecimento pelos dois ambientes anteriores (Valentim, 2002).

As contribuições da Inteligência Competitiva favorecem o desenvolvimento de instituições com um sistema organizacional, tendo como principal ferramenta a construção de instrumentos utilizados na Tecnologia da Informação e na elaboração de bases cognitivas internas. Isso, também favorece o aprimoramento das competências necessárias para execução das atividades inerentes aos cargos de gestão, pois, gestores capacitados são capazes de criar soluções inovadoras e criativas (Rodrigues & Riccardi, 2007).

2.3 Inteligência competitiva nas IES

O atual ambiente de negócios educacionais é altamente dinâmico e, para que as empresas consigam se destacar neste campo de muita competitividade, faz-se necessário que se fundamentem em suas bases de conhecimento para desenvolver novas competências. Também é preciso atentar para a sustentabilidade dos negócios no longo prazo, envolvendo o desenvolvimento e a implementação de ferramentas de gestão (Hensmans, Johnson & Yip, 2013).

Observa-se que o mercado educacional vem crescendo em ritmo acelerado nos últimos anos. Para que este crescimento ocorra de forma coordenada, faz-se necessário que estas empresas tenham em mãos informações e dados relevantes para a tomada de decisão, facilitando a identificação de alternativas inovadoras. Isso lhes assegura valor estratégico no processo de gestão (Dalfovo, Schirmann & Correia, 2010).

O crescimento do número de IES privadas é uma característica marcante no Brasil desde o final da década de 1990 (Casartelli, Rodrigues, Bittencourt, & Garibotti, 2010). Aliado ao aumento do nível de ociosidade (número de vagas oferecidas pelas instituições e não preenchidas), o crescimento da quantidade de instituições demonstra a necessidade de aplicação de práticas e de ferramentas de gestão no Ensino Superior, visando diferenciar-se da concorrência e captar novos alunos. As ferramentas de gestão também são úteis, pois, com elas, é possível obter melhoria na qualidade de ensino e aprendizagem por parte das IES (Pavani & Erbereli, 2019).

Com as mudanças constantes no mercado educacional, as instituições de Ensino Superior verificaram a necessidade de um mecanismo gerencial para facilitar as suas estratégias de negócio. Desta forma, foi empregado nesses tipos de organizações a Inteligência Competitiva, a fim de fortalecer a gerência no longo e no curto prazo (Colauto, Gonçalves & Madeira, 2006).

Casartelli et al. (2010) examinaram a adoção de práticas de Inteligência Estratégica em Instituições de Ensino Superior por intermédio da análise de informações utilizadas no apoio às decisões de gestão e da identificação de recursos e outros elementos na melhoria da gestão da informação. A Inteligência Estratégica visa estudar cenários e analisar o mercado para implantar ações que assegurem à instituição o atingimento dos resultados e objetivos planejados. Os resultados deste trabalho evidenciaram que a Inteligência Estratégica pode auxiliar as IES a se antecipar às oportunidades de mercado e de se prevenir quanto a possíveis mudanças no ambiente (Pavani & Erbereli, 2019).

Ferreira e Fagundes (2016), realizaram um estudo bibliométrico sobre Inteligência Competitiva composto por um processo estatístico com 126 publicações e verificaram que os artigos poderiam ser organizados de acordo com a temática central. Desta forma, os autores apresentaram sete abordagens temáticas, com destaque para o agrupamento denominado **Inteligência Múltipla**. Além da Inteligência Competitiva, foram abordadas a Inteligência Emocional, a Inteligência Contextual, e a Habilidade Tática e Física. Há um outro agrupamento nomeado de **Capital Social**, que apresenta a preocupação com a Inteligência Competitiva interfuncional, relacionando vendedores, compradores, concorrentes, fornecedores e clientes. A Inteligência Competitiva organizacional foi pouco explorada nos artigos estudados. Contudo, o estudo apresentou um perfil da evolução da Inteligência Competitiva nos últimos 10 anos.

O estudo publicado por Silva et al. (2018) analisou as práticas e as ferramentas de Inteligência Competitiva utilizadas por 32 instituições de Ensino Superior privado no estado de Minas Gerais. Ressalta-se que o estudo favorece a compreensão sobre as responsabilidades desenvolvidas pelos gestores. O perfil das instituições demonstrou diferenciações nos aspectos relacionados à compreensão e à utilização das ferramentas da Inteligência Competitiva, como a diferença interna entre os gestores. Para os autores, a utilização de modelos de Inteligência Competitiva é direcionada a determinado setor, o que facilita a sua implementação conforme seus conceitos gerais e ajuda na eficácia do próprio processo de Inteligência.

Ainda para verificação da Inteligência Competitiva em instituições de Ensino Superior privadas, o trabalho de Vidigal e Ziviane (2017) buscou por meio de uma pesquisa em campo, verificar o funcionamento da Inteligência Competitiva em uma IESP. Para uma melhor compreensão do desenvolvimento dos conceitos e das ferramentas utilizadas na Inteligência Competitiva, foi realizado um estudo métrico de publicações entre 1984 e 2013 (Teixeira & Sousa, 2017). Tal estudo permite uma melhor compreensão sobre a Inteligência Competitiva nas organizações privadas.

3. Análise e discussões

A Inteligência Competitiva tem origem nos métodos utilizados pelos órgãos de inteligência governamental, em que eram avaliadas as informações ligadas às estratégias de defesa de Estado, nos Estados Unidos. No entanto, essas ferramentas foram adequadas à realidade empresarial e ao processo de mercados dinâmicos, sendo agora um processo informacional que utiliza técnicas de ciência da informação e gerenciamento da informação (Intellicom, 2018).

No planejamento estratégico, são importantes a análise ambiental e o direcionamento estratégico em que são necessárias as observações sobre as análises de tendência do mercado e interna. Outro ponto a ser considerado relaciona-se com a revisão do mapa estratégico proposto, seguido do desdobramento de estratégias que serão modificadas frente às adversidades, parte final do plano de desenvolvimento.

Essas mudanças inovadoras e criativas que tangem a concepção de organização estão em constante evolução e aprendizado contínuo. As atividades da empresa devem ser fonte de preocupação para todos os funcionários, independente do cargo que ocupam na organização. O comprometimento de todos os envolvidos, assim como sua capacidade de aprendizagem, deve ser valorizado (Senge, Sharmer, Jaworski & Flowers, 2008).

As IES constantemente tentam se qualificar e se manter atrativas ao seu público-alvo diante da diversidade do mercado. Desta forma, estudos que abordam a Inteligência Competitiva oferecem mais ferramentas para o gerenciamento dos seus recursos materiais e não materiais. As informações coletadas pelas empresas são adquiridas por meio da coleta, do processamento e da interpretação das informações disponíveis. O acesso a essas informações possibilita a visualização de previsões e/ou mudanças (Paiva, Cunha, Sousa & Constantino, 2018).

Para Marin e Poulter (2004), a Inteligência Competitiva pode ser desenvolvida de duas maneiras. A primeira é a Tática, que inclui informações de preços de produto e/ou serviços e avaliação sobre os concorrentes. Essas informações são fornecidas para subsidiarem os gestores, impactando no produto ofertado aos consumidores, no *marketing* e na forma de venda destes produtos. A segunda, a Inteligência Estratégica, busca de maneira mais enfática as capacidades e as condições dos concorrentes.

As IES privadas costumam utilizar uma estratégia de divulgação dos seus resultados de desempenho para se colocarem em melhores condições no mercado. Além de demonstrar seus valores avaliativos, essas organizações buscam atrair seu alunado por meio de valor e de formas de financiamento que se enquadrem na expectativa e no orçamento dos alunos. Ainda para se manterem no mercado, as faculdades privadas ofertam cursos pioneiros costumeiramente não ofertados no Ensino Superior (Sécca & Leal, 2009).

Uma ferramenta muito importante para a manutenção e o desenvolvimento das IES privadas está ligada à maneira como essas organizações realizam o seu *marketing*. Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) abordam o modelo dos 7 Ps. O primeiro, é o produto, bem ou serviço que será ofertado por uma empresa. O segundo, é o preço, valor pago pelo serviço prestado. O terceiro, é ponto de distribuição, local onde o serviço é oferecido. O quarto, é a promoção, relacionado aos programas de *marketing*. O quinto, são as pessoas, base da relação entre clientes

e profissionais. O sexto, são os processos, procedimentos adotados para que os serviços sejam prestados. Por fim, o sétimo, a plataforma física, que é o local onde o serviço é oferecido.

O uso das ferramentas de *marketing* apresenta grandes diferenciações entre as IES privadas, as quais dependem da missão, visão e objetivos de cada organização. As ações, as ferramentas de comunicação e as promoções são utilizadas, principalmente, no início e no final do período letivo. As atividades de *marketing* podem ser empregadas tanto de maneira presencial, como por meios digitais, sendo este último, a forma mais efetiva de comunicação, pois facilita a relação do aluno com as instituições de ensino (Linzmayr & Minciotti, 2017).

O Brasil é um país em desenvolvimento em todos os sentidos, incluindo o aumento na quantidade de alunos matriculados nas IES. Esse crescimento ocorreu devido aos investimentos públicos. No entanto, há uma disparidade entre as regiões do país, principalmente entre o Sul e o Nordeste (Barros, 2015). As novas alterações sofridas no Ensino Superior surgem da concepção de um novo modelo de ensino, apoiando as diretrizes e as demandas de organismos internacionais que apresentam os níveis de ensino (Maués, 2019).

No estudo publicado por Silva et al. (2018), ao analisarem as ferramentas e as práticas utilizadas pelas instituições de Ensino Superior, propuseram um modelo conceitual do ciclo de produção de Inteligência Competitiva. Os autores apresentaram os constructos de 2º nível e os constructos de 1º nível a eles associados. O primeiro construto de 2º nível apresentado, **Planejamento**, é formado por dois constructos de 1º nível: a dimensão Planejamento e a dimensão Equipe. A dimensão Planejamento engloba as variáveis relacionadas com o Planejamento das atividades, a Identificação dos usuários, o Mapeamento periódico das necessidades informacionais dos usuários da alta administração e tomadores de decisão, e a Avaliação dos instrumentos de coleta de informações. A dimensão Equipe envolve as variáveis Gestor, Analistas e Coletores.

O segundo construto de 2º nível apresentado por Silva et al. (2018), **Reunião de informações**. Este construto é formado por constructos de 1º nível denominados dimensão Ambiente externo, dimensão Fontes de informação, e dimensão Método/Instrumento de coleta de dados. A dimensão Ambiente externa é composta por variáveis relacionadas com as informações políticas regulatórias, tecnológicas, socioculturais, demográficas e econômicas. A dimensão Fonte de informação engloba as variáveis associadas com o Executivo, Diretores e Gerentes, Funcionários, Analistas, Parceiros, Clientes, Concorrentes e Instituições financeiras. A dimensão Método é composta por variáveis relacionadas com as Entrevistas, Pesquisas de mercado, Base de dados internos e Terceirização.

O terceiro construto de 2º nível apresentado por Silva et al. (2018), denominado **Processamento do material coletado**, é composto por dois constructos de 1º nível: a dimensão Ferramenta de análise setorial e do ambiente, e a dimensão Processamento de dados. Na dimensão Ferramentas de análise setorial e do ambiente, são realizadas a análise da cadeia de valores, o planejamento dos cenários, a análise SWOT¹, o planejamento estratégico, a força de Porter e os fatores críticos de sucesso. A dimensão Processamento de dados contém o uso de *software* e as técnicas e ferramentas utilizadas no processamento de dados.

Por fim, Silva et al. (2018) apresentaram o último construto de 2º nível, denominado **difusão da inteligência para os usuários**. Este construto engloba variáveis relacionadas com a Distribuição das informações e a Periodicidade de envio e recebimento de informações. A união das dimensões anteriormente citadas, favorece a criação de uma modelo de Inteligência Competitiva para ser empregado em IES.

No estudo realizado por Christo e Andalecio (2016), a Inteligência Competitiva, ao ser empregada nas instituições, se dá, inicialmente, pela decisão dos gestores. Comumente se inicia

¹ Sigla em inglês: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

com a contratação de empresas especializadas para orientação. Foram observadas duas dificuldades recorrentes: a resistência à implementação por parte dos funcionários e alguns gestores e a obtenção de dados da concorrência, o que dificulta a implementação de planejamento estratégico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As principais conclusões neste estudo podem ser elencadas como: o tempo de experiência na gestão e o tempo no cargo favorecem melhor compreensão da IC; os funcionários que ocupam cargos de alta gestão apresentaram maior conhecimento sobre a temática; e para o desenvolvimento de estratégias de IC, faz-se necessária a adequação física e estrutural, como o uso de *softwares*.

O planejamento é um plano formal traçado pela alta administração, que deve apresentar missão, visão, valores, objetivos e metas da organização. Na formulação, são abordados os pontos internos e externos que facilitam a compreensão do meio em que a empresa está inserida. A implementação pode ser considerada uma fase seguinte, muito bem atrelada à formulação, em que são colocados em prática todos os pontos formulados, exigindo cuidado nessa execução.

As contribuições da Inteligência Competitiva favorecem o desenvolvimento de instituições com um sistema organizacional, tendo como principal ferramenta a construção de instrumentos utilizados na Tecnologia da Informação e na elaboração de bases cognitivas internas. A falta de conhecimento sobre IC pode comprometer a construção de ferramentas e questionamentos adequados para a gestão, influenciando no planejamento e na tomada de decisões estratégicas. Sugere-se que a direção de uma IES proporcione aos seus gestores a participação em curso de capacitação sobre IC e, assim, promover discussões sobre o tema nos níveis estratégicos na instituição.

As contribuições desta deste trabalho para a academia estão relacionadas ao que tange o estudo do mercado educacional diante da competitividade atual, para implementação de estratégias competitivas para o desenvolvimento e crescimento das IES. Para estas instituições, a pesquisa contribui para compreender e avaliar o conhecimento dos seus gestores sobre a temática da Inteligência Competitiva e sua postura de atuação para as tomadas de decisões diante de um mercado competitivo e de suas estratégias de gestão.

Por fim, este estudo contribui para o conhecimento dos gestores de instituições de ensino superior sobre a Inteligência Competitiva e os possíveis resultados positivos para estratégia de gestão, impulsionando o crescimento e o desenvolvimento de sua IES.

REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de Mantenedoras do Ensino Superior. *Avaliação do ensino: percepções das mantenedoras e formandos sobre os sistemas de avaliação do ensino superior*, 2020. Disponível em: <https://abmes.org.br/documentos>. Acesso em 19. Jul. 2021

Barros, A. D. S. X. Expansão da educação superior no Brasil: limites e possibilidades. *Educação & Sociedade*, 36(131), 361-390, 2015.

Cabral, O. V., Netto, & Laurindo, F. J. B. Uma análise cienciométrica da literatura de inteligência competitiva. *Production*, 25(4), 764-778, 2015.

Casartelli, A. D. O., Rodrigues, A. C. D. M., Bittencourt, H. R., & Garibotti, V. Inteligência estratégica em instituições de ensino superior. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 15(2), 183-197, 2010.

Christo, R. B., & Andalecio, A. M. Inteligência competitiva como estratégia de gestão empresarial: estudo em uma empresa de comércio de produtos veterinários. *Revista Inteligência Competitiva*, 6(2), 51-90, 2016.

Ciupak, C., & Rodrigues, L. C. Conceitos clássicos e abordagens correntes em inteligência competitiva: um estudo bibliométrico de 2005 a 2015. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 17(1), 45-61, 2018.

Colauto, R. D., Gonçalves, C. M., & Madeira, G. J. Matriz de inteligência competitiva para gestão estratégica, pedagógica e administrativa em universidades públicas. *Anais do 6º Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul*, Blumenau, SC, Brasil, 2006.

Comai, A., Tena, J., & Vergara, J. C. Software para la vigilancia tecnológica de patentes: evaluación desde la perspectiva de los usuarios. *El profesional de la información*, 15(6), 452-458, 2006.

Dalfovo, O., Schirmann, F. R., & Correia, R. B. A utilização do observatório da educação como inteligência competitiva em uma instituição de ensino superior. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 3(2), 140-158.

Ferreira, C.C., & Fagundes, J. A. (2016). Inteligência competitiva: Um estudo bibliométrico de 2005 a 2015. *Anais do 40º Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Costa do Sauípe, BA, 2010.

Gainor, R., & Bouthillier, F. Conceptualizing outcome and impact measures for intelligence services. *Information Research*, 19(1), 2014.

Hensmans, M., Johnson, G. & Yip, G. *Strategic transformation: changing while winning*. London, MacMillan, 2013.

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2019). *Censo da Educação Superior 2018: notas estatísticas*. Brasília: Ministério da Educação, 2019.

Disponível em:

http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2019/censo_da_educacao_superior_2018-notas_estatisticas.pdf. Acesso em 18. Ago. 2021.

Intellicom. O que é inteligência competitiva (IC)?, 2018. Disponível em:

<https://intellicom.com.br/2018/10/02/o-que-e-inteligencia-competitiva-ic/>. Acesso em 18. Ago. 2021.

Jaworski, B. J., Macinnis, D. J., & Kohli, A. Generating Competitive Intelligence in Organizations. *Journal of Market Focused Management*, 5(4), 279-307, 2002. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/226818319_Generating_Competitive_Intelligence_in_Organizations. Acesso em 23. Ago. 2021.

Lana, R. A. (2011). Inteligência competitiva: fator-chave para o sucesso das organizações no novo milênio. *Revista Inteligência Competitiva*, 1(3), 305-327, 2011.

Linzmayr, E., & Minciotti, S. A. Ações de marketing em instituições de ensino superior: um estudo na região do Grande ABC. *Revista Gestão Universitária na América Latina (GUAL)*, 10(2), 43-70, 2017.

Lovelock, C., Wirtz, J., & Hemzo, M. A. *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia*. (7a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

Machado-Da-Silva, C. ; Fonseca, Vs; & Crubellate, JM Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. *Revista de Administração Contemporânea* , v. 14, nnspe, p. 77-107, 2010

Marin, J., & Poulter, A. Dissemination of competitive intelligence. *Journal of Information Science*, 30(2), 165-180, 2004.

Maués, O. C. Ensino superior na ótica dos organismos internacionais. *Educar em Revista*, 35(75), 13-30, 2019.

Mintzberg, H. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. (2a ed.). São Paulo: Atlas, 2003.

Nolasco, D. M. S., Silva, M. S., El-Aouar, W. A., Barreto, L. K. S., & Vasconcelos, C. R. M. Gestão do conhecimento e inteligência competitiva: instrumentos para gestão organizacional. *Desafio Online*, 6(1), 160-180, 2018.

Paiva, M. S. D., Cunha, G. H. D. M., Souza, C. V. N., Júnior, & Constantino, M. Inovação e os efeitos sobre a dinâmica de mercado: uma síntese teórica de Smith e Schumpeter. *Interações*, 19(1), 155-170, 2018.

Pavani, D. A. B., & Erbereli, R. Importância da implantação de sistemas de gestão nas instituições de ensino superior. In *Educação no Século XXI*. (cap. 2). Belo Horizonte: Poisson, 2019.

Reis, M. T. R., Neto. Dusi, M. L., Leopoldo, R. F., & Moura, L. R. C. Matriz estratégica de inteligência competitiva. *Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)*, 17(2), 32-49, 2018.

Ristoff, D. Democratização do campus: impacto dos programas de inclusão sobre o perfil da graduação. *Cadernos do GEA*, 9, 5-62, 2016.

Rodrigues, L. C., & Riccardi, R. *Inteligência competitiva: nos negócios e organizações*. Maringá: Unicorpore, 2007.

Salata, A. Distribuição de renda no Brasil entre 2002 e 2013: redução das desigualdades entre classes? *Latin American Research Review*, 53(1), 76-95, 2018.

Schenatz, B. N., Cunha, M. A. V. C., & Kungler, J. L. C. Smart campus e analytics na gestão de instituições de ensino superior para redução da evasão e promoção da permanência. *Revista Inteligência Competitiva*, 9(2), 82-101, 2019.

Schumpeter, J. A. *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

- Sécca, R. X., & Leal, R. M. Análise do setor de ensino superior privado no Brasil. *Educação*, 30, 103-156, 2009.
- Senge, P., Sharmer, O., Jaworski, J., & Flowers, B. S. *Presença: propósito humano e o campo do futuro*. São Paulo: Cultrix, 2008.
- Shujahat, M., Hussain, S., Javed, S., Malik, M. I., Thurasamy, R., & Ali, J. et al. Strategic management model with lens of knowledge management and competitive intelligence. *Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47(1), 55-93, 2017.
- Silva, C. B., Pereira, F. C. M., Carvalho, R. B. D., & Jordão, R. V. D. Proposição e validação de um modelo de inteligência competitiva específico para Instituições de Ensino Superior (IES) privadas. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 23(1), 175-195, 2018.
- Teixeira, R. C. & Sousa, C. Evolução da inteligência competitiva com base métrico de sua literatura. *Perspectiva em Ciência da Informação*, 22(1), 170-185, 2017.
- Teixeira, T. M. C., & Valentim, M. L. P. Inteligência competitiva organizacional: Um estudo teórico. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 6, 3-15, 2016.
- Valentim, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. *DataGramaZero*, 3(4), 1-13, 2002.
- Vidigal, F., & Ziviani, F. Inteligência competitiva: histórico, evolução e metodologias organizacionais sob a ótica da Ciência da Informação. *Repositório das apresentações e palestras nos Encontros Nacionais de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação – BENANCIB*, 2017.
- Weber, M., & Klein, A. Z. Gestão estratégica em empresas de tecnologia da informação: um estudo de caso. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 12(3), 37-65, 2013.