

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

Dissertação

**CONTRIBUIÇÃO DAS ATIVIDADES DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA
APLICADAS À GESTÃO ESTRATÉGICA DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO
SUPERIOR PRIVADAS DE CURITIBA**

**CURITIBA
2007**

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Carlos Olavo Quandt, Ph.D. (presidente)

Prof. Luiz Carlos Duclós, Ph.D. (membro)

Prof. Dr. Hélio Gomes de Carvalho (membro)

ELIANE DE OLIVEIRA

**CONTRIBUIÇÃO DAS ATIVIDADES DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA
APLICADAS À GESTÃO ESTRATÉGICA DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO
SUPERIOR PRIVADAS DE CURITIBA**

**Projeto de dissertação de mestrado
apresentado como requisito parcial à obtenção
do título de Mestre em Administração, área de
concentração em Administração Estratégica.**

Orientador: Prof. Carlos Olavo Quandt, Ph.D.

CURITIBA

2007

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos os profissionais que exercem como atividade principal ou secundária o ofício de professor, e que reconhecem no ato de ensinar, arte e compromisso social.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Carlos Olavo Quandt, pelo acompanhamento, apoio e incentivo no desenvolvimento desta Dissertação.

Ao Professor Heitor Takashi Kato, pelos esclarecimentos, disponibilidade de ajuda e estímulo.

Aos colegas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, em especial do Programa de Pós-Graduação em Administração.

Às Instituições de Ensino Superior Privadas de Curitiba que contribuíram para elaboração e conclusão desta pesquisa.

A Deus, que me permitiu chegar até aqui, e me dá forças para prosseguir sempre.

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo investigar as atividades de Inteligência Competitiva que estão contribuindo para a eficácia da gestão estratégica de instituições de ensino superior privadas, localizadas na cidade de Curitiba, estado do Paraná. Trata-se de uma pesquisa composta por duas fases, uma qualitativa, e outra, predominantemente quantitativa. A metodologia que caracterizou a primeira fase foi o estudo exploratório e descritivo, para a segunda, utilizou-se o método de levantamento de dados, com corte transversal. As principais técnicas estatísticas utilizadas foram: Análise Descritiva, Correlação de *Spearman* e Análise de *Clusters* ou Conglomerados. O levantamento de dados foi feito mediante entrevistas semi-estruturadas com 04 gestores responsáveis pela gestão estratégica das organizações pesquisadas, bem como, por meio de questionário distribuído por correio eletrônico a todas instituições de ensino superior privadas de Curitiba. Das 48 organizações componentes da população estudada, 45 responderam ao questionário. Verificou-se que quanto mais antiga for e maior o número de alunos que possuir a instituição, maior será o seu conhecimento acerca de inteligência competitiva, e maior frequência de reuniões realizadas para discussão de questões estratégicas nas instituições, neste contexto, melhor estruturadas serão suas práticas de inteligência competitiva, bem como, seus gestores terão uma percepção mais positiva quanto aos resultados práticos que a I.C. proporciona ou pode proporcionar à gestão. Contudo, percebe-se que há uma necessidade e desejo por parte dos gestores entrevistados em promover informações oportunas sobre assuntos estratégicos, agregando e buscando conhecimento, na procura por uma administração estratégica voltada para a prospecção, implantação e gestão de novos negócios na área de ensino. Considerando suas limitações e a necessidade de aprimoramento em alguns aspectos, a presente pesquisa contribui para futuros estudos sobre o papel e importância das práticas de inteligência competitiva na gestão estratégica de instituições de ensino superior.

Palavras-chave: Gestão Estratégica, Inteligência Competitiva, Instituições de Ensino Superior Privadas

ABSTRACT

The present research had the objective to investigate the competitive intelligence activities that are contributing to the effectiveness of the strategic management of private education institutions, located in Curitiba city, state of Paraná. The work was composed by two phases, qualitative, and another, predominantly quantitative. The methodology that characterized the first phase was exploratory and descriptive study, for the second one, it was used the cross-section survey. The main statistical techniques used were: Descriptive analysis, Correlation of Spearman and Clusters' Analysis. The data were obtained through the semi-structured interviews with 04 responsible managers for the strategic management of the searched organizations, as well as, through the questionnaire sent by e-mail to all private education institutions of Curitiba. Considering the 48 institutions that were included in the population studied, 45 of them answered the questionnaire. It was verified that how older are the institutions and huger is the number of their students, better will be their knowledge concerning to competitive intelligence, and there will be more frequency in the meetings to the discussion of strategic matters in these institutions. In this context, better structured will be the practices of competitive intelligence, as well as, the managers will have a positive perception regarding to practical results that I.C. provides or can provide to management. However, it's possible to realize the need and wish from the interviewed managers in to promote opportune information about strategic subjects, aggregating and seeking knowledge, in the goal of a strategic management focusing the prospection, the gather and the control of new business in the private education area. Considering the limitations and the need for improvements in some aspects, this research contributes for future studies about the hole and importance of competitive intelligence practices in the strategic management of private education institutions.

Key-Words: Strategic Management, Competitive Intelligence, Private Education Institutions

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Transformação de Dados em Inteligência.....	44
Figura 2. Fluxo de Informações.....	44
Figura 3. Concepção de um Sistema de Inteligência Competitiva.....	51
Figura 4. Matriz das Fatias de Mercado	60
Figura 5. Relação dos Atributos do Setor & Empreendimentos.....	60
Figura 6: Inteligência Competitiva e Gerenciamento Estratégico.....	64
Figura 7. Número de Alunos Matriculados nas IES Privadas.....	94
Figura 8. Data de Fundação das IES Privadas.....	95
Figura 9. Experiência Profissional dos Gestores na Administração Universitária.....	95
Figura 10. Qualificação Profissional dos Gestores.....	96
Figura 11. Estilo e Perfil de Gestão Estratégica Praticadas pelas IES Privadas.....	97
Figura 12. Planos, Metas e Resultados Distribuídos Periodicamente.....	97
Figura 13. Contribuições Obtidas com as Práticas de Planejamento Estratégico.....	98
Figura 14. Informação, Intuição e Experiência Utilizadas na Gestão Estratégica.....	99
Figura 15. Grau de Instabilidade Ambiental.....	99
Figura 16. Previsão de Eventos Futuros.....	100
Figura 17. Departamento de Marketing.....	101
Figura 18. Diferencial Competitivo Oferecido pelas Ferramentas Gerenciais.....	103

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Estabelecimentos e Matrículas de Ensino Superior Privado no Brasil.....	23
Quadro 2. Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado do Paraná em Janeiro de 2007.....	24
Quadro 3. Estabelecimentos de Ensino Superior na Cidade de Curitiba em Janeiro de 2007.....	24
Quadro 4. Coeficientes de Correlação de Pearson.....	73
Quadro 5. Quadro de Análise.....	77
Quadro 6. Resumo dos Resultados da Pesquisa Empírica.....	92
Quadro 7. Correlação entre Idade das Instituições e Demais Variáveis.....	105
Quadro 8. Correlação entre Informação, Intuição e Experiência.....	106
Quadro 9. Correlação entre Recursos para Suporte à Tomada de Decisão.....	107
Quadro 10. Correlação entre os Meios de Tratamento e Difusão de Informações.....	108
Quadro 11. Correlação entre as Variáveis Vinculadas ao P.E.....	109
Quadro 12. Correlação entre a Utilização de Ferramentas Gerenciais.....	110
Quadro 13. Correlação entre as Práticas de Inteligência Competitiva.....	111
Quadro 14. Construtos Obtidos pelos Coeficientes de Cronbach's.....	112
Quadro 15. Análise da Variância (ANOVA).....	113
Quadro 16. Dendograma Apresentando a Classificação dos Clusters.....	114
Quadro 17. Resumo da Classificação das IES Privadas nos Clusters 1, 2, e 3.....	115
Quadro 18. Resumo da Classificação das IES Privadas nos Clusters 4 e 5.....	116

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Atores que Influenciam na Gestão Estratégica das IES Privadas.....	101
Tabela 2. Ferramentas Utilizadas na Gestão Estratégica das IES Privadas.....	103

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	08
LISTA DE QUADROS.....	09
LISTA DE TABELAS.....	10
1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Problema de Pesquisa.....	18
1.2 Objetivos de Pesquisa.....	18
1.3 Justificativa Teórica e Prática.....	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1 Panorama Geral do Ensino Superior no Brasil.....	21
2.1.1 Gestão Estratégica nas Instituições de Ensino Superior Privadas.....	25
2.2 Estratégia Empresarial.....	29
2.2.1 Conceitos de Estratégia.....	29
2.3 Planejamento Estratégico.....	33
2.3.1 O Surgimento do Planejamento Estratégico.....	33
2.3.2 Conceitos de Planejamento Estratégico.....	35
2.4 Inteligência Competitiva.....	38
2.4.1 Origens da Inteligência Competitiva.....	38
2.4.2 Origens da Inteligência Competitiva no Brasil.....	41
2.4.3 Conceitos de Inteligência Competitiva.....	43
2.4.4 Sistemas de Inteligência Competitiva – SIC.....	49
2.4.5 Fatores que Antecedem a Coleta de Dados.....	53
2.4.6 As Ferramentas Analíticas de Inteligência Competitiva.....	55
2.5 Estratégia, Planejamento e Inteligência Competitiva.....	62
3 METODOLOGIA.....	66
3.1 Especificação do Problema.....	66
3.1.1 Perguntas de Pesquisa.....	66
3.1.2 Definição Constitutiva e Operacional das Categorias Analíticas.....	67
3.2 Delimitação da Pesquisa.....	68
3.2.1 Delineamento da Pesquisa.....	68
3.2.2 População e Amostra.....	69
3.2.3 Dados: Tipos, Coleta e Tratamento.....	71
3.3 Técnicas Estatística para Análise de Dados.....	72

3.3.1 Análise Descritiva.....	72
3.3.2 Coeficiente de Correlação de Spearman.....	73
3.3.3 K-Médias.....	74
3.3.4 Alfa de Cronbach.....	74
3.3.5 Análise de Clusters ou Conglomerados.....	75
4 RESULTADOS DA PESQUISA.....	76
4.1 Pesquisa Qualitativa.....	76
4.1.1 Quadro de Análise.....	77
4.1.2 Descrição do Processo de Entrevista.....	79
4.1.3 Instituição de Ensino: “I”.....	79
4.1.4 Instituição de Ensino: Faculdade “II”.....	82
4.1.5 Instituição de Ensino: Faculdade “III”.....	85
4.1.6 Instituição de Ensino: Faculdade “IV”.....	89
4.2 Pesquisa Quantitativa.....	93
4.2.1 Análise Descritiva das Variáveis.....	93
4.2.1.1 Perfil das Instituições de Ensino Superior Privadas.....	93
4.2.1.2 Perfil dos Gestores de Ensino Superior Privadas.....	95
4.2.1.3 Práticas de Gestão e Planejamento Estratégico.....	96
4.2.1.4 Práticas de Inteligência Competitiva.....	99
4.2.2 Análises de Correlação.....	103
4.2.2.1 Correlação entre as Variáveis Idade das Instituições, Distribuição de Resultados e Práticas de Inteligência Competitiva.....	104
4.2.2.2 Correlação entre Informação, Intuição e Experiência.....	105
4.2.2.3 Correlação entre Recursos para Tomada de Decisões.....	106
4.2.2.4 Correlação entre os Meios de Tratamento e Difusão de Informações.....	107
4.2.2.5 Correlação entre as Variáveis Vinculadas ao Planejamento Estratégico....	108
4.2.2.6 Correlação entre o Uso de Ferramentas Gerenciais.....	109
4.2.2.7 Correlação entre as Práticas de Inteligência Competitiva.....	110
4.2.3 Análise de Cluster.....	111
4.2.3.1 Análise da Variância.....	113
4.2.3.2 Dendograma Apresentando a Classificação dos Clusters.....	114
4.2.3.3 Resumo da Classificação dos Clusters.....	115
4.3 Análise Final.....	122
5 CONCLUSÕES FINAIS.....	124

5.1 Cumprimento dos Objetivos Específicos.....	125
5.2 Respostas às Perguntas de Pesquisa.....	128
5.3 Considerações Finais.....	129
5.4 Limitações do Estudo.....	130
5.5 Sugestões e Recomendações.....	131
5.6 Contribuições do Estudo.....	131
REFERÊNCIAS.....	133
APÊNDICE I.....	142
APÊNDICE II.....	145

1 INTRODUÇÃO

Um ambiente de extrema competição e incertezas, no qual a maioria das organizações está inserida, tem levado os administradores a buscarem uma série de recursos que possam auxiliá-los no processo de melhor gestão do negócio. Esta preocupação não é pertinente somente àquelas empresas que trabalham com produtos tangíveis, mas também àquelas que prestam serviços, como é o caso das Instituições do Setor Educacional.

Educação e negócio podem parecer assuntos díspares, principalmente nos aspectos promocionais e de concorrência, porém, observando que a educação está se fortalecendo na iniciativa privada, logo se caracteriza como um dos setores onde a concorrência se firmará com uma das mais acirradas no cenário nacional. Além da concorrência no setor, o aumento de vagas e ingressantes também está evoluindo em um ritmo considerado acelerado. Segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), em 1996 o número de alunos de nível superior era pouco mais de 1,6 milhão em todo o território brasileiro. Como demonstração da dinâmica e evolução do setor, em 2002 o número de alunos se aproximou de 3,5 milhões. Já no ano de 2005, chegou a um total de 4,5 milhões de alunos matriculados no ensino superior.

A despeito de seu rápido crescimento, o setor enfrenta momentos de crise, pois a expansão não está ocorrendo de forma equilibrada. Todo o setor que se expande demasiadamente rápido, como acontece com o setor de educação superior privada, passa por diversas situações de instabilidade. Outro problema que começa surgir para as instituições de ensino privada relaciona-se ao aumento da oferta de vagas e a queda de preços. As instituições mais tradicionais que são detentoras de um nome respeitável estão posicionadas como escolas de marca, o que tem proporcionado certa sustentação de preços. Todavia, as entrantes estão tendo dificuldade para posicionarem-se com faixa de preços superiores ou similares.

Tradicionalmente, no Brasil, a oferta de docentes com qualificação de formação *stricto sensu* é baixa, o que leva à disputa entre as instituições para colocar em seu quadro os melhores professores com titulação de mestre e doutores. No entanto, a titulação é também um elemento que força as instituições a aumentarem seus custos, em uma fase que se encontra em retração de receita pelo

aumento da oferta. Além do aspecto legal, a titulação passou a ser ponto de reforço competitivo de algumas instituições de ensino, para atrair a atenção do mercado, e, para outras passou a ser um peso na formação de seus custos, pois a remuneração aumenta de acordo com a titulação.

Segundo Rojo (2005) uma forma de conhecer o potencial de uma escola está na análise e gestão separada por Unidade Estratégica de Negócios – UEN, onde cada curso recebe uma atenção especial de acordo com suas próprias receitas, despesas, resultados, demandas, condições de oferta e perspectiva de futuro. O referido autor ainda complementa que muitas escolas não contemplavam valores consideráveis em seus orçamentos destinados à construção de imagem institucional e ao composto promocional para alavancar vendas, contudo, na conjuntura atual, passaram a fazê-lo de forma significativa e sistematizada.

Em se tratando de educação, não são todos os professores que aceitam prontamente a visão de que um aluno é um cliente. Pois, aluno como cliente é a visão empresarial da educação. Na visão tradicional, um aluno é parte de um processo de produção, onde será um produto a ser ofertado ao mercado. No entanto, segundo Furtado (2004), com o advento do código de defesa do consumidor, o aluno da escola privada passou a ser legalmente um cliente, pois ocorre a contratação de prestação de serviços.

Segundo Passos (2005), na era da interatividade, as empresas, por intermédio do marketing, devem voltar-se para clientes e não para produtos, neste enfoque os desafios futuros das instituições de ensino não serão mais atrair alunos e sim de atrair clientes. E o cliente neste contexto, é o objeto de disputa da concorrência. Daí a necessidade de Estratégias eficazes na elaboração de programas de ensino, cursos, preços, propagandas, comunicação e relacionamento com os alunos e a comunidade. Ou seja, visão de mercado com atenção ao valor percebido pelo cliente em relação aos serviços prestados e à satisfação de suas necessidades.

A escola privada depende dessa relação de consumo para que haja a receita proveniente do pagamento de mensalidades de seus alunos, então, considera-se que há a necessidade de conciliação das duas visões em apenas uma, onde o aluno seja tratado como cliente, ou seja, que a instituição cobre seu desempenho de forma rígida na entrega do conhecimento e na aferição dos resultados de aprendizagem e

evolua no conceito de retenção de alunos como clientes. Sem cliente, a receita da instituição fica gravemente comprometida na grande maioria dos casos.

Uma atuação dinâmica, observando esse conjunto de gestão estratégica e visão de mercado leva a uma possibilidade de agregação de valor da imagem da instituição, tornando possível que a Instituição de Ensino Superior (IES) privada obtenha maior competitividade, seja pelos sentimentos de atração dos alunos por benefícios superiores aos da concorrência, ou por outros atributos que conseguir desenvolver.

É importante destacar que o termo gestão é utilizado por instituições educativas dos mais diversos níveis como educação básica e superior, além de sistemas educacionais como o municipal, o estadual e o federal. De acordo com Werle (2001), no estado da arte do termo gestão constam processos, políticas e ações administrativas que são construídas no interior das instituições educativas, articuladas por um gestor educacional. Administração da educação é entendida como um conceito amplo que engloba as políticas, o planejamento, a gestão e a avaliação da educação, e está diretamente vinculada à natureza da instituição educativa. O termo gestor pressupõe competência e profissionalismo, e está aliado à ação competente, reação dinâmica em cada situação de forma integrada.

Silva Jr. (2000) destaca que para possibilitar ao gestor de Instituições de Ensino Superior um apoio para as decisões estratégicas da organização, se faz necessário utilizar as informações como recurso estratégico. O autor afirma ainda que os administradores precisam estar preparados e amparados para enfrentar os desafios, apoiados em informações estratégicas para a tomada de decisões. As informações neste contexto devem ser úteis, corretas, entregues na hora certa, para as pessoas certas, contrabalanceando as informações externas com as internas.

Neste contexto, o conceito de inteligência competitiva surge como um instrumento que permite a manutenção do posicionamento competitivo das empresas no mercado, disponibilizando ferramentas de análise adequadas para auxiliar na definição de estratégias em ambientes turbulentos e incertos. Considerando que os acontecimentos no ambiente externo das organizações podem influenciar de maneira relevante sua competitividade e afetar seu desenvolvimento, uma gestão estratégica que vise um melhor ajustamento entre ela e seu ambiente, pode significar decisivamente o sucesso desta organização.

Desta maneira, observa-se que as organizações necessitam desenvolver práticas de análise de informações que possibilitem uma tomada de decisão mais adequada em face das incertezas de um futuro em rápida evolução. Apresentar claramente os caminhos mais indicados para que o decisor estratégico não seja surpreendido por um futuro inesperado e indesejado. Mais ainda, viabilizar condições para que o decisor atue de forma pró-ativa e tome ações a construir um futuro mais próximo do planejado.

Moritz (2004) declara que as áreas de inteligência competitiva e estratégia encontram-se intimamente ligadas, nas quais se observa uma combinação das atividades de planejamento, pesquisa, pensamento analítico e criatividade imaginativa, ou seja, memória, rede, análise e direção. O papel da inteligência competitiva neste cenário consiste em fornecer a base para obtenção, filtro e análise de informações estratégicas, ao passo que o papel da segunda, consiste na elaboração de ações práticas que viabilizem e garantam a sobrevivência das organizações no curto, médio e longo prazo, fornecendo subsídios e estrutura para uma adaptação rápida ao ambiente atual.

A presente pesquisa será centrada, portanto, no estudo das práticas de inteligência competitiva que estão contribuindo para a eficácia da gestão estratégica de instituições de ensino superior privadas, localizadas na cidade de Curitiba, PR. O estudo terá caráter exploratório e descritivo, através de métodos de pesquisas qualitativas e quantitativas. Para realização do estudo foram escolhidas instituições de ensino superior privadas localizadas na citada cidade, devido ao ambiente competitivo, dinâmico e incerto característico destas instituições.

1.1 Problema de Pesquisa

As empresas, independente de suas áreas de atuação, possuem dificuldades e limitações na obtenção de informações estratégicas e no desenvolvimento de perspectivas futuras em seus negócios, as quais por sua vez exercem papel fundamental no exercício da gestão estratégica.

Na presença de ambientes cada vez mais incertos e competitivos, a ausência de uma visão mais apurada sobre o futuro pode levar as empresas à perda de oportunidades e maior exposição aos riscos impostos pelo mercado, além de desenvolverem maior vulnerabilidade à ação dos seus concorrentes.

Diante deste contexto, o problema de pesquisa se resume à questão:

Quais atividades inseridas no ciclo de inteligência competitiva estão auxiliando a gestão estratégica de instituições de ensino superior privadas, localizadas na cidade de Curitiba, PR?

1.2 Objetivos da Pesquisa

O objetivo geral deste trabalho consiste em investigar quais atividades inseridas no ciclo de inteligência competitiva estão auxiliando a gestão estratégica de instituições de ensino superior privadas, localizadas na cidade de Curitiba, PR.

Os objetivos específicos são:

- a) Identificar quais as atividades e técnicas relacionadas à elaboração de estratégias empresariais são utilizadas pelas instituições em estudo.
- b) Identificar os principais atores externos que influenciam de maneira decisiva no rumo da sua gestão estratégica das IES privadas.
- c) Verificar quais fontes de informações são utilizadas na gestão estratégica das IES privadas.
- d) Verificar quais atividades inseridas no ciclo de inteligência competitiva são utilizadas na gestão estratégica das IES privadas.
- e) Identificar o conhecimento dos gestores-chave das IES privadas em relação às práticas de inteligência competitiva.
- f) Identificar a percepção dos gestores-chave das IES privadas em relação à importância das práticas de inteligência competitiva no exercício da sua gestão estratégica.

1.3 Justificativa Teórica e Prática

Segundo Gil (1999), um problema terá relevância científica quando conduzir à obtenção de novos conhecimentos, enquanto a relevância prática está relacionada aos benefícios que podem decorrer de sua solução. A seguir, são apresentadas as justificativas teórica e prática para o presente estudo.

A justificativa teórica para execução deste trabalho reside na possibilidade de contribuição para o entendimento dos conceitos e técnicas vinculados à estratégia e inteligência competitiva, visto que a tomada de decisão ocorre em um ambiente econômico incerto devido à complexidade do processo concorrencial. A consciência empresarial quanto à importância das práticas de inteligência competitiva pode contribuir quanto à execução de estratégias mais realistas e assertivas, proporcionando maiores vantagens competitivas às corporações.

Nesse sentido, os resultados desta pesquisa podem juntar-se aos de outros estudos já realizados, como por exemplo, o estudo sobre Sistema de Inteligência Competitiva de Marketing para IES privadas desenvolvido por Shimoyama (2006) e a pesquisa sobre Avaliação de Sistemas de Informações Executivas nos Processos Decisórios das Instituições Universitárias Brasileiras desenvolvida por Silva Jr. (2000).

Segundo Moritz (2004), atualmente as organizações enfrentam grandes mudanças no seu ambiente interno e externo que afetarão decisivamente o seu futuro. Muitas destas mudanças têm um futuro incógnito e, em vários aspectos, as empresas têm pouca ou nenhuma influência sobre elas. Na medida em que enfrentam essas incertezas, defrontam-se com um dilema: como planejar o futuro se ele é tão incerto e complexo? Qual o futuro do mercado onde atuaremos nos próximos anos? Qual o comportamento do consumidor neste mercado?

Desta maneira, a justificativa prática deste estudo centra-se no fato de que a preocupação com a ocorrência de fatos e tendências futura tornou-se um fator de influência estratégica no campo empresarial. Para se obter maiores vantagens competitivas no mercado em que atuam, ou mesmo manter sua posição atual, as empresas necessitam desenvolver uma visão mais apurada das variáveis futuras que poderão impactar no rumo dos seus negócios, viabilizando a elaboração de estratégias para ações pró-ativas frente às tendências futuras mais prováveis. A preocupação com o futuro é elevada no meio empresarial, no entanto, há poucos

estudos e pesquisas nacionais voltadas a identificar e salientar a importância das práticas de inteligência competitiva aplicadas à gestão estratégica de instituições de ensino superior.

Outro aspecto importante a ser destacado é que apesar de muitas Instituições de Ensino Superior ensinarem e se aprofundarem em questões estratégicas, poucos estudos sobre o mercado de educação são encontrados. Porém, o que se pode observar é que as condições atuais de mercado favorecem o surgimento de estudiosos especializados em estratégias a fim de melhorar a competitividade e ampliar as possibilidades de prolongamento do ciclo de vida das IES privadas. Sendo assim, com os resultados obtidos na execução deste trabalho, espera-se incitar outros pesquisadores e estudiosos a explorarem outros aspectos destes importantes assuntos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

A fundamentação teórico-empírica abordará inicialmente o panorama geral do ensino superior no Brasil, apresentado o contexto atual, perspectivas futuras e apresentação de números estatísticos do setor, bem como, a função e importância da gestão estratégica nas instituições de ensino superior privadas. Em seguida serão destacados aspectos relacionados à origem militar da estratégia e planejamento estratégico, na visão de autores reconhecidos e com destaque neste campo de estudo.

Na seqüência será abordado o papel estratégico das práticas de inteligência competitiva nas organizações, bem como suas principais definições, citando suas técnicas e principais métodos desenvolvidos por autores respeitados e com reconhecida atuação nesta área.

2.1 Panorama Geral do Ensino Superior no Brasil

O interesse da sociedade pela educação superior tem aumentado significativamente nas últimas décadas, independente da classe social a qual pertence seus integrantes. Na realidade, pode-se dizer que a história do progresso humano coincide com a história dessas instituições. Colossi et al (2001) destacam que, no Brasil, a educação superior é parte integrante da história da sociedade brasileira. A literatura mostra que a chegada da Família Real Portuguesa em 1808, fugindo das forças napoleônicas, foi a razão inicial para a criação das primeiras escolas superiores brasileiras, devido principalmente às pressões exercidas pelas elites da sociedade de forma geral.

Num contexto contemporâneo, as empresas brasileiras operaram, até o início dos anos 90, em um ambiente protecionista e fechado, caracterizado pela reserva de mercado e pelas restrições à importação de produtos. Com a abertura da economia brasileira ao exterior, os empresários se viram diante da necessidade de implementar ações visando a inovação tanto no produto como no processo produtivo, assim como, realizar investimentos em pesquisa e desenvolvimento.

Diante do novo cenário, a qualificação da mão-de-obra no Brasil surgiu como um fator decisivo para aumentar a produtividade, melhorar a qualidade de vida da população e enfrentar os problemas sociais, urbanos e ambientais. A educação

tornou-se o foco da competitividade, uma vez que as ações voltadas para melhoria da capacitação da força de trabalho contribuem para a inserção das empresas no mercado globalizado e para a geração de emprego e renda.

A expansão das matrículas no país atinge taxas crescentes. Segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), em 2001, o total de alunos nos cursos presenciais chegou a 3,02 milhões, sendo que a meta estabelecida no Programa Avança Brasil (de 1998), era de chegar a 2,7 milhões de alunos em 2002. Um ano depois de 2002, as matrículas atingiram quase 3,5 milhões de alunos nos cursos de graduação presenciais, no ano de 2003 aproximou-se dos 3,9 milhões, em 2004 alcançou o número de 4,2 milhões, e em 2005, o total 4,5 milhões de alunos matriculados no ensino superior.

Observa-se assim que, no ano de 2004, cerca de apenas 2,6% da população brasileira encontrava-se matriculada em instituições de ensino superior. Importante também destacar que o Brasil ainda apresenta grau de escolaridade menor do que países como Peru, Venezuela, Mongólia, Azerbaijão, Chile e Argentina. No início desta década, a população que freqüentava o Ensino Superior no Brasil era equivalente a 15% da população entre 17 e 24 anos, contra 25% do Peru e 30% na Venezuela (ROJO, 2005).

Considerando o número de estabelecimentos de estabelecimentos de ensino existentes no país, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP) aponta em sua Sinopse Estatística do Ensino Superior publicada em 2007, que as instituições de ensino superior privado alcançaram uma participação 88,9% no total do setor de ensino, conforme dados apresentados no quadro 1.

Ano	Estabelecimentos de Ensino Superior Privados		Estudantes Matriculados nas IES Privadas	
	Número	% sobre o total	Número	% sobre o total
1980	682	77,3	885.054	63,3
1985	626	72,9	810.929	59,3
1990	696	75,8	961.455	62,4
1995	684	76,5	1.059.163	60,2
2000	1.004	85,0	1.807.219	67,0
2001	1.208	87,0	2.091.529	69,0
2002	1.442	88,0	2.428.258	69,7
2003	1.652	88,8	2.750.652	70,8
2004	1.789	88,9	2.985.405	71,7
2005	1.934	89,3	3.260.967	73,2

Quadro 1. Estabelecimentos e Matrículas de Ensino Superior Privado no Brasil.

Fonte: Elaborado com base nas Sinopses do INEP (1998; 2001; 2003; 2005).

Conforme demonstrado ainda na tabela 1, verifica-se que o setor privado é formado por 1.934 instituições de ensino superior privadas no país, à medida que o setor público representa 10,7% das instituições. Dos 4.454.873 alunos matriculados no ensino superior, 73,2% encontram-se matriculados em instituições privadas e o restante nas instituições públicas.

O crescimento das instituições de ensino privadas observa-se em todo mundo, inclusive na Europa, continente onde a educação tradicionalmente esteve ligada ao poder público. No Brasil, segundo Furtado (2004), a falta de investimentos do governo no ensino público possibilitou um aumento do setor privado, que se estruturou para receber a demanda de alunos reprimida há mais de 20 anos.

Atualmente, a estrutura do ensino superior brasileiro está alicerçada em conceito de sistema, com as seguintes modalidades de instituições: Universidades, Centros Universitários, Faculdades Integradas, Faculdades Isoladas e Instituto Superior ou Escola Superior. As diferenças residem na autonomia e exigência entre os tipos de instituições que compõem o sistema, ocasionando uma significativa desigualdade na concorrência entre elas.

Destacando o estado do Pará, conforme mostra a tabela 2, existe nesta unidade federativa o total de 172 instituições de ensino superior, sendo que, apenas as Instituições de Ensino Superior Privadas respondem por 87,2% deste total.

Instituições	Categoria Administrativa				Total
	Estadual	Federal	Municipal	Privadas	
Faculdades	12	2	3	128	145
Universidades	5	-	-	4	9
Centros Universitários	-	-	-	6	6
Instituto Superior	-	-	-	12	12
Total	17	2	3	150	172

Quadro 2. Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado do Paraná no mês de Janeiro de 2007.

Fonte: Elaborado com base nos dados da INEP (2007).

Considerando a capital deste estado, Curitiba possui atualmente 52 instituições de ensino superior, com predomínio de 92,3% de IES privadas na composição da sua totalidade, conforme dados do quadro 3. Em relação ao número total das instituições de ensino superior do estado, esta cidade representa 30,2%.

Instituições	Categoria Administrativa				Total
	Estadual	Federal	Municipal	Privadas	
Faculdades	2	-	-	36	38
Universidades	-	2	-	2	4
Centros Universitários	-	-	-	3	3
Instituto Superior	-	-	-	7	7
Total	2	2	0	48	52

Quadro 3. Estabelecimentos de Ensino Superior na Cidade de Curitiba em Janeiro de 2007.

Fonte: Elaborado com base nos dados da INEP (2007).

Por outro lado, a expansão das IES privadas vem sendo acompanhada de um conjunto de consequências, tais como o aumento do número de vagas ociosas, especialmente entre as instituições privadas, persistente evasão escolar, altas taxas de inadimplência, redução da relação candidatos/vaga nos vestibulares para o segmento privado e aumento dessa relação para o seguimento público.

No tocante às vagas ociosas, calcula-se hoje a existência de um milhão de cadeiras disponíveis nas instituições de ensino privado no país. No entanto, existem cerca de quase 300 escolas à espera de aprovação no MEC para ingressar nesse

mercado, responsável pela movimentação de R\$ 15 bilhões ao ano (GIARDINO e CAMPOS, 2006). Segundo estudos realizados por especialistas do setor, das cerca de 2.000 instituições em atividade atualmente, calcula-se que até 2008, restarão pouco mais de 1.500, sobrevivendo aquelas que desenvolverem uma gestão mais profissional e inovadora (GIARDINO e CAMPOS, 2006).

Atualmente, o perfil da instituição de nível superior privada que mais prolifera é aquela voltada ao ensino de massa, com preparação focada no mercado de trabalho e com ênfase predominante nas áreas de gestão, tecnologia e comunicação (FURTADO, 2004).

Desta maneira, observa-se que a realidade da educação superior brasileira, sempre desafiadora, é tão complexa quanto diversa. Nosso país abriga instituições de alto nível e unidades de ensino de precárias, grandes universidades e pequenos estabelecimentos isolados, instituições públicas geridas pela União, por Estados e Municípios e estabelecimentos privados, mantidos por organizações empresariais, entidades filantrópicas, confessionais e comunitárias.

Hoje se vivem novos paradigmas no mundo dos negócios, e as instituições de ensino superior privadas, assim como todas as organizações no país, precisam se adaptar ao novo contexto, deixando de pensar apenas nos seus processos rotineiros e passar a visualizar o futuro: os concorrentes, os clientes, os fornecedores, os colaboradores, os acionistas e em especial o seu macroambiente.

Verifica-se que as IES privadas necessitam de uma administração competente e estratégica, focada constantemente nos movimentos e tendências do seu mercado. Para conseguir sobreviver neste cenário ambiente altamente competitivo, estas instituições deverão aprender a desenvolver visão e práticas mentais acerca das probabilidades do seu futuro, utilizando instrumentos de gestão para minimizar incertezas, maximizar ameaças, respondendo e influenciando decisivamente o seu ambiente.

2.1.1 Gestão Estratégica nas Instituições de Ensino Superior Privadas

Uma das principais características da sociedade neste início de século é a intensidade das mudanças. Estas são freqüentes, dinâmicas, inesperadas e muitas vezes profundas, desafiando as mais diversas organizações. As instituições de ensino superior - IES, a exemplo de outras organizações sociais, estão inseridas

num contexto de mudanças, muitas delas inesperadas ou imprevisíveis, desafiando seus administradores. Para enfrentar os problemas advindos desse contexto dinâmico e competitivo os gestores das IES estão usando de forma crescente o planejamento estratégico.

O governo, por sua vez, tem também exigido das instituições públicas e privadas a formulação de Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI como condição essencial para seu funcionamento. O planejamento se constitui em uma função gerencial relevante no qual a instituição projeta-se para o futuro definindo uma programação na qual objetivos são definidos, estratégias são estabelecidas e recursos são alocados visando sua implementação. Na prática este processo se reveste de grande complexidade ocorrendo uma distância entre a programação estratégica e sua implementação nas instituições.

Segundo Meyer Jr. *et al* (2007) uma das funções mais negligenciadas nas instituições de ensino superior é a sua gestão. Alguns elementos contribuem para a situação em que se encontra a gestão das instituições de ensino superior. A primeira delas é o fato de se atribuir à função gerencial na escola uma dimensão essencialmente operacional e secundária. A segunda é a ausência de modelos próprios de gestão para a organização educacional fazendo com que se utilize modelos “importados” do contexto empresarial, inadequados à realidade das escolas. Finalmente, um terceiro elemento é o predomínio de uma prática amadora de gestão. As pessoas escolhidas para ocupar as posições de gestão não possuem preparação formal ou adequada experiência para assumir posições gerenciais.

Uma das funções gerenciais que vem merecendo maior atenção nas IES é o planejamento estratégico e sua prática. O planejamento implica em comprometimento com a ação. Qualquer planejamento só tem sentido se for implementado, caso contrário torna-se apenas um conjunto ou coletânea de boas intenções sem qualquer benefício concreto à organização, exceto aqueles de natureza simbólica. Segundo Meyer Jr. *et al* (2007), as instituições de educação superior brasileiras têm desenvolvido esforços no sentido de formular e implementar o planejamento estratégico como forma de lidar com as constantes mudanças ambientais. Na prática gerencial, contudo, observa-se um hiato entre o planejamento caracterizado pela produção de planos estratégicos e sua implementação nas instituições assim como se constata a fragilidade das ações de avaliação.

Um dos grandes desafios da gestão das instituições de ensino superior contemporâneas é desenvolver uma maior capacidade de resposta às demandas externas como forma de sobreviver a um ambiente tão competitivo e de profundas transformações. Para isso é necessário que seus gestores estejam capacitados a utilizar a abordagem do planejamento e da gestão estratégica. Esta abordagem, na sua essência, objetiva identificar os principais problemas e ações estratégicas a serem desenvolvidas, para que assim a instituição de ensino superior possa atingir seus objetivos e cumprir sua missão, apoiada numa relação dinâmica em permanente mudança e evolução.

Observa-se, com frequência, na prática gerencial das instituições de ensino superior, que a formulação de estratégias está consideravelmente separada da sua implementação, ou seja, a cúpula pensa e os níveis inferiores supostamente executam aquilo que é pensado, caracterizando uma indesejável dicotomia entre o pensar e o agir numa organização educacional, além de causar frustrações e decepções aos seus participantes.

Para que o planejamento estratégico seja bem sucedido necessário se faz que seja implementado de maneira efetiva. Fundamental para que o esforço de planejamento produza resultados concretos é a integração entre as ações de formulação e as de implementação, constituindo aí uma das maiores dificuldades dos gestores das instituições de ensino superior. Sem esta integração torna-se impossível a este tipo de organização conviver num ambiente competitivo e dinâmico e, ao mesmo tempo, cumprir a missão institucional.

É importante destacar, que nem todas as ações desenvolvidas são resultantes do planejamento formalmente praticado nas instituições educacionais. Sabe-se que boa parte das ações estratégicas desenvolvidas nas instituições educacionais emergem das ações diárias presentes neste tipo de organização.

Como lembra Mintzberg (1994), há uma diferença entre estratégias planejadas, que podem ou não ser realizadas e estratégias emergentes que resultam da dinâmica das organizações e que são representadas por padrões de comportamento ainda não externados. As estratégias emergentes são ações praticadas na dinâmica das organizações sem terem sido planejadas. Posteriormente, uma vez bem sucedidas, passam a se integrar ao esforço de planejamento da instituição.

Segundo Meyer Jr. *et al* (2007) para que o planejamento possa ser implementado é muito importante que a administração da instituição defina com clareza um conjunto dos principais objetivos da instituição para o período planejado. Os planos estratégicos possuem um conjunto de objetivos institucionais. Há necessidade de selecioná-los, dar-lhes uma definição clara e destacar sua importância para o futuro da instituição. É fundamental que todos na comunidade entendam os objetivos e sua contribuição para a construção do futuro da institucional.

O planejamento estratégico é instrumento fundamental para que as IES possam sobreviver num ambiente de mudanças rápidas, intensa competição e desafios. Para tanto há a necessidade de que este planejamento seja materializado nas diversas áreas que compõem estas instituições.

Segundo Meyer Jr. e Lopes (2004) destacam que ainda que não existe uma única forma ou único padrão de se formular e implementar o planejamento estratégico nas universidades. Qualquer que seja a abordagem a ser adotada irá exigir dos gestores universitários mais do que o domínio de habilidades técnicas racionais ou mesmo de competências políticas no trato dos interesses dos indivíduos e grupos.

A prática do planejamento estratégico nas instituições de ensino superior exige do gestor habilidades de um artesão ao combinar as dimensões racional e política com aspectos subjetivos como intuição e criatividade presentes em qualquer ação humana e críticos para o sucesso do processo. Sem esta capacidade artesanal o planejamento nas instituições de ensino superior perde sua eficácia, tornando-se um processo de benefícios duvidosos, comprometendo o futuro da instituição.

As instituições educacionais têm papel decisivo na chamada era da informação, pois lidam diretamente com o conhecimento. Tal como qualquer outro negócio, a escola moderna precisa manter estratégias para superar as ameaças, visualizar e aproveitar imediatamente possíveis oportunidades. Isso exige uma definição clara de sua missão, sua filosofia, seus valores.

Neste contexto, torna-se imprescindível adotar uma postura visionária, inovar sempre, manter a obsessão pela excelência, servir de exemplo para a comunidade, para os clientes, fornecedores e concorrentes. Para isso, a escola precisa contar com profissionais bem preparados, ousados, que tenham espírito de liderança, que saibam trabalhar em equipe e se comprometam, de fato, com o desenvolvimento da

organização em que atuam. A visão do futuro das escolas bem-sucedidas deve basear-se em uma análise ambiental das tendências, das oportunidades e ameaças, bem como na análise organizacional interna sobre suas competências, potencialidades, fraquezas, estruturas e recursos disponíveis,

2.2 Estratégia Empresarial

Neste tópico serão abordados aspectos relacionados à origem militar da Estratégia, além de seus principais conceitos apresentados segundo a visão de autores reconhecidos e com destaque neste campo de estudo.

2.2.1 Conceitos de Estratégia

Há 2.500 anos Sun Tzu (1996) escreveu na China um livro chamado A Arte da Guerra. Ele nos ensina que o mérito supremo consiste em quebrar a resistência do inimigo sem lutar. Ainda mais importante, A Arte da Guerra mostra com grande clareza como tomar a iniciativa e combater o inimigo: qualquer inimigo. Sun Tzu escreveu: “Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas...”.

Outra personalidade relevante foi o general prussiano Carl von Clausewitz (1832) que, através da sua obra Da Guerra, conseguiu expor suas idéias fundamentais sobre estratégia. Esta obra merece agora mais do que nunca, toda a atenção dos modernos estrategistas do mundo empresarial por realizar o ato de proporcionar novas formas de organizar o pensamento em uma época turbulenta e oferecer um norte seguro para o mapeamento da estratégia em um ambiente instável.

A palavra estratégia, segundo Evered (1983), tem sua origem no termo grego *strategos* e tem assumido vários significados desde a antiguidade: “*strategos* referia-se, inicialmente, a um papel (um general no comando). Ao tempo de Péricles (450 a.C.), passou a significar habilidades gerenciais (administração, liderança, oratória, poder). E, à época de Alexandre da Macedônia (330 a.C.), referia-se à habilidade de empregar forças para sobrepujar a oposição e criar um sistema unificado de administração global”.

A finalidade das estratégias empresariais, segundo Oliveira (1991), é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos e os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos da empresa. Contudo, quanto ao conceito de estratégia, não existe um conceito único e determinante para sua definição. O vocábulo teve vários significados, diferentes em sua amplitude e complexidade no decorrer do desenvolvimento da administração estratégica. Hatch (1997) destaca que o conceito de Estratégia surgiu na história das organizações na década de 50 com as organizações militares, havendo uma distinção inicial entre estratégia e tática. A estratégia militar envolve o planejamento das operações e manobras para se obter melhor posição, traçadas antes da batalha com o inimigo. Já a tática está relacionada com as manobras a serem realizadas durante a batalha.

Desta maneira, trazendo essas idéias para o âmbito das organizações, o campo de batalha é o mercado, onde os inimigos são os concorrentes, considerando-se também as ameaças provenientes dos grupos de interesse, da mudança tecnológica e de regulamentos governamentais, e as manobras são os recursos que a organização dispõe como capital, tecnologia, empregados e outros.

Com relação ao conceito de estratégia, segundo Leal Filho (2002), existem enfoques que provocam certa confusão de significados e apresentam ambigüidades e sobreposições. Quando associado a outros conceitos, desdobra-se em ações, modelos e proposições com significados, às vezes, muito próximos, que geram padrões ou modelo. Dentre estes, destaca-se o planejamento, a gestão, a questão, a ação, a administração, o pensamento e escolha estratégica.

Apesar da existência de terminologias amplas e genéricas, até delimitadas e restritas, alguns componentes tendem a prevalecer, como a interação com o ambiente, os objetivos, a tomada de decisões e ação. Tal variedade torna o campo de estudo um emaranhado de conceitos, mas, também, possibilita diversas formas de se conceber e interpretar problemas. Segundo Cabral (1998), por sua abrangência, o conceito de estratégia apresenta um paradoxo, pois exige a integração de uma série de teorias e enfoques, o que impede o completo registro de seus conceitos e abordagens. Dependendo do contexto no qual é empregada, a estratégia pode ter o significado de políticas, objetivos, táticas, metas, programas, entre outros, numa tentativa de exprimir os conceitos necessários para defini-la (MINTZBERG, 1994).

Mintzberg (1983) define estratégia como sendo uma maneira de pensar no futuro, integrada no processo decisório da organização, além de ser um procedimento formalizado e articulado de resultados. Nesse sentido, ele apresenta cinco definições para o termo:

- a) Como plano – a estratégia é feita antes da ação na qual ela será aplicada; é desenvolvida como um propósito consciente e ação intencional.
- b) Como artifício ou manobra – a estratégia é uma tática, um artifício, uma simulação de poder para desencorajar os concorrentes; é concebida no sentido de sobrepujar um adversário ou competidor.
- c) Como padrão – neste caso, a estratégia como um plano não é suficiente, precisa-se também de uma definição que englobe o padrão de comportamento resultante;
- d) Como posição – a estratégia é uma posição num nicho de mercado, especificamente uma maneira de localizar a organização no ambiente. Estratégia é a força mediadora entre o contexto interno e externo.
- e) Como perspectiva – estratégia não como uma posição escolhida, mas como uma maneira de buscar o caminho para prever o futuro.

Ansoff (1993), na sua concepção, entende estratégia com um conjunto de regras de tomada de decisão que orientam o comportamento de uma organização, sendo que o seu processo de formulação deve estipular as direções gerais nas quais a empresa crescerá e se desenvolverá. Em sua abordagem, o referido autor destaca que a criação de novas Estratégias torna-se necessária quando novas exigências impostas pela sociedade mudam drasticamente os objetivos de uma organização.

Da mesma forma Andrews (1996) define a estratégia corporativa como um modelo de decisões da uma empresa que determina e divulgam seus objetivos, metas e desenvolve normas e planos para alcançar estes objetivos. Andrews observava a estratégia com uma visão ampla, que relacionava as ações internas da empresa, seus pontos fortes e fracos, com as oportunidades e ameaças do ambiente externo. Para o autor a adequação entre as capacidades únicas de uma empresa e as exigências competitivas de um setor que as distinguiu das demais.

Brown e Eisenhardt (1998) por sua vez enfatizam que estratégia significa decidir para onde os negócios de uma empresa devem ir e como fazer para chegar.

Essa abordagem entende que tradicionalmente a definição de estratégias concentrou-se em identificar para onde as empresas deveriam ir. Pouca ênfase foi dada a como fazer para implementar as estratégias. Contudo, com a velocidade das mudanças no ambiente das organizações, a questão central para a definição de estratégias é gerenciar mudanças permanentemente, de modo a tornar a organização dinâmica e flexível, adotando estratégias que permitam à empresa acompanhar o comportamento do mercado, antecipar ações que aproveitem as oportunidades identificadas ou reagir diante de ameaças já visíveis.

Segundo Ansoff (1993), o interesse pela estratégia nas últimas décadas foi provocado pelo reconhecimento cada vez maior de que o ambiente externo da empresa foi se tornando cada vez mais mutável e descontínuo em relação ao passado. Em consequência destes fatos, isoladamente os objetivos são insuficientes como regras de decisão para guiar reorientação estratégica da empresa na medida em que se adapta a novos desafios, ameaças e oportunidades.

Porter (1999), numa visão mais objetiva e prática, destaca que na busca por maior competitividade, muitas organizações incorporam diversas ferramentas e técnicas gerenciais que aumentaram de forma considerável a eficácia operacional, sem garantir uma rentabilidade sustentada – o foco da Estratégia. O modelo de análise de forças competitivas proposto por Porter serve de base para definição de diversas estratégias competitivas. Nesse caso, a base da construção da estratégia é ser diferente em relação aos concorrentes.

Contudo, qualquer que seja a definição de estratégia, destacam-se algumas palavras-chave que sempre a permeiam, entre elas: mudanças, competitividade, desempenho, posicionamento, missão, objetivos, resultados, integração, adequação organizacional, palavras que muitas vezes reduzem sua amplitude, ao serem empregadas como sinônimos dela.

Considerando a importância da estratégia, Oliveira (1991), destaca que esta não é, evidentemente, o único fator determinante no sucesso ou fracasso da empresa; a competência de sua cúpula administrativa é tão importante quanto a sua própria estratégia. A estratégia empresarial determina o posicionamento da empresa em suas diversas relações, em especial nas relações com setores da sociedade e nas de seu ambiente de negócios, sendo estas fundamentais para o desenvolvimento e aprimoramento das suas atividades empresariais. Sendo assim, a importância de criar um pensamento estratégico dentro das empresas faz com que

elas estejam em constante alerta à busca de mudanças e possíveis imprevistos, proporcionando assim maior segurança durante o processo de decisão.

2.3 Planejamento Estratégico

Neste tópico serão destacados aspectos relacionados à importância e aplicabilidade do planejamento estratégico na gestão de empresa, na concepção de autores reconhecidos e com destaque neste campo de estudo.

2.3.1 O Surgimento do Planejamento Estratégico nas Organizações

As rápidas e contínuas mudanças que ocorrem nos ambientes nos quais se inserem as organizações, provocam alterações no comportamento das pessoas, dos grupos e das organizações em sua totalidade. Forças econômicas, sociais, políticas, tecnológicas e culturais, atuam de forma interativa entre si e com pessoas e grupos, tornando o ambiente organizacional turbulento e complexo.

Leal Filho (2002) destaca que a crescente complexidade das necessidades e das aspirações das populações tem exigido a introdução de critérios científicos no processo de tomada de decisões nos setores público e privado. O conhecimento de métodos e técnicas de intervenção na realidade social tem levado todos os setores empresariais a adotar o planejamento em suas atividades, como sendo uma das maneiras mais racionais e científicas de administrar os recursos e de minimizar os riscos de ação.

Na compreensão de Ferreira (1992), a função administrativa planejamento representa um processo no qual predomina uma interdependência entre um conjunto de partes e etapas coordenadas entre si, formando um todo harmônico e direcionado para um objetivo a ser alcançado. Desta maneira, assume um caráter não aleatório e não improvisado.

A abordagem de planejamento que corresponde à necessidade de um processo decisório em ambientes turbulentos e complexos é denominada planejamento estratégico. Segundo Leal Filho (2002), diversos autores abordam o conceito na literatura especializada com uma variedade de pontos de vista, muito embora as bases para o desenvolvimento de estratégias sempre estiveram ligadas às ações militares de guerras, em tempos mais antigos.

Wilson (1990) destaca que desde 1960 em diante, o conceito de estratégia popularizou-se no meio empresarial, a partir da sua associação com a dinâmica do planejamento. O planejamento estratégico, resultado dessa associação, surgiu no momento em que as grandes organizações sentiram a necessidade de aperfeiçoar seus processos de planejamento e gerência, objetivando um maior e melhor sensoramento prospectivo ou possíveis modificações de curso. Isto, em razão de quatro fatores: a) o aumento da complexidade do ambiente externo das empresas; b) a intensificação da competição global; c) o aumento da complexidade do ambiente competitivo das empresas; e, d) o crescimento da competição interna por recursos cada vez mais escassos.

Neste contexto o planejamento sustenta-se sobre uma malha de informações, um sistema de informações, operando na melhoria das decisões presentes com perspectivas futuras. Tais decisões não se baseiam apenas em modelos numéricos e simulações, fornecendo a análise racional dos cenários futuros, mas, também, estão centradas na intuição ou *feelings* dos tomadores de decisão (MINTZBERG, 1983).

No período por volta de 1970, as incertezas obrigavam o uso de técnicas de gestão que preconizassem a definição clara da missão organizacional e dos caminhos para atingir objetivos e metas estabelecidas. Tornou-se necessário adotar um procedimento que compreendesse as mudanças em andamento e auxiliasse as ações pró-ativas da organização no ambiente e traçasse diretrizes e novos rumos. Nessa época, Ansoff (1991) lança a gerência estratégica, em que diretrizes e comportamentos empresariais exigem alterações na arquitetura organizacional relacionada com a estrutura organizacional, com os objetivos e com as estratégias. Nesta concepção, há o entendimento de que a estratégia, na qual estão implícitos os objetivos dentro da visão estratégica, guiam as operações da organização.

De 1980 em diante, a administração tem aliado o planejamento estratégico com a tomada de decisão operacional em todos os níveis, de modo que gerentes e empregados sejam envolvidos, para um maior comprometimento com as estratégias da organização. Segundo Leal Filho (2002), esse quadro vem promovendo a descentralização do processo de planejamento e desenvolvendo a capacidade gerencial, predominando as práticas de gestão japonesa com técnicas voltada para a qualidade. Da década de 90 para cá, tem ocorrido uma mescla de modelos emergentes, como define Ferreira (2000). Tais práticas associam a administração

estratégica com as práticas relacionadas à qualidade total, ao aprendizado e ao envolvimento dos empregados nas discussões e decisões da organização.

Passos (2005) comenta que o prazo médio de planejamento das grandes corporações japonesas ultrapassa duas décadas, das corporações européias uma década, das corporações americanas cinco anos. No Brasil, as décadas de instabilidade produziram a mentalidade do aqui e agora. Segundo o referido autor, este imediatismo permite afirmar que neste novo século será mais fácil resolver as questões tecnológicas do que as referentes a recursos humanos. Desta maneira para acompanhar a concorrência, será preciso desenvolver melhor a capacitação interna em pesquisa e desenvolvimento, uma vez que os mercados de massa estão cada vez mais escassos, sendo crescente a segmentação de mercado.

Como lembram Barlett e Ghosal (1998), a adoção eficaz do planejamento estratégico requer uma mudança na filosofia e prática gerencial das organizações públicas e privadas. Sua prática não se torna viável pela simples modificação técnica nos processos e instrumentos decisórios, mas pela conquista organizacional, que se inicia na mudança do conceito da função gerencial.

2.3.2 Conceitos de Planejamento Estratégico

Segundo Leal Filho (2002), o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão bastante utilizada pelos dirigentes, tanto de grandes como de pequenas empresas. O planejamento estratégico orienta a empresa em direção ao seu futuro, uma vez que analisa a situação da empresa quanto ao ambiente onde está inserida, analisa o que a empresa é, e o que pretende tornar-se, e estabelece estratégias para alcançar seus objetivos e metas.

Conforme Almeida e Fischmann (1991) o planejamento estratégico analisa o ambiente de uma organização e cria a consciência tanto das suas oportunidades e ameaças quanto dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão. Através desta análise, estabelece-se o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos. Para Thompson e Strickland (2000) o planejamento faz parte da estratégia das organizações, pois cria condições de reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho.

Já Ackoff (1982) entende que o planejamento estratégico representa um aprimoramento do planejamento tradicional. Para o autor, dentre outros aspectos, o planejamento estratégico procura focar a organização em sua relação com o meio, ou seja, o ambiente na qual está inserida, incorporando um horizonte de longo prazo. Conta com a colaboração de todos os dirigentes da organização, já que alcança a maioria de seus níveis e setores. Preocupa-se com a definição dos fins da organização, dos meios necessários para atingi-los, da forma de execução e dos mecanismos de controle.

Para Souto-Maior e Gondim (1990), o planejamento estratégico vê como foco de análise e atuação a organização como um todo, sob uma perspectiva que busca integrar as várias partes envolvidas. Adota uma visão pró-ativa, preparando a organização para o amanhã, sem, contudo, abrir mão de sua história. Procura antecipar mudanças e problemas, propondo estratégias para solucioná-los. Nesta abordagem de gestão, tem-se uma visão ampla da organização e de sua inserção nos contextos sociais, econômicos e político. O horizonte de tempo é amplo, uma vez que procura visualizar a ação da organização a longo prazo.

Motta (1993) afirma que a metodologia de planejamento estratégico contribui para conscientizar o público interno quanto ao propósito da organização. Institui uma visão de totalidade na gerência para condução dos destinos da organização, um sentido de interdependência nas diversas atividades e melhor visão da organização em seus contextos sociais, econômicos e político. Contribui para o desenvolvimento e ampliação de interações entre as pessoas, proporcionando o aparecimento de novas formas motivacionais e cooperativas.

Para Bryson (1991), planejamento estratégico é um esforço disciplinado para produzir decisões e ações que guiam e modelam o que uma organização é, o que ela faz, e por que ela o faz. Esse esforço é acompanhado por uma ampla sequência de coleta de informações, exploração de alternativas com ênfase nas implicações futuras nas decisões presentes. Facilita a comunicação e a participação, ajustando interesses e valores divergentes, além de promover tomada de decisões ordenadas, visando a sua implementação.

Segundo Leal Filho (2002), outro conceito também relacionado com a moderna gestão organizacional é o da visão estratégica. Enfatiza o alcance de resultados mediante um processo contínuo de antecipar mudanças futuras, tirando

vantagem das oportunidades que vão surgindo e corrigindo cursos de ação a longo prazo. Aplica-se pela mudança na prática gerencial, sendo um avanço nas atuações organizacionais, resultando em novas formas de comportamento. O planejamento fica livre de normas rígidas e permite ao dirigente participar da definição de objetivos e tomar as decisões necessárias ao alcance das metas e resultados pré-estabelecidos.

Na visão de Motta (1993) o planejamento exige visão de futuro, conhecimento da ambiência externa, capacidade adaptativa, flexibilidade estrutural e habilidade em conviver com ambigüidades e mudanças rápidas. A prática da estratégia resulta em um processo interativo no qual a organização testa seu próprio futuro por meio de um aprendizado contínuo. O autor destaca ainda que gerenciar estrategicamente é estar propenso ao aprendizado contínuo. É saber ver suas crenças questionadas e aceitar a introdução de novos elementos de análise para compreender os fenômenos correntes e redirecionar ações futuras. Aspectos como pensar, planejar e dirigir estrategicamente, são formas pragmáticas e efetivas de inovar e redirecionar ações organizacionais.

Um atributo relevante na definição do sistema de planejamento é a natureza das organizações. A administração em organizações privadas tem por característica assumir objetivos claros, auferir propósitos econômicos, ter limitada autoridade de ação e atuar de forma secreta devido à presença de concorrentes no mercado. Nas organizações públicas, muitas dessas suposições não são válidas. Os objetivos são definidos tendo-se em vista uma complexidade de fatores, que vão além dos aspectos econômicos, abrangendo aspectos sociais, políticos, ideológicos e culturais (NUTT & BACKAFF, 1992).

Dadas as características ambientais predominantes na conjuntura de rápidas e profundas mudanças, o planejamento organizacional baseia-se, cada vez mais, em conhecimentos inéditos, oriundos de visões imaginativas a respeito de fenômenos sobre os quais inexistem dados e que são estruturadas em forma de cenários ou futuros imaginativos. Trata-se da capacidade gerencial de fazer julgamentos subjetivos para enfrentar e conviver com a incerteza.

Motta (1993) relaciona um conjunto de repressões à incerteza que representam dificuldades gerenciais, como: incrementalismo e reconciliação com o passado, que provoca o apego ao conhecido e experimentado, tomando-se decisões

estratégicas em bases incrementalistas, o que resulta à incerteza do futuro. Nesta forma de pensar, as mudanças ocorrem de forma incremental, como variações do passado, com poucas modificações nos programas, produtos e serviços.

Neste enfoque, a dissociação planejamento-execução objetiva reprimir a incerteza, isolar o planejamento da implementação e separar a decisão da ação. Tal separação é justificada de forma equivocada pela lógica pseudo-seqüencial entre planejamento e implementação. Falsos argumentos respaldam tal aceitação, como, por exemplo, o fato de ser o planejamento uma atividade isolada de formulação de políticas empresariais a fim de definir ações posteriores e as pessoas envolvidas ficarem desvinculadas de operações rotineiras. Já autores como Nutt e Backoff (1992) consideram que a fraqueza dos sistemas de planejamento encontra-se na preocupação das questões políticas e de implementação e, além disso, dificultam a emergência natural da gestão.

O planejamento estratégico não se destina a livrar a organização de uma crise eventual presente, o que o torna inoperante em muitas situações emergenciais e tempestivas. Trata-se de uma técnica que exige dos dirigentes um alto nível de imaginação, capacidade analítica, criatividade e coragem para direcionar com sucesso a organização.

2.4 Inteligência Competitiva

Neste tópico serão abordados aspectos relacionados às origens, conceitos, técnicas de análise, ferramentas e sistemas de inteligência competitiva, na visão de autores reconhecidos e com destaque neste campo de estudo.

2.4.1 Origens da Inteligência Competitiva

Segundo Cardoso Jr. (2003), a inteligência competitiva não surgiu das pranchetas de administradores, economistas e cientistas da informação. A inteligência competitiva tem suas raízes em práticas de dominação hegemônica que vêm sendo desenvolvidas pelos grupos sociais desde a antiguidade, motivadas permanentemente por guerras de interesses humanos, políticos e econômicos.

Prescott e Miller (2002) citam que na maioria dos países há uma linha histórica que liga as iniciativas em Inteligência competitiva às inteligência militar e de Estado. Inclusive em algumas nações observa-se claramente a sua estreita ligação com empresas nacionais, o que tem ocasionado o repasse sistemático de inteligências produzidas sobre inovações tecnológicas e segredos de negócios em andamento.

Durante a história, os líderes das nações e dos exércitos têm procurado proteger seus interesses contra perigos ou ameaças por parte de países estrangeiros, preparando-se com informações estratégicas buscando reduzir as incertezas e maximizar as oportunidades na tomada de decisões internas e externas. Cardoso (2003) destaca que o estrategista militar chinês Sun Tzu, que viveu no século IV a.C., abordou a questão da competitividade no campo de batalhas de forma muito clara e objetiva em sua obra “Tratado sobre a Arte da Guerra”.

Na opinião de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), Sun Tzu, embora tenha deixado escritos superficiais para a conjuntura atual, ainda hoje tem sido particularmente influente na Ásia Oriental. Contudo, os autores enfatizam que é interessante observar como Sun Tzu chegou perto do atual espírito de inteligência competitiva. Assim, como as organizações mais modernas dão ênfase ao estudo da indústria na qual operam, Sun Tzu assegura, há mais de dois mil anos, a importância de se estar informado a respeito do inimigo e do local de batalha. As estratégias e táticas publicadas por Sun Tzu podem, da mesma forma, mostram o caminho da vitória em todas as espécies de conflitos comerciais comuns, batalhas em salas de diretoria e na luta diária pela sobrevivência. São todas as formas de guerra, todas combatem sob as mesmas regras – suas regras.

Platt (1967) destaca que a afeição humana por informações sobre os inimigos ou concorrentes remonta à Antiguidade. Contudo, a produção de informações estratégicas numa escala abrangente e em bases sistemáticas, na paz e na guerra, só veio a acontecer durante a II Guerra Mundial. Cardoso Jr. (2003) complementa que o período subsequente, o da “Guerra Fria”, também conhecimento como Confronto Leste-Oeste, iniciado em 1945 e encerrado meses após a “queda” do Muro de Berlim, que ocorreu em 1989, deu razão a uma preocupação constante das potências ocidentais e das organizações com o inimigo externo, o que veio a consagrar estruturas voltadas para as *intelligence activities*, que utilizam métodos e

técnicas destinadas a analisar peculiaridades, tendências e aspectos das personalidades dos concorrentes, objetivando o levantamento de suas reais intenções e vontade.

Posteriormente, ocorrendo a apropriação do termo *intelligence*, que passou a ser utilizado na maioria dos países como “inteligência”, preservando o sentido original que é a busca e o processamento de informações com a finalidade de assegurar a tomada de decisões estratégicas.

Um verdadeiro marco de toda atividade de informações estratégicas ocorreu em fins da década de 40 do século XX, com o lançamento da obra de *Sherman Kent (1985): “Informações Estratégicas”*. Segundo Kent (1985), o vocábulo “informações” pode ser entendido como atividade, como organização, ou ainda, como conhecimento e que, informações encontram-se divididas, como faces de uma moeda, em informação e contra-informação.

Logo após a II Guerra Mundial, a relação entre organizações e seus ambientes tornou-se tema freqüente de pesquisa. De fato, a mudança em direção à maneira de ver uma organização sob a perspectiva de sistemas abertos tem concentrado as atenções sobre o papel do ambiente como a fonte definitiva de matérias-primas, energia e informação, que são vitais na continuidade do sistema. Portanto, o ambiente externo pode ser visto como uma fonte de informação, como um conjunto de recursos, ou como um meio ecológico (CHOO, 1998).

Em 1953 falece o líder da antiga União das Repúblicas Socialistas Soviéticas, Josef Stalin. Como seu substituto, assume Nikita Krushev que durante a realização do XX Congresso do Partido Comunista da União Soviética, em 1956, denuncia uma série de crimes e perseguições levadas a cabo pela política da KGB. Esse fato veio a marcar o período que ficou conhecido como “Guerra Fria”, só finalizado no início da década de 90. Essas denúncias propiciaram o aparecimento de uma fase conhecida como “Coexistência Pacífica”, tendo como resultado o abrandamento das tensões entre Estados Unidos e a União das Repúblicas Socialistas Soviéticas. Em contrapartida, como consequência desse conjunto de acontecimentos, milhares de analistas e operadores de informações da CIA (central intelligence agency) perderam seus empregos.

Esses profissionais iniciam uma procura por novas colocações no mercado e, para assegurar o êxito nessas tentativas, resolvem inovar: oferecem às empresas uma adaptação da atividade de informações militares, aplicadas agora ao ambiente

de negócios. No início, essas adaptações foram muito simples: substituíram alguns termos: espionagem por controle, acompanhamento ou monitoramento; forças militares por empresas; inimigos por concorrentes; tropas ou soldados por recursos humanos; meios (armamento, munição, viaturas, combustíveis e mantimentos) por insumos ou recursos materiais e, finalmente, táticas e estratégias operacionais por táticas e estratégias de vendas.

Por outro lado, os profissionais de informações que conseguiram manter suas atividades na CIA, começam a perceber que os arquivos (futuros bancos de dados) se tornam intensivamente mais difíceis de serem consultados. O simples conhecimento torna-se inútil caso não seja acessado e, também, não se sabe exatamente o que esse conhecimento significa e quais as influências desses conhecimentos nos fatos e situações que estão sendo analisados. Estava nascendo, por transformação, a atividade de inteligência, refletindo a leitura através da análise de todas as implicações estratégicas das informações conseguidas.

No início dos anos sessenta, o mundo é desperto pelo crescimento acelerado do Japão. Descobre-se que o norte-americano Edward W. Deming, após frustradas tentativas de oferecer a implantação de suas idéias aos empresários do seu país, consegue aceitação dos seus conceitos de “Qualidade Total” na Terra do Sol Nascente. A aplicação desses conceitos era indiscutivelmente a mola propulsora desse acelerado progresso.

Os analistas e operadores de informações, que haviam conseguido colocações junto às instituições privadas, mesclam os conceitos de Qualidade Total aos de Inteligência e introduzem os preceitos de Ética com a finalidade de limitar ações de acompanhamento e controle de concorrentes. A espionagem (agora monitoramento, controle ou acompanhamento) dentro da empresa concorrente passa ser considerado um comportamento antiético e condenável. Admite-se a obtenção de dados por meio de pesquisas, surgindo assim os primeiros departamentos de inteligência competitiva nas grandes corporações.

2.4.2 Origens da Inteligência Competitiva no Brasil

A abertura do mercado brasileiro somente na década de 90, o baixo número de pesquisadores no assunto e a falta de integração entre, governo, empresa e universidades contribuíram para a defasagem no uso da inteligência competitiva no

Brasil em relação aos grandes centros. De acordo com Passos (2005) se estabelecermos o Governo Collor como o período de abertura comercial brasileira para o mundo globalizado, constataremos que ainda continuamos atrasados em relação aos principais centros de negócios do mundo, por vezes de até 10 anos. O autor cita como exemplo a própria SCIP (*Society of Competitive Intelligence Professionals*) que foi fundada em 1986, mas que o capítulo brasileiro foi iniciado apenas em 1999.

É ressaltado por Lages e Zitz (2005) que o ambiente de décadas anteriores, de um mercado relativamente protegido, deixou de existir neste novo milênio. Portanto, nossas empresas precisam estar mais bem preparadas para este novo contexto. Passos (2005) por sua vez afirma que como a concorrência e oferta de produtos e serviços fazem parte da história recente do país, ainda encontramos setores nos quais se acredita que não há necessidade de monitorar quando há pouca ou nenhuma concorrência. Ainda segundo o autor, contudo, essa visão já está mudando com as empresas que estão em mercados de acirrada concorrência. Já que estas perceberam que analisar tendências e principalmente monitorar ações dos concorrentes para não perder vendas ou participação no mercado, é uma tarefa importante e que exige dedicação integral e constante.

Passos (2005) destaca que estamos vivendo a primeira fase de consolidação da IC no Brasil. O autor afirma que temos informação, formação e profissionais capazes de realizar um bom trabalho. O passo seguinte consiste em “educar” os gestores das empresas, oferecendo cursos de formação ou até mesmo programas de pós-graduação ou MBA. Neste contexto, observa-se que no Brasil ainda existem poucas iniciativas significativas na área de inteligência competitiva. Na iniciativa privada, a maior concentração está em empresas multinacionais, que utilizam estrutura global a partir de seus países de origem.

Segundo Furtado (2004), na área governamental, a iniciativa específica é o Instituto Nacional de Tecnologia (INT), que mantém pesquisas, cursos e estruturas dedicados à I.C. Além deste, pode-se citar exemplos como SENAI, a COPPE/UFRJ, o SEBRAE, o SERPRO e o Ministério da Ciência e Tecnologia, através do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico.

Torna-se importante ainda destacar que no início da década de 90 no Brasil são ministrados na Escola Nacional de Administração Pública, os primeiros cursos

de Qualidade Total. Na mesma época, as Forças Armadas resolvem transformar os seus sistemas de informações em sistemas de inteligência.

Segundo Marcial (1999), inteligência competitiva vem sendo tratada no Brasil também como inteligência empresarial, inteligência organizacional, inteligência de marketing e gestão estratégica do conhecimento; nos Estados Unidos como *technology watch*, *competitive intelligence system*, *business intelligence*, *competitor intelligence*; e na França, *veille technologique*, *intelligence economique* e *intelligence concurrentielle*.

2.4.3 Conceitos de Inteligência Competitiva

O campo de estudo de inteligência competitiva é inquestionavelmente amplo e possui diversas facetas e níveis de abrangências. No entanto, torna-se possível afirmar que, assim como a estratégia, as raízes de seus conceitos e práticas também estariam mais estreitamente relacionadas com a área militar. Sendo assim, as origens da inteligência competitiva remetem à necessidade militar de conhecer o inimigo, identificar seus pontos fortes e fracos, intuir o pensamento dos generais que comandam os exércitos, de forma a escolher e posicionar-se vantajosamente nas batalhas.

Observa-se que no conceito desta associação global, a inteligência competitiva trata da coleta e análise de informações a respeito da capacidade, vulnerabilidades e intenções dos competidores de um setor de negócios, a partir de informações de base de dados e outras fontes abertas e aquelas obtidas através de entrevistas conduzidas de forma ética.

Sendo a inteligência competitiva fundamentada em duas grandes bases: a informação e sua velocidade de uso, Furtado (2004, p. 17) destaca a necessidade de diferenciar alguns conceitos:

Dado é um registro a respeito de um determinado evento, isto é, uma seqüência de símbolos quantificados ou quantificáveis. Informação é um conjunto de dados com um determinado significado, sendo considerada uma abstração informal. Inteligência não pode ser descrita; o que se descreve é a informação.

A figura 1 apresenta o processo de transformação dos dados até a obtenção da inteligência, passando pela informação.

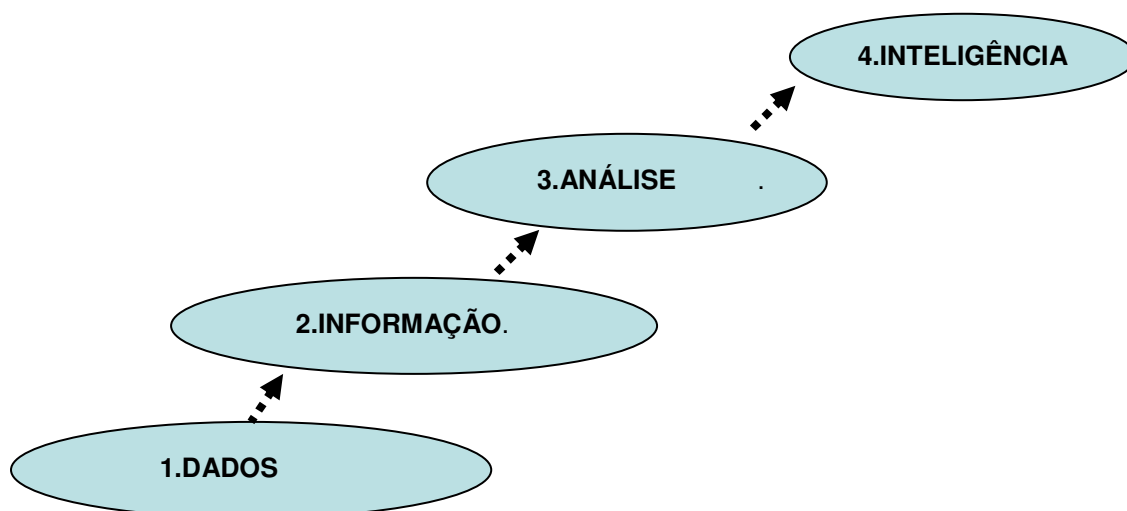


Figura 1. Transformação de Dados em Inteligência

Kahaner (1996) destaca que o processo de inteligência na empresa tem como base os dados. Dados se transformam em informação. As informações se transformam em inteligência e a inteligência em vantagem competitiva, conforme apresentado na figura abaixo:

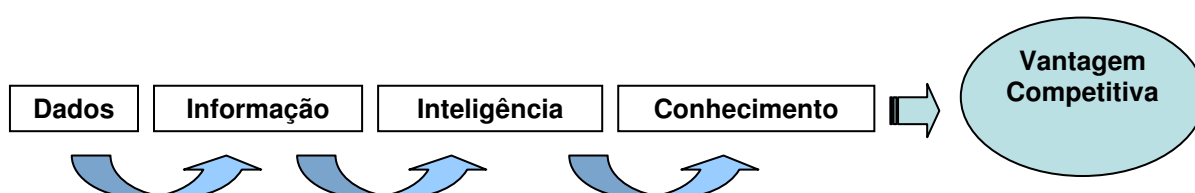


Figura 2. Fluxo de Informações, KAHANER (1996).

Valendo-se dos conceitos de dados, informações, sistemas de informação e conhecimento, Alvim (1999) define Inteligência competitiva como sendo o resultado de um processo sistêmico que envolve coleta ética, organização e transformação de dados em informação, que passa por análise e contextualização, e cujo resultado é aplicado em processos de solução de problemas, formulação de políticas, definição de estratégias e de comportamento organizacional, e de tomada de decisão, que geram vantagens competitivas para as organizações.

No contexto atual de globalização da economia e dos mercados, mudanças constantes no ambiente externo às organizações representam algumas das fortes razões para as empresas investirem num monitoramento sistemático de informações e conhecimentos para subsidiar a gestão estratégica.

Davenport e Prusak (1998) alertam que, em praticamente todas as organizações, a informação é influenciada a cada minuto pelo poder, pela política e pela economia. Desta forma, compreende-se que há necessidade do entendimento do executivo, da integração da estratégia empresarial e da informação como apoio.

Para Beuren (1998), com frequência, a estratégia identifica a posição da empresa no ambiente competitivo e a forma como ela poderá continuar se mantendo ou, até mesmo, melhorar sua posição em relação aos concorrentes. Para isso, os gestores precisam de informações sobre a organização e o ambiente externo da empresa, com vistas a identificar ameaças e oportunidades, criando um cenário para resposta eficaz e competitiva.

A prática do monitoramento do ambiente, conforme indica Sapiro (1993), não é um acontecimento recente, nem desconhecido. O que parece ser qualitativamente diferente, destaca o autor, é o esforço das organizações em sistematizar e formalizar a citada atividade, criando uma estrutura formal de inteligência dentro das organizações com vistas a garantir o sucesso de seus programas estratégicos, tais como: qualidade total e *benchmarking*.

Valentim (2003) destaca que na literatura, esse tema, monitoramento do ambiente para a atividade de inteligência, tem aparecido, freqüentemente, como um processo denominado inteligência competitiva com duas concepções básicas que podem ser identificadas na literatura corrente. Uma concepção está fundamentada nos competidores, sendo este o ponto central de todo o trabalho de investigação, presente na literatura anglo-americana, denominada *Business Intelligence*.

O termo *Business Intelligence* (BI), apesar de ser encontrado em algumas citações como sinônimo de inteligência competitiva, é empregado pelas empresas de tecnologia da informação como conjunto de ferramentas utilizadas para auxiliar nos negócios tais como: *Data Warehouse*, *DataMining*, *CRM (costumer relationship management)*, dentre outras. Já o termo IC se refere a um processo muito maior que engloba a obtenção e tratamento de informais advindas das redes mantida pelos Sistemas de inteligência competitiva, nas quais as informações de BI estão inseridas.

Há também o termo Inteligência estratégica antecipativa (*veille anticipative stratégique*). Segundo Boar (2002), este é um processo informacional coletivo contínuo pelo qual indivíduos buscam informações antecipativas relacionadas às mudanças susceptíveis do ambiente exterior da empresa, objetivando criar oportunidades de negócios e reduzir riscos e incertezas em geral.

Furtado (2004) ainda complementa que, a inteligência antecipativa é uma expressão genérica, que engloba diversos tipos de inteligência específicos, tais como inteligência tecnológica (produtos, serviços, inovação), inteligência competitiva (concorrentes e competidores), inteligência comercial (clientes), inteligência territorial (relacionada ao Estado), inteligência legal (leis, jurisprudência), inteligência social etc.

Tyson (1998), um dos autores que pode ser considerado um clássico da área, explica o surgimento da inteligência competitiva pela mudança de ênfase: no passado, ela estava voltada para o desenvolvimento de Estratégia. Atualmente, na sua implementação, e como decorrência disso, as decisões estratégicas precisam ser tomadas em bases correntes que, por sua vez, requerem um contínuo fluxo de informação, cujo processo corresponde à inteligência competitiva.

Fuld (1994) apresenta o conceito de “*inteligência*” como informação analisada, que auxilia a tomada de decisão estratégica e tácita. A palavra “*competitiva*” relaciona-se à aquisição de informações públicas e acessíveis sobre concorrentes. Já Garcia (1997) interpreta inteligência competitiva como um sistema de monitoramento (*environmental scanning*), definindo-o como um conjunto de procedimentos para coleta e análise de informações sobre o ambiente, que possibilitam à organização um processo de aprendizagem contínua, voltada ao planejamento e à decisões estratégicas.

A inteligência competitiva é um instrumento utilizado por empresas para eticamente identificar, coletar, sistematizar e interpretar informações relevantes sobre o ambiente organizacional. Segundo Porter (1999) a capacidade computacional, dada pelos avanços da tecnologia da informação, permite fácil utilização de base de dados enormes, superando em muito a capacidade de cobertura possível por modos tradicional de inspeção.

Kanaher (1996), por sua vez, define inteligência competitiva como um programa sistemático de coleta e análise de informações sobre atividades dos concorrentes e tendências gerais dos negócios, visando atingir as metas

estabelecidas pela empresa. Para Marcial (1999) o conceito de inteligência competitiva surge como um instrumento que permite a manutenção do posicionamento competitivo da empresa no mercado e considera a elaboração de cenários prospectivos como sendo uma de suas ferramentas de análise mais adequada para auxiliar na definição de estratégias em ambiente turbulento e incerto. Ela se mostra como um excelente instrumento de produção de informação estratégica para definição de estratégias competitivas das empresas.

Inteligência Competitiva, na concepção de Cubillo (1997), é um conjunto de capacidades próprias mobilizadas por uma entidade lucrativa, destinadas a assegurar o acesso, capturar, interpretar e preparar conhecimento e informação com alto valor agregado para apoiar a tomada de decisão requerida pelo desenho e execução da estratégia competitiva.

Valentim (2003) por sua vez enfatiza que a inteligência competitiva é o processo que investiga o ambiente onde a empresa está inserida, como o propósito de descobrir oportunidades e reduzir riscos, bem como diagnosticar o ambiente interno organizacional, visando o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo. Para a referida autora, inteligência competitiva é entendida como processo organizacional 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/operacionais e para os setores estratégicos definirem suas estratégias de ação, visando o mercado, a competitividade e a globalização. Além disso, são perceptíveis as necessidades informacionais, em diferentes níveis de complexidade, da organização como um todo e que são supridas através dos processos de inteligência competitiva.

A inteligência competitiva pode também ser compreendida como uma atividade na qual se objetiva ir juntando “peças” aparentemente irrelevantes, para como um quebra-cabeça, compor imagens que proporcionem sentido. Segundo Pozzerbon et al (1997), somente quando se têm 80% do quebra-cabeça é que se pode começar a ver coisas que as outras pessoas não vêem. Juntando, fazendo encaixes, reorganizando informações e conhecimentos fragmentados, dispersos e aparentemente sem sentido, pode-se chegar a conclusões inéditas, mesmo que estas informações já estivessem disponíveis, porém não disponibilizadas de maneira tal que fosse possível enxergar algo mais.

Porter (1999) enfatiza que as empresas têm uma enorme necessidade de dados sobre a concorrência e o ambiente para formulação de suas Estratégias. Esses dados, transformados em informações, constituem-se em matéria-prima básica para formulação de estratégias competitivas. Através do processo de inteligência competitiva a organização pode contar com informações e conhecimentos, ordenando-os de forma a fazer sentido, disponibilizando-os para toda a empresa, proporcionando novos arranjos e outras conclusões.

Prescott e Miller (1999) afirmam que um programa de inteligência competitiva tem como propósito principal desenvolver ações orientadas para a decisão gerencial. O produto da inteligência competitiva necessita ser disponível em tempo hábil para que o processo decisório produza resultados efetivos.

Apesar de ainda não haver um consenso a respeito do conceito de inteligência competitiva, verifica-se que é unânime a associação do tema com a tomada de decisão e a definição do posicionamento futuro da empresa no mercado, ou seja, a definição da Estratégia da empresa. Inteligência competitiva surge como um processo de agregação de valor que envolve a coleta e disseminação de informação em todos os níveis da organização, e que tem exigido a participação de profissionais qualificados, competentes e preparados para obter vantagem competitiva, através da informação e do conhecimento.

Segundo Passos (2005), a falta de monitoramento de mercado e a respectiva competitividade podem estagnar o crescimento, declinar as margens, perder participação de mercado, levando a direção da empresa a adotar um processo de *downsizing* (encolhimento), redução de custos, redução na delegação de poder dos funcionários, reorganização de processos e racionalização da carteira de produtos.

Desta maneira, a inteligência competitiva emerge na sociedade do conhecimento, disponibilizando poderosas ferramentas que pessoas, empresas ou governos estão utilizando para se manterem competitivos no ambiente local e mundial globalizados. Segundo Marcial (1999), a IC destaca-se como um excelente instrumento de produção de informação para a definição de estratégias competitivas da empresa.

2.4.4 Sistemas de Inteligência Competitiva – SIC

Lyman e Varian (2000) destacam que de acordo com estudos realizados na Universidade Berkeley, na Califórnia (EUA), o volume de informações disponíveis no mundo dobra a cada dois anos. No ano de 1999, a capacidade de informação produzida e armazenada em banco de dados, impressa e gravada em meios óticos e digitais, atingiu a marca de 2 *exabytes* (2×10^{18}) bytes, equivalente a aproximadamente 250 *megabytes* para cada habitante do nosso planeta.

Neste contexto, uma organização, ao buscar informações externas a seu ambiente, utiliza-se do que se convencionou chamar de sistema de inteligência competitiva – SIC. Segundo Furtado (2004) o sistema de inteligência competitiva é o processo organizacional que viabiliza todas as etapas que devem ser seguidas para gerar e sustentar vantagens competitivas em organizações, principalmente através da capacidade estratégica do municiamento de informações.

Carvalho (2006) destaca que em um sistema de inteligência competitiva a informação externa é sintetizada e interpretada por analistas internos da empresa antes de ser carregada em um banco de dados que é facilmente acessado pelos gestores. Ferreira (2002) por sua vez enfatiza que a necessidade de uma sistematização de tarefas no ambiente de inteligência competitiva torna a modelagem e definição de metodologia foco dos autores preocupados com a disseminação e solidificação desse conceito.

Segundo Gomes e Braga (2004) um SIC tem os seguintes propósitos, que visam apoiar as decisões dos níveis estratégicos e táticos de uma empresa:

- Antecipar mudanças no ambiente de negócios;
- Descobrir concorrentes novos ou potenciais;
- Antecipar as ações dos atuais concorrentes;
- Aprender sobre mudanças políticas, regulatórias ou legislativas que possam afetar seu negócio.

Desenvolver um processo de IC dentro de uma empresa pode ser feito usando diversos modelos diferentes. Os autores pesquisados divergem na quantidade de etapas de um SIC, que podem ser constituídos de quatro etapas, como Kotler (1998) sugere, por exemplo, ou até seis etapas. Porém, possuem todos a mesma trajetória básica: iniciam em uma etapa de concepção do sistema, passam

pelas etapas de coleta e análise, e terminam na fase de disseminação e avaliação. Nenhuma destas etapas se sustenta sozinha, todas são necessárias e agregam valor uma às outras (PRESCOTT e MILLER, 2002).

Um SIC composto por cinco fases é apresentado por Gomes e Braga (2004), adicionado de uma fase anterior de preparação da empresa através de marketing interno, do levantamento de fontes de informação e definições claras e objetivas para o sistema de inteligência competitiva. Após a etapa prévia de preparação, iniciam-se as etapas de elaboração do SIC compreendendo as seguintes etapas:

- 1) **Identificação das necessidades de informação:** Etapa na qual são definidos os requisitos de informação para os usuários. Analisa-se o ambiente em que a empresa se encontra, definindo-se questões estratégicas para apoiar efetivamente a tomada de decisão. É realizada através de entrevistas com usuários-chave do sistema identificados na fase de preparação.
- 2) **Coleta de dados:** Nesta etapa serão realizadas a identificação e classificação das fontes de informação, além de sua coleta e tratamento. Nesse momento são feitas consultas a materiais publicados, colaboradores, parceiros, entre outros.
- 3) **Análise:** É o momento em que o analista transforma dados brutos coletados em um material que contém conclusões e informações relevantes sobre o assunto que está sendo pesquisado. Existem diversos métodos de análise que podem ser utilizados dependendo do foco do trabalho.
- 4) **Disseminação:** Trata-se da entrega da informação analisada em formato coerente aos tomadores de decisão com suas devidas implicações à empresa. Pode ser de diversos formatos como relatórios customizados, apresentações, boletins etc. Prescott (2002) complementa que a partir da disseminação, espera-se que ações sobre o ambiente de negócios possam ser tomadas com mais

precisão e que esse material sirva de subsídio às atualizações do plano estratégico.

- 5) **Avaliação:** O SIC demanda avaliação em cada uma de suas etapas além de se obter um “*feedback*” de todos os envolvidos no processo. Deve ser feito através de entrevistas, questionários de satisfação e avaliação, acompanhamento por indicadores, entre outros. É importante que o sistema seja constantemente avaliado e aprimorado a fim de que seja utilizado e considerado como ferramenta essencial à estratégia da empresa.

A figura abaixo sintetiza o funcionamento do SIC:

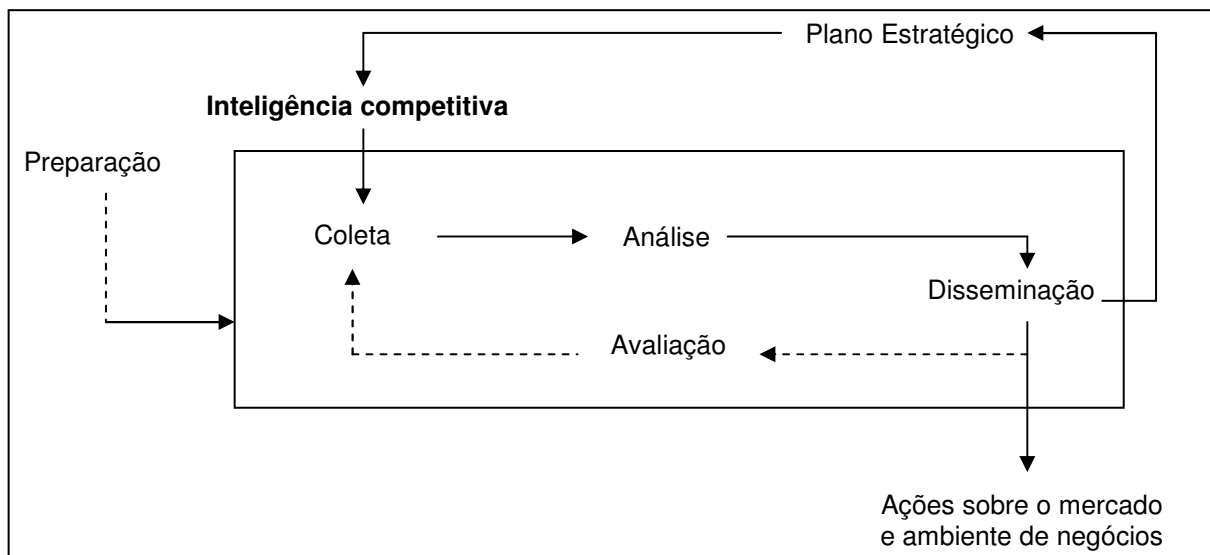


Figura 3. Concepção de um SIC (Gomes e Braga, 2004).

Na concepção de Miller (2002), o SIC deve compreender quatro fases, as quais fornecem a nomenclatura de ciclo de inteligência competitiva:

- 1) Na primeira fase, a equipe de inteligência identifica as necessidades dos responsáveis pelas principais decisões da empresa e suas necessidades em matéria de inteligência;
- 2) Depois de identificar os usuários e suas necessidades, os profissionais começam a coletar informações – a segunda fase do processo. Nesta etapa a

equipe obtém informações relevantes a partir de fontes primárias e secundárias. Segundo Kahaner (1996), as fontes primárias são constituídas de informações provenientes diretamente da fonte, sem alterações. Normalmente são informações precisas, pois não passam por filtros ou análises prévias. São exemplos dessas fontes: entrevistas, com clientes, fornecedores e concorrentes; relatórios anuais da empresa; palestras, programas ao vivo de rádio e televisão, entre outras. Já as fontes secundárias normalmente oferecem informações alteradas, sendo geralmente mais facilmente encontrada e algumas vezes é o único tipo de informação disponível a respeito de um determinado assunto. As fontes mais usuais são; periódicos, livros, relatórios de análise, base de dados, entre outras.

3) Na fase de análise busca-se transformar as informações disponíveis em inteligência. Nesta etapa pode-se exigir-se uma característica da pesquisa científica: formular uma proposição e determinar a validade de suas suposições, bem como a probabilidade dos conseqüentes impactos. O analista usa, no processo, software estatístico e/ou variáveis de modelagem.

4) A disseminação da inteligência entre os responsáveis pelas decisões, consiste na elaboração de relatórios, sumários ou exposições substanciais realizada por profissionais de inteligência. Qualquer que seja o conteúdo ou formatação, no entanto, o essencial é que disseminem os resultados eficazmente - a quarta fase do ciclo.

Da mesma forma que a IC é utilizada para a busca de informação sobre a concorrência, os concorrentes também buscam informações sobre o comportamento dos atores com os quais interage. Esse fato impõe às organizações a criação de práticas com o objetivo de proteger informações do alcance do mercado ou até mesmo de roubos ou práticas ilícitas. Essa atividade é conhecida como contra-inteligência competitiva. Segundo Passos (2005), o termo contra-inteligência é definido como as medidas adotadas por uma organização para proteger informações buscadas por coletores hostis.

Neste contexto, Rodriguez e Fontana (2003) destacam que diversos autores sugerem a inclusão de mais uma etapa no sistema de IC, a qual diz respeito à

implementação de ações de contra-inteligência competitiva, visando essencialmente proteger as informações da empresa.

De acordo com Miller (2002) empresas de todos os tipos, geralmente possuem algum método para obter informações sobre o ambiente de negócios, ainda que intuitivo ou informal. De fato todas as empresas, de alguma forma, por menos estruturada que sejam, tentam obter informações sobre o mercado e a concorrência. Entretanto, Gomes e Braga (2004) destacam que as estatísticas apontam que 60% das decisões fracassam quando tomadas apenas com base em intuições, conselhos, experiência pessoal e informações recebidas sistematicamente.

Neste enfoque, com a crescente complexidade do mundo dos negócios, a implantação de um SIC para obter informações precisas sobre o mercado concorrentes, mostra-se cada vez mais importante e essencial para apoiar as decisões de qualquer empresa.

2.4.5 Fatores que Antecedem a Coleta de Dados

Segundo McGonagle e Vella (2002), a primeira definição está associada ao foco que a empresa quer dar à área de inteligência e às necessidades associadas a essa revolução. Se a área de inteligência tiver um foco extremamente estratégico, deve abusar das fontes primárias como analistas de revistas especializadas, profissionais de associações comerciais relacionadas ao segmento e qualquer outra fonte que possa antecipar tendências de mercado e dar dicas sobre o direcionamento estratégico que a empresa deverá seguir.

Já, se o foco for mais tático, relacionado à briga competitiva do dia-a-dia, em que a função principal da área será alimentar o time de vendas com argumentos e planilhas competitivas que mostrem as forças e fraqueza dos competidores, os desejos e necessidades dos clientes e diferenciais oferecidos pela empresa. Além disso, as fontes que exploram os recursos internos da empresa, como vendedores e promotores de vendas, devem estar associadas a pesquisas sistemáticas de hábitos e atitude dos clientes, e pesquisas que forneçam informações básicas como preço, distribuição e ações promocionais.

Outro aspecto já mencionado no item anterior diz respeito às características do segmento de atuação da empresa. Se a empresa faz parte de um mercado

extremamente mapeado, em que a maioria das informações é de domínio público, deve-se abusar das fontes secundárias de informação, que geralmente têm custo muito mais acessível do que as informações primárias. Como exemplo, podem ser citados relatórios de mercado comercializados diretamente por institutos de pesquisa, sites de associações comerciais com dados de mercado, além de assinaturas de bases de dados com informações específicas do setor.

O terceiro aspecto importante para determinação das fontes de coleta de dados se refere aos tipos de clientes atendidos e à estrutura de atendimento. Empresas que trabalham em mercados corporativos – o chamado *business to business*, o levantamento de informações, como preços, condições de pagamento e nível de atendimento, é muito mais complexo de ser obtido do que informações de empresas que fornecem seus produtos diretamente ao consumidor final, ou empresas que atuam no varejo.

O último aspecto discutido por McGonagle e Vella (2002) contempla os recursos disponíveis para a empresa captar informações. Se a empresa ou unidade de negócios possui recursos suficientes, não para desperdiçar, mas para poder comprar e desenvolver técnicas e fontes de coleta de informações, ela poderá, por exemplo, adquirir dados sistemáticos de pesquisa quando disponíveis, ou mesmo criar uma pesquisa sistemática com os principais indicadores de desempenho.

Segundo Passos (2005), não existe uma regra demonstrando melhores ou piores fontes nem melhores ou piores fornecedores. Tudo dependerá das necessidades e características da organização e do setor em que ela atua. O ponto crítico do processo é conseguir um conjunto de ferramentas de coleta capaz de realizar a função que foi estabelecida pela área de inteligência da empresa.

O referido autor destaca que não existe um software mágico que só por meio da internet colhe todas as peças do quebra-cabeça e apresenta uma análise capaz de gerar resultados fantásticos para a organização ou unidade de negócios. Provavelmente também não há uma empresa com recursos capazes de comprar todos os relatórios de pesquisas de mercado com dossiês completos, indicadores de *performance*, projeções futuras, não só de números como de tendências, tecnologia, economia ou qualquer outra variável que afete o futuro da empresa no mercado.

A melhor forma conhecida, e que certamente dá mais resultados é uma solução híbrida, por exemplo, que contemple dados sistemáticos de pesquisa de mercado, dados secundários como notícias eletrônicas, *clipping* contratado e

monitoração com recursos próprios e soluções caseiras de coletas de dados por meio de recursos próprios, aliados às pesquisas *ad hoc*, as chamadas pesquisas pontuais, para preencher as lacunas do quebra-cabeça.

2.4.6 As Ferramentas Analíticas de Inteligência Competitiva

Cardoso Jr. (2003) destaca que no contexto atual de evolução tecnológica que vivemos, é fundamental que as organizações do conhecimento disponham de técnicas e ferramentas para análise de informações, que foram criadas para auxiliar o trabalho de analistas e tomadores de decisão, favorecendo uma visão integrada do que está ocorrendo, economizando tempo e compensando a eventual falta de conhecimento mais profundo sobre determinadas áreas de atuação.

Para Bovo e Balancieri (2001), as ferramentas de análise são tecnologias definidas que permitem a captura, o gerenciamento e o compartilhamento de conhecimento. Como qualquer ferramenta, elas são desenhadas para facilitar o trabalho e permitir a aplicação eficiente das tarefas para as quais foram desenvolvidas. Dentre as mais utilizadas no atual ambiente de negócios, estão *Workflow*, *DSS*, *Data Mining*, *Text Mining*, *Data Warehousing*, *CRM* (*customer relationship management*) e *Benchmarking*, como pode ser observado a seguir:

- **Workflow:** é o processo através do qual tarefas individuais convergem para completar para completar uma transação – um processo de negócio bem definido – dentro de uma organização. Ele consiste na automação de procedimentos e fluxo de serviços onde documentos, informações ou tarefas são passadas de uma pessoa para outra através de uma via controlada por regras e procedimentos.
- **DSS (*Decision Support System*):** é um sistema desenvolvido para auxiliar os executivos do nível tático das corporações no acesso das informações críticas do negócio, de forma rápida e segura, agilizando as questões relacionadas à gestão e tornando a empresa cada vez mais competitiva.

- **Data Mining:** processo de descobrir, de forma automática ou semi-automática, o conhecimento que está “escondido” nas grandes quantidades de dados armazenados em bancos de dados. Há várias tarefas de Data Mining, sendo que cada tarefa pode ser considerada como um tipo de problema, no qual se busca por um determinado tipo de conhecimento. A ferramenta vai muito além de uma simples consulta ao banco de dados, pois permite aos usuários explorar e inferir sobre informações úteis a partir dos dados, descobrindo relacionamentos escondidos.
- **Text Mining:** é o processo de extrair conhecimentos de grandes volumes de texto (KDT – *Knowledge Discovery in Texts*), não conhecidos e de máxima abrangência, usando-os para apoiar tomada de decisão e/ou sumarizar textos (documentos, artigos de jornais, etc.). Esta ferramenta permite aos usuários explorar e inferir sobre grandes conjuntos de texto, descobrindo relacionamentos escondidos no universo textual.
- **Data Warehousing:** é o processo que consiste na coleta, organização e armazenamento de informações oriundas de bases de dados diferenciadas, disponibilizando-as adequadamente para outros processos de análise. É um banco de dados orientado por assuntos integrados, não volátil, porém, variável com o tempo, que utiliza ferramentas destinadas a automatizar a extração, filtragem e carga de dados, criado para apoio à decisão.
- **CRM (*Customer Relationship Management*):** é um produto de software através do qual a empresa pode conhecer o perfil de seu cliente, e a partir daí fazer um trabalho dirigido de fidelização de clientes. Divide-se em duas frentes, a operacional e a analítica. O CRM operacional é feito através do contato direto da empresa com o cliente (*call center*, mala direta, internet, entre outros tipos de canais). O CRM analítico é feito através dos dados contidos nas bases gerenciais da empresa (*Data Warehouse*).
- **Benchmarking:** é um processo de melhoria contínua, que mede produtos, serviços e práticas tomando como referência os líderes do

segmento de negócio da organização em análise. Conhecendo e percebendo a organização e o que os “melhores” fazem e como o fazem, e adaptando esses conhecimentos à realidade da organização, poderá se obter a chave pra atingir o sucesso.

Para Tarapanoff (2001), os empregos de técnicas e ferramentas de análise convergem para a monitoração de informações ambientais, que se pode concretizar na estruturação de sistemas de informação para a tomada de decisão. A seguir, é apresentado o relatório sintético que a autora realiza sobre importantes técnicas que auxiliam nas análises de inteligência competitiva, tais como, Forças de Porter; Fatores Críticos de Sucesso; SWOT; e Balanced Scorecard.

- **Forças de Porter:** podem ser entendidas como uma técnica que auxilia a definição da empresa e leva em consideração tanto seu ambiente externo como seu interno. O desenho das forças apresenta as cinco influências externas que atuam na empresa, quais sejam: o poder de negociação dos fornecedores, ameaças de novos entrantes, poder de negociação dos compradores, ameaça de serviços ou produtos substitutos e rivalidade entre empresas existentes. Elas permitem a percepção de fatores essenciais para a definição do planejamento estratégico das empresas, tais como seu contexto de atuação, o processo de competição, o posicionamento de concorrentes, as estratégias setoriais e a movimentação de mercado.
- **Fatores Críticos de Sucesso:** são aquelas características, condições ou variáveis que quando devidamente gerenciadas podem ter um impacto significativo sobre o sucesso da empresa, considerando seu ambiente de competição. Podem ser entendidos como “chaves” para o sucesso, pois se a empresa identifica e consegue incorporá-los em seu planejamento estratégico, certamente obterá vantagem competitiva a partir daí.
- **SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats*):** essa técnica insere-se no campo de análise de ambientes internos e externos. É comumente empregada em processos de planejamento estratégico, para avaliação do posicionamento da organização e de sua capacidade de

competição. Tem como resultado a identificação de pontos fortes e fracos relacionados a fatores internos, e de oportunidades e ameaças, fatores externos. Contribui para a formação de estratégia competitiva da organização.

- **Balanced Scorecard:** é um sistema de gerenciamento estratégico, complementar ao controle financeiro tradicional, que monitora as estratégias da organização de longo prazo por meio de mecanismos de mensuração, transformando a visão e a estratégia em conjunto de objetivos, agregados em perspectivas, o que permite visualizar passo a passo a estratégia em andamento.

Na visão de Prescott e Miller (2002), o que favorece apoio às decisões é a transformação das informações em inteligência. Lamentavelmente, as formas tradicionais de análise empresarial – previsões financeiras, análise orçamentária, estudo de custos benefício – são medições necessárias para avaliar o desempenho da empresa, mas não são adequadas para orientá-las estrategicamente, sobretudo neste cenário de mudanças aceleradas. Segundo Cardoso Jr. (2002), de fato, elas não permitem capitalizar oportunidades previstas ou evitar ameaças súbitas e passar à frente de concorrentes agressivos, bem como não conseguem captar fatores externos que influem no desempenho empresarial. O referido autor ainda complementa que essa nova análise deve coletar e interpretar danos não-numéricos que medem o desempenho financeiro de vendas ou de mercado próprio da empresa. Ela deve, porém, visar à informações que captem o comportamento dos concorrentes, de reguladores, tecnologias e outros fatores de influência externa, de forma que permitam uma análise rigorosa e disciplina por parte dos profissionais formados.

Para Miller (2002) a inteligência é a informação analisada de forma a poder servir de base para uma decisão. A análise é o elo de ligação entre o material bruto e o produto de valor agregado – inteligência. Neste contexto o autor trata dos pré-requisitos para a melhor análise de alguns modelos e técnicas analíticas, conforme apresentados a seguir:

- **O Modelo das “Cinco Forças”:** este modelo é um instrumento valioso na análise setorial e no desenvolvimento de todo tipo de questão e perguntas que é preciso formular com relação ao tema da competitividade/concorrência. Segundo Miller (2002), Porter definiu disputa entre os competidores estabelecidos como apenas uma das cinco forças que agem em relação a todos os setores. As outras forças são o poder dos consumidores, o poder dos fornecedores, a ameaça de entrada de novos concorrentes, e a ameaça de produtos substitutos. Quando a desregulamentação começou a agir sobre os setores industriais na década de 80, Porter acrescentou a regulamentação governamental a seu elenco de forças com influência sobre a concorrência. A regulamentação pelo governo normalmente não tem influência direta sobre o mercado. Ao invés disso, ela altera o equilíbrio existente entre as outras cinco forças. O novo equilíbrio daí resultante produz alterações no mercado.

A Matriz de Crescimento: a matriz de crescimento (*growth-share matrix*) é um importante instrumento para prever a melhor maneira pela qual uma corporação de múltiplas divisões irá administrar o seu *portfólio*. Desenvolvida pela *Boston Consulting Group* (BCG), é um meio adequado para a corporação entre companhias de múltiplas unidades que competem no mesmo setor da economia. O princípio em que se baseia a análise é o de que uma companhia diversificada deve possuir empreendimentos variados em matéria de maturidade de rentabilidade. O referido modelo é normalmente utilizado para examinar empresas de produtos industrializados e não de serviços, embora possa igualmente ser proveitoso no exame de um *portfólio* de empresas de serviços. Pelo fato de ter sido desenvolvida por uma empresa de consultoria, a Matriz de crescimento pode ser facilmente explicada como o desenho de um diagrama simples de dois eixos, como mostra a figura 2:

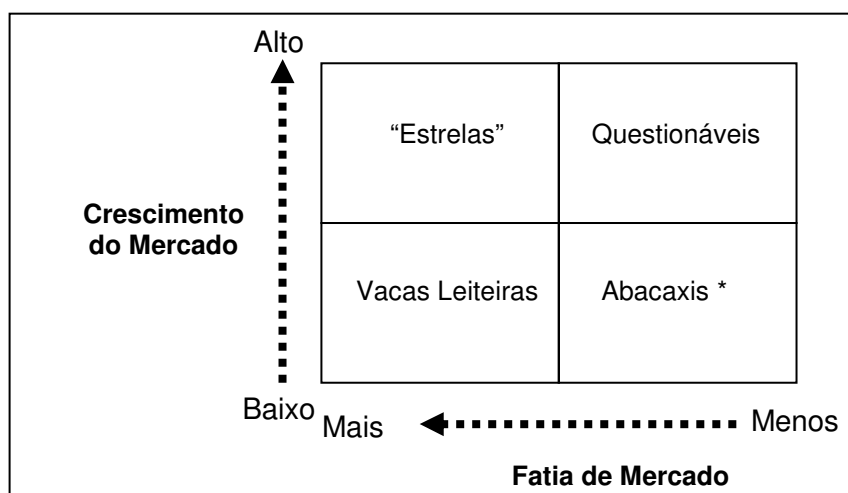


Figura 4. Matriz das Fatias de Mercado (Miller, 2002).

- Fatores Críticos de Sucesso:** a matriz dos fatores críticos de sucesso ranqueia duas espécies de atributos: a atração exercida pelo setor e a força do empreendimento. O analista mapeia os variados fatores que influenciam no setor e no empreendimento e lhes atribui uma nota que varia de 1 a 5. Das notas se faz a média em conjunto, sendo o setor mapeado numa matriz. Esta matriz foi planejada para ranquear as possibilidades de um empreendimento em particular, mas pode ser igualmente uma modalidade eficiente para comparar os concorrentes que atuam num determinado setor. A figura 3 mostra uma relação de atributos para o setor de *fast food* como um todo:

Atributos do Setor	Peso	Nota em relação ao setor	Valor (peso x nota)
Tamanho do mercado	0,20	4	0,80
Margens de lucros	0,30	2	0,60
Crescimento	0,20	2	0,40
Vulnerabilidade em relação ao ciclo de negócios	0,15	4	0,60
Vulnerabilidade em relação a novos concorrentes	0,15	3	0,45
Classificação do setor			

Figura 5. Relação dos Atributos do Setor & Empreendimentos (Miller, 2002).

- **Competências Essenciais:** Miller (2002) cita que Gary Hamel e C. K. Prahalad publicaram na *Havard Business Review* (1990), um artigo já clássico sobre as competências essenciais. Em 1994, os mesmos autores ampliaram o assunto, em *Competing for the Future* (Competindo para o Futuro). A essência da sua análise centra-se na idéia em que as empresas estabelecem margens de competitividade mediante o desenvolvimento de competências essenciais capazes de diferenciá-las das concorrentes. Como ficou definido, uma competência essencial tem as seguintes características: é o que diferencia uma empresa de seus concorrentes; é o que proporciona a margem de competitividade; e é possível aplicá-la em outros setores dos negócios.
- **Análise de Citações de Patentes:** os governos concedem patentes a fim de incentivar os inventores a compartilharem os seus segredos e descobertas. Como compensação por tornar público o seu segredo, o inventor ganha um monopólio sobre a invenção por um determinado período de tempo. Ocasionalmente, basta uma patente para que o profissional de inteligência competitiva veja um campo inteiro abrir-se a sua frente. Mais normalmente, os analistas de inteligência desenvolvem inteligência valiosa a partir da série de patentes concedidas a uma corporação. Qualquer analista conhecedor da maneira pela qual as patentes são classificadas e elencadas pode fazer uma análise básica de patentes. Análises mais sofisticadas cabem a um especialista numa determinada área de tecnologia. Boa parte do trabalho mais interessante de inteligência tem sido feito por muitas empresas que desenvolvem algoritmos para analisar grandes volumes de patentes.
- **Análise SWOT:** a sigla SWOT corresponde a forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Especificamente, as forças e as fraquezas são as de uma companhia – a sua, ou da concorrente. As oportunidades e as ameaças estão presentes no mercado em geral. Esta é uma distinção muito importante. Muitos têm certo que as partes O e T de uma análise SWOT digam respeito somente às oportunidades e ameaças enfrentados pela empresa em questão. Contudo, é preciso ver mais além de uma única

empresa, quando se está tratando de oportunidades e ameaças. Além disso, a análise SWOT é muito útil, por exemplo, quando se tenta prever a estratégia futura de um concorrente.

- **Análise da Cadeia de Valor:** Miller (2002) destaca novamente que a análise da cadeia de valor é mais uma das atribuições do professor Porter à maneira pela qual entendemos a atividade econômica. O centro da idéia é que cada atividade de um negócio agrega a este determinado grau de valor (se a atividade não acresce valor algum, deve ser desativada). Assim, as atividades que mais agregam valor são aquelas que o setor econômico precisa realmente controlar e proteger.

2.5 Estratégia, Planejamento e Inteligência Competitiva

O ambiente em que a empresa está inserida envolve diversos elementos numa combinação complexa, os quais podem ou não representar grande impacto para as empresas, dependendo do grau de influência que esses elementos exercem sobre as atividades organizacionais e pela frequência e constância nas alterações que venham a ocorrer (MILES, SNOW, 1978). Dessa forma, o ambiente externo apresenta-se de forma diferente para cada setor. Alguns setores podem ser considerados como estáveis, ou seja, seus elementos não sofrem alterações com muita frequência e não causam grande impacto para as ações da organização. Por outro lado, existem os setores cada vez mais competitivos e conseqüentemente mais dinâmicos, com uma forte pressão para mudanças, nesse caso, as empresas necessitam estar atentas para percebê-las e poder se adequar rapidamente buscando as alterações necessárias para atuar e crescer no mercado.

Mesmo atuando dentro do mesmo setor, empresas podem apresentar diferentes níveis de desempenho, que podem ser explicadas pela percepção dos administradores quanto às mudanças ambientais, principalmente quando inseridas em um ambiente dinâmico e competitivo. Devido a percepção do ambiente, é possível tomar decisões chave para a adequação da organização a essas mudanças, com a adoção de estratégias competitivas referentes à indústria e estratégias ajustadas à organização em relação à estrutura e aos processos administrativos. Quanto maior a incerteza ambiental percebida e o ajuste da

organização em relação ao ambiente, maiores chances de prosperar em seu mercado. A incerteza ambiental percebida é um fator importante na ligação de fatores organizacionais como estrutura, processos e a estratégia (HUBER et al 1975; MILES, SNOW, 1978).

Empresas que compreendem melhor o seu ambiente são capazes de adotar estratégias mais adequadas para o setor em que atuam. A formulação de estratégias consistentes proporciona maiores oportunidades e melhor desempenho às empresas. As escolhas estratégicas devem adaptar as ações internas em relação ao ambiente e essas ações referentes à estrutura e processos desenvolvidos pela empresa devem ser consistentes com a estratégia e o ambiente. As empresas também se diferenciam por outras decisões estratégicas, que estão voltadas para a observação da indústria em que atuam. Essas estratégias podem ser semelhantes ou diferentes entre as empresas, o que proporciona analisar grupos estratégicos dentro de determinado setor.

Assim, percebe-se a influência do ambiente para a estratégia organizacional. O ambiente externo pode ser descrito como fatores políticos, sociais e econômicos que podem exercer influência sobre as organizações e sobre as suas decisões estratégicas, alguns setores podem sofrer um impacto maior que outros, principalmente quando esses fatores externos sofrem alterações muito dinâmicas e tiver um impacto nos processos organizacionais da empresa por isso é necessário que as escolhas estratégicas estejam em sintonia com as mudanças ambientais, suas oportunidades e ameaças.

Neste contexto, Furtado (2004) destaca que a inteligência competitiva pode ser entendida como um processo contínuo e sistemático, que converte bits e peças de informação competitiva em conhecimento estratégico para apoiar a tomada de decisão gerencial, ou seja, agrega valor à informação. Por esta razão, é que a I.C. possui uma associação explícita com os sistemas de planejamento e administração estratégica.

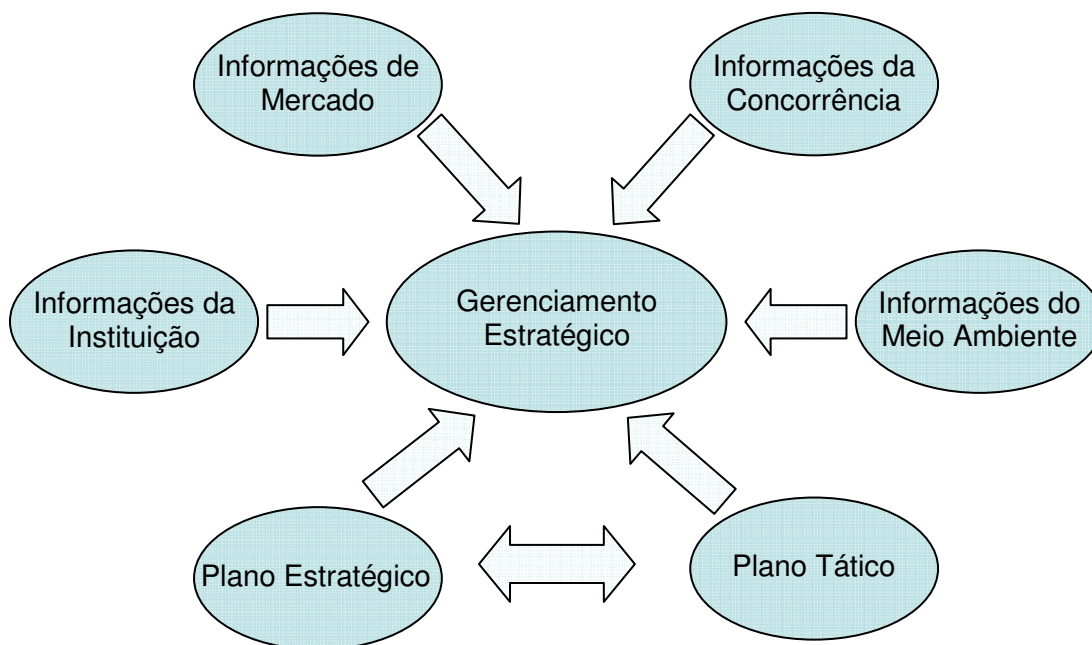


Figura 6. Inteligência Competitiva e Gerenciamento Estratégico

Fonte: FURTADO, 2004.

A inteligência competitiva não é uma função, mas sim um processo, surgindo na organização em todos os seus segmentos, como uma atividade contínua e não relegada a uma área, divisão ou unidade de negócios, de forma a agregar valor às informações, possibilitando a obtenção de vantagem competitiva (BRASILIANO, 2004).

Na visão de Tachizawa e Rezende (2000), estratégia competitiva é o conjunto de ações que uma organização empreende com a finalidade de melhorar o seu desempenho presente e futuro. Ou seja, são ações executadas para melhorar sua posição diante de concorrentes reais ou potenciais e materializam-se através da busca de vantagem em relação aos concorrentes, atendimento às necessidades dos clientes e adaptação às mudanças ambientais.

Os autores ainda afirmam que o grande objetivo de toda organização é ter uma forte posição competitiva, o que significa elevar as barreiras à entrada de novos competidores, engendrar um perfil de potencialidades maior e melhor do que o perfil dos seus concorrentes; ter um conjunto compatível de estratégia competitivas inerentes; aumentar a integração ou o poder de barganha em relação aos fornecedores e intermediários e, por último, ter uma alta participação no seu segmento de mercado, ou seja, possuir um conjunto de produtos ou serviços altamente compatibilizados pelos usuários.

Silva, Espíndola e Vilar (2006) destacam que o objetivo da inteligência competitiva é coletar informações e disponibiliza-las para a organização, que identificará o que poderá ser considerado como pontos fortes e pontos fracos em seu ambiente interno, e como oportunidades e ameaças no ambiente externo, composto por ambiente operacional e macroambiente. Só então é possível à organização conceber sua estratégia com vistas à obtenção de vantagem competitiva. Tal concepção conduz à formulação de ações estratégicas, ou seja, aquelas conducentes às metas e objetivos da empresa.

Os referidos autores complementam ainda que a inteligência competitiva é necessariamente exercida *ex-ante* e *ex-post* à definição estratégica, porquanto se, de um lado esta definição orienta o esse esforço da I.C., esta, por sua vez, mediante um processo retroalimentação condiciona o aperfeiçoamento da decisão estratégica. Desta maneira, a I.C. deve ser conduzida de maneira institucionalizada com atribuições e responsabilidades cometidas a um setor que cuide especialmente do seu gerenciamento.

3 METODOLOGIA

De acordo com Gil (1999), para que um conhecimento possa ser considerado científico, é necessária a identificação das operações que possibilitam sua verificação; ou seja; o método que possibilita chegar a tal conhecimento. A seguir serão descritas as etapas metodológicas utilizadas para a presente pesquisa, abrangendo: a especificação do problema, a definição das hipóteses, a definição constitutiva e operacional das variáveis, a delimitação da pesquisa, a coleta e o tratamento de dados.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

O problema desta pesquisa está relacionado em investigar quais atividades inseridas no ciclo de inteligência competitiva estão auxiliando a gestão estratégica de instituições de ensino superior privadas, localizadas na cidade de Curitiba, Paraná.

3.1.1 Perguntas de Pesquisa

No intuito de responder ao problema de pesquisa formulado, esta investigação será direcionada pelas seguintes perguntas de pesquisa:

- a) Qual o estilo e perfil da gestão estratégica praticadas pelos gestores das instituições de ensino superior privadas de Curitiba?
- b) As instituições investigadas desenvolvem formalmente alguma prática de inteligência competitiva?
- c) Os gestores destas instituições tomam decisões estratégicas de posse de informações alimentadas pelas práticas de inteligência competitiva?
- d) As IES privadas que praticam técnicas de inteligência competitiva obtém e visualizam resultados práticos no exercício da sua gestão estratégica?

3.1.2 Definição Constitutiva e Operacional das Categorias Analíticas

Segundo Gil (1999) uma tarefa indispensável para que se possam obter dados necessários ao teste das hipóteses de pesquisa ou para responder as perguntas de pesquisa é a operacionalização das variáveis, a qual pode ser definida como “o processo que sofre uma variável (ou um conceito) a fim de se encontrar os correlatos empíricos que possibilitem sua mensuração ou classificação”; ou seja, trata-se de sua tradução em conceitos mensuráveis.

O referido autor explica também que o processo lógico de operacionalização de uma variável requer primeiramente a definição teórica da variável e a enumeração de suas dimensões e, e seguida, a definição empírica ou operacional, a qual faz referência aos elementos que indicam seu valor de forma prática.

Gestão Estratégica

DC: Ansoff (1993) define Estratégia com um conjunto de regras de tomada de decisão que orientam o comportamento de uma organização, sendo que o seu processo de formulação deve estipular as direções gerais nas quais a empresa crescerá e se desenvolverá. Em sua abordagem, Ansoff destaca que a criação de novas estratégias torna-se necessária quando novas exigências impostas pela sociedade mudam drasticamente os objetivos de uma organização.

DO: As práticas relacionadas à gestão estratégica foram verificadas por meio da análise das informações obtidas através de entrevistas semi-estruturadas, bem como, por meio de questionários estruturados enviados aos gestores de instituições de ensino superior privadas em estudo. Foram investigados: o perfil e estilo da gestão estratégica desenvolvidos pela Instituição; os profissionais responsáveis pela gestão estratégica na organização; a existência de práticas formais de planejamento estratégico; as ferramentas utilizadas na elaboração do planejamento estratégico, bem como se a instituição analisada destina importância às práticas de planejamento estratégico.

Inteligência Competitiva

DC: Kanaher (1996) define inteligência competitiva como um programa sistemático de coleta e análise de informações sobre atividades dos concorrentes e tendências gerais dos negócios, visando atingir as metas da empresa. Inteligência competitiva pode também ser considerada como um instrumento utilizado por empresas para eticamente identificar, coletar, sistematizar e interpretar informações relevantes sobre o ambiente organizacional.

DO: As práticas e importância quanto às técnicas de inteligência competitiva foram verificadas por meio da análise das informações obtidas através de entrevistas semi-estruturadas, bem como, por meio de questionários estruturados enviados aos gestores de instituições de ensino superior privadas em estudo. Foram investigados: os principais atores que com suas decisões influenciam decisivamente os rumos tomados pelas instituições investigadas; como é realizada a análise do ambiente externo e interno da instituição; como são coletadas as informações do ambiente externo e interno da instituição; como é realizado o monitoramento da concorrência; quais tipos de informações competitivas são importantes para instituição; conhecimento dos gestores sobre inteligência competitiva; ferramentas inteligência competitiva utilizadas; existência de uma equipe de inteligência competitiva; aplicabilidade das práticas de inteligência competitiva na gestão estratégica da instituição.

3.2 Delimitação da Pesquisa

3.2.1 Delineamento da Pesquisa

Gil (1999) destaca que o delineamento de uma pesquisa refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo a diagramação, previsão de análise e interpretação dos dados. O delineamento é a etapa em que o pesquisador passa a considerar a aplicação dos métodos os quais proporcionarão os meios técnicos para a investigação.

A presente pesquisa foi composta por duas fases. A primeira fase caracterizou-se como qualitativa, através de entrevistas pessoais individuais em

profundidade, com caráter exploratório. A segunda fase foi predominantemente quantitativa, através do uso de questionários estruturados, tendo caráter descritivo.

Pesquisas exploratórias têm como finalidade proporcionar visão geral acerca de determinado fato e são utilizadas especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado (GIL, 1999). Embora existam referências teóricas suficientes sobre as variáveis a serem estudadas, acredita-se que esta fase exploratória seja importante em função de existirem poucas referências teóricas específicas sobre práticas de gestão estratégica em instituições de ensino superior privadas. Desta forma, a fase qualitativa (exploratória) teve como objetivo identificar as questões estratégicas que afetam as organizações em estudo, as principais variáveis internas e externas relacionadas ao seu ambiente, principais concorrentes e órgãos reguladores. As informações levantadas nesta fase serviram como subsídio para a elaboração dos itens da escala referentes à importância das práticas de inteligência competitiva na gestão estratégica destas organizações.

A segunda fase, quantitativa, foi composta por um estudo descritivo, por meio de pesquisa de levantamento, tipo *survey*, através de questionários estruturados. O objetivo deste estudo consistiu em descrever as características encontradas para as variáveis estudadas e comprovar as perguntas de pesquisa levantadas. Segundo Gil (1999) a pesquisa de levantamento se caracteriza “pela interrogação direta das pessoas, cujo comportamento se deseja conhecer”. Entre as principais vantagens dos levantamentos estão o conhecimento direto da realidade, economia, rapidez e a possibilidade de quantificação e análise estatística dos dados coletados.

O nível de análise da pesquisa é o indivíduo e as unidades de análise foram compostas por instituições de ensino superior privadas, localizadas na cidade de Curitiba, Paraná.

3.2.2 População e Amostra

Gil (1999) determina universo ou população como sendo “um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características”. A amostra é o “subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população” (GIL, 1999). A população neste estudo será caracterizada pelas instituições de ensino superior privadas localizadas na cidade de Curitiba, PR. Segundo dados do INEP (2007), existem

atualmente na capital do Paraná 52 instituições de ensino superior, sendo que 48 destas são instituições privadas.

Na fase qualitativa, a amostra caracteriza-se como intencional, tendo como critérios de escolha o ano de fundação das instituições e o número de alunos em cursos de graduação. Foram selecionadas duas instituições consideradas tradicionais no mercado, focando as variáveis: anos de fundação e números de alunos mais elevados. As outras duas instituições foram selecionadas com intuito de obter características opostas às duas primeiras.

Já na fase quantitativa, a amostra foi não-probabilística, optando-se pela realização de um censo entre todos os membros da população, o qual demandou um retorno aceitável de no mínimo 43 questionários respondidos.

Segundo Millone e Angelini (1995) o tamanho da amostra é função da proporção amostral, do nível de certeza desejado e do erro máximo tolerado para a estimativa. Qualquer que seja o tamanho da amostra, o erro máximo ocorre quando $p=0,5$. Assim, caso seja necessário arbitrar p em condições de absoluta incerteza, deve-se adotar $p=50\%$.

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q}{\frac{z^2 \cdot p \cdot q}{N} + h^2} \quad \text{onde}$$

z = escore que estabelece o nível de confiabilidade da estimativa e a probabilidade do valor efetivo estar incluído no intervalo considerado, considerando a distribuição normal.

p = proporção de sucesso na amostra

q = $1 - p$

n = tamanho da amostra considerada no estudo

h = erro da estimativa

N = tamanho da população

Admitindo-se um nível de significância de 95%, tem-se $z = 1,95996$, $h = 0,05$, $p = 0,5$, $N = 48$ e $n = 42,7$.

3.2.3 Dados: Tipos, Coleta e Tratamento

Na fase qualitativa foram realizadas 4 entrevistas semi-estruturadas, pessoais individuais com gestores de instituições de ensino superior privadas. As entrevistas aconteceram entre 10 de novembro e 05 de dezembro de 2006, a fim de serem levantadas informações relevantes sobre as relações do problema de pesquisa a ser respondido. Os especialistas também avaliaram o instrumento de coleta proposto pela pesquisadora, a fim de refiná-lo.

Pode-se definir entrevista como uma técnica de investigação usada com o objetivo de obtenção de dados de interesse. Este instrumento é apropriado para a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano, informações sobre o que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem, desejam, fazem, fizeram ou pretendem fazer, assim como suas opiniões a respeito de determinados assuntos (GIL, 1999).

Uma das vantagens das entrevistas estruturadas, de acordo com Gil (1999), é a possibilidade de análises estatísticas dos dados. Segundo Malhotra (2001) o questionário é uma técnica de investigação composta por um número relativamente elevado de questões ou quesitos apresentados às pessoas de forma escrita ou verbal. Um estudo de corte transversal envolve a coleta de dados de uma amostra de elementos de uma dada população somente uma vez (MALHOTRA, 2001).

Na fase quantitativa, foi elaborado questionário estruturado com 62 questões no total, sendo 58 fechadas e 4 abertas (Apêndice 2). O questionário estruturado foi enviado por e-mail a toda as instituições de ensino superior privadas de Curitiba, Paraná, considerando o período de 10 de março a 20 de maio de 2007. Obteve-se retorno de 45 organizações (93,8% do total dos questionários enviados). Deste total, 100% dos questionários enviados foram considerados válidos para a pesquisa.

Para o preenchimento dos questionários, criou-se um link exclusivo na internet (<http://www.statmath.net/InteliComp/>). O instrumento de coleta foi enviado diretamente para o e-mail dos gestores responsáveis pela administração estratégica das IESP de Curitiba, em função da natureza desta pesquisa. O questionário foi lido e preenchido diretamente pelo pesquisados, sem a presença do entrevistador (questionário auto-aplicado). Este instrumento de coleta tem como principais vantagens o alcance de um número grande de pessoas, implica em menos gasto pessoal, garante o anonimato das respostas, permite que as pessoas respondam no

momento mais conveniente e não expõe o pesquisado à influência do pesquisador (GIL, 1999).

O método de análise para tratamento os dados coletados na fase qualitativa foi a análise de conteúdo, a qual trabalha com a sistematização dos dados em categorias específicas de análise. Segundo Lakatos e Marconi (1999), a técnica de análise de conteúdo é a mais apropriada para a realização de pesquisa qualitativa, visto que extrai generalizações com o objetivo de produzir categorias conceituais, as quais podem servir de base para estudos futuros a respeito da relação exploratória abordada no problema de pesquisa.

Na fase quantitativa, a análise e o tratamento dos dados caracterizaram-se predominantemente quantitativos, por meio do uso de técnicas estatísticas uni e multivariadas apropriadas.

3.3 Técnicas Estatísticas para Análise dos Dados

A presente pesquisa analisou as relações entre as variáveis utilizando as técnicas mais apropriadas para cada tipo de variável, conforme recomenda a literatura. Portanto, as principais técnicas utilizadas foram a Análise Descritiva, Coeficiente de Correlação de *Spearman*, K-médias, Alfa de *Cronbach* e Análise de Clusters ou Conglomerado. É importante ressaltar que os resultados são influenciados pelo tamanho da amostra, que neste estudo, foram considerados 45 casos, como já mencionado.

3.3.1 Análise Descritiva

Magalhães e Lima (2005) destacam que estatística descritiva é, em geral, utilizada na etapa inicial da análise, quando se inicia contato com dados pela primeira vez. Objetivando obter conclusões de modo informal e direto, a maneira mais simples seria a observação dos valores colhidos. Entretanto, ao depararmos com uma grande massa de dados, percebemos, imediatamente, que a tarefa pode não ser simples. Para tentar apreender dos dados informações a respeito do fenômeno sob estudo, é preciso aplicar alguma técnica que nos permita resumir a informação daquele particular conjunto de dados.

Em resumo, a análise descritiva, que tem como principal objetivo descrever o comportamento da amostra quanto ao desempenho das variáveis, através do uso de medidas de posição, como média, distribuições de frequência e gráficos.

3.3.2 Coeficiente de Correlação de Spearman

Segundo Levin e Fox (2004) o coeficiente de correlação de *Pearson* é uma medida do grau de relação linear entre duas variáveis quantitativas. Este coeficiente varia em geral entre os valores -1 e + 1, como segue:

-1,00	←	correlação negativa perfeita
⋮		
-0,60	←	forte correlação negativa
⋮		
-0,30	←	correlação negativa moderada
⋮		
-0,10	←	fraca correlação negativa
⋮		
0,0	←	não há correlação
⋮		
+ 0,10	←	fraca correlação positiva
⋮		
+ 0,30	←	correlação positiva moderada
⋮		
+ 0,60	←	forte correlação positiva
⋮		
+1,00	←	correlação positiva perfeita

Quadro 4. Coeficientes de Correlação de Pearson (LEVIN e FOX, 2004).

Os autores pesquisados afirmam que uma das primeiras questões a serem determinadas é se o coeficiente de correlação é estatisticamente significativo. O programa SPSS, utilizado nesta pesquisa, representa a significância como a probabilidade de rejeitar a hipótese nula quando ela é verdadeira. Hair *et al* (2005) afirmam que, de modo geral, para ser considerada estatisticamente significativa, a probabilidade deve ser de pelo menos $< 0,05$, entretanto, em algumas situações, um nível $< 0,10$ é considerado aceitável.

Para análise dos dados nominais ou ordinais (não-paramétricos), a literatura indica a correlação de ordem de ranqueamento de *Spearman*, ou rho de *Spearman*. O rho de *Spearman* resulta tipicamente em um coeficiente mais baixo, contudo, é considerada uma estatística mais conservadora (HAIR *et al*, 2005).

Devido aos dados da amostra estudada apresentarem-se como não paramétricos, isto é, os quais não admitem normalidade, optou-se pela aplicação do coeficiente de correlação de *Spearman*.

3.3.3 K-Médias

Segundo Congalton e Green (1995), algoritmo das k-médias é um algoritmo de análise de agrupamentos que parte do princípio que temos sempre K médias no conjunto de pontos a serem classificados e, conforme o processo avança, para cada ponto P a ser classificado, calcula-se uma medida de distância deste até cada uma das k-médias. Com a menor medida calculada, classifica-se o ponto como pertencente àquele agrupamento k_i . Uma nova k_i média é calculada considerando a médias das coordenadas da k_i média original somada com o ponto P que foi classificado. Ou seja, no $\mathbf{R}^2$ com coordenadas $\mathbf{x}$ e $\mathbf{y}$, considerando que cada ponto ou média tem suas coordenadas identificadas como uma par (coordenada $\mathbf{x}$, coordenada $\mathbf{y}$), assim, temos que:

Um ponto P é da forma : $P = (P_x, P_y)$

E uma média k é da forma: $k = (k_x, k_y)$

$$k_x = \frac{k_x + P_x}{2}$$

$$k_y = \frac{k_y + P_y}{2}$$

3.3.4 Alfa de Cronbach

Segundo Hair *et al* (2005), Alfa de Cronbach é uma medida comumente usada de confiabilidade para um conjunto de dois ou mais indicadores de construto. Os valores variam de 0 a 1,0, com as medidas mais altas indicando maior confiabilidade entre os indicadores.

3.3.5 Análise de Clusters ou Conglomerados

Segundo Hair *et al* (2005) a análise de cluster, também conhecida como análise de conglomerados, pode ser definida como “um grupo de técnicas multivariadas, cuja finalidade primária é agregar objetos com base nas características que eles possuem”. Da mesma forma, Malhotra (2001) define a análise de conglomerados como uma técnica usada para classificar objetos ou casos em grupos relativamente homogêneos chamados conglomerados. De acordo com estes autores, os conglomerados obtidos devem apresentar tanto uma homogeneidade interna (dentro de cada conglomerado), sendo semelhantes entre si, como grande heterogeneidade externa (entre conglomerados), se diferenciando dos demais.

Malhotra (2001) estabelece etapas para aplicação da análise de conglomerados, sendo elas: a formulação do problema, onde se define com quais variáveis a aglomeração será baseada; a escolha de uma medida de distância, que determina o quão semelhantes ou diferentes serão os grupos formados; a escolha de um processo de aglomeração; a decisão quanto ao número de conglomerados, que exige julgamento por parte do pesquisador; a interpretação e perfilação dos conglomerados e para finalizar, a avaliação quanto à validade do processo de aglomeração.

De uma forma geral, as técnicas de agrupamento ou processos de aglomeração se dividem em 03 grupos de análises: as técnicas hierárquicas, as técnicas de partição (não-hierárquicas) e as técnicas de coberturas. Para análise dos dados deste trabalho foram aplicadas as técnicas hierárquicas, sendo utilizada como medida de distância a “distância euclidiana” e como método de aglomeração o “*average linkage*” (*between groups*). O objetivo da aplicação desta técnica foi a formação de grupos ou *clusters* de acordo com as respostas fornecidas pelos entrevistados.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste item serão apresentadas as análises qualitativas e quantitativas relacionadas aos dados do presente estudo, bem como os resultados da pesquisa.

4.1 Pesquisa Qualitativa

A pesquisa qualitativa foi realizada com o auxílio de instituições de ensino superior privadas de Curitiba, sendo que duas destas instituições representam organizações com caráter mais antigo quanto ao seu tempo de fundação e maior número de alunos em cursos de graduação, e as outras duas, representam instituições com datas de fundação mais recentes, e menor número de alunos.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas, apresentando como vantagem a profundidade que pode ser obtida, tendo como público-alvo o profissional responsável pela gestão estratégica de cada instituição de ensino analisada. É importante ressaltar que a fim de manter o anonimato das instituições que contribuíram para a realização da pesquisa qualitativa, optou-se pela utilização de algarismos romanos para referenciar seus respectivos nomes.

4.1.1 Quadro de Análise

O exame dos dados foi realizado mediante o emprego de um quadro de análise envolvendo elementos de gestão e planejamento estratégico, bem como inteligência competitiva. A partir das informações descritas no quadro 5 torna-se possível observar as categorias analíticas e seus respectivos elementos, elaborados a partir do referencial teórico.

Quadro 5 - Quadro de Análise

Categorias	Elementos
I. Perfil da Instituição	- Nome e data de fundação; - Número de docentes e demais colaboradores; - % de docentes com cursos de mestrado e doutorado; - Número de alunos e cursos de graduação ofertados.
II. Perfil do Gestor Entrevistado	- Nome completo; - Cargo que ocupa na IES privada; - Tempo de ocupação do cargo; - Experiência profissional na gestão universitária; - Descrição quanto à formação e qualificação profissional.
III. Gestão e Planejamento Estratégico	- Análise do Ambiente: Interno e Externo; - Estabelecimento da Diretriz Organizacional; - Formulação de Estratégias; - Implementação de Estratégias; - Controle Estratégico.
IV. Inteligência Competitiva	- Planejamento e Coordenação; - Coleta, Processamento e Armazenamento; - Análise e Validação; - Disseminação e Utilização.

Fonte: Pesquisa de campo.

A primeira categoria contempla informações relacionadas ao perfil da instituição de ensino superior analisada. Objetivou-se identificar se instituição é incipiente ou tradicional no mercado em que atua. Identificar seu porte com questões relacionadas ao número de docentes e demais colaboradores, perfil específico dos docentes, além de verificar o número de alunos e cursos de graduação oferecidos pelas instituições em análise.

Com as informações contempladas na segunda categoria buscou-se investigar se os gestores responsáveis pela administração das IES privadas possuem formação, conhecimentos e experiências relacionadas à gestão de empresas. Para tal, foram formuladas questões relacionadas ao cargo que o gestor ocupa na instituição, suas responsabilidades, experiência profissional na gestão universitária, além de sua formação e qualificação profissional.

A terceira categoria diz respeito às questões relacionadas à gestão e planejamento estratégico. Com as informações obtidas nesta categoria, visou-se identificar os conhecimentos e aplicabilidades destas técnicas na gestão das IES privadas investigadas.

Utilizaram-se também sinteticamente os principais elementos descritos na revisão bibliográfica. Neste sentido procura-se investigar se as instituições em

estudo possuem consciência quanto aos fatores internos e externos à sua organização e a influência que estes exercem sobre suas estratégias. Com relação ao ambiente externo, contemplam-se fatores políticos, econômicos, tecnológicos e sociais, além do conhecimento que as organizações em estudo dispõem acerca dos seus concorrentes, fornecedores e clientes. Já em relação ao ambiente interno, este se constitui basicamente dos fatores que a organização entende como sendo seus pontos fortes e fracos.

Ainda nesta categoria procurou-se entender as diretrizes da organização, compreendendo como ela mesma se “enxerga”, ou seja, qual o motivo da sua existência e o que deseja para o futuro. Pretendeu-se também identificar como as organizações agem para atingir seus objetivos, envolvendo o desenvolvimento de estratégias e ações para alcançar tais objetivos. E por fim, buscou-se investigar os controles estratégicos, os quais devem ser elaborados com o objetivo de avaliação da estratégia implementada.

Nesta última categoria de análise foram examinados aspectos relacionados às práticas e técnicas de inteligência competitiva na gestão das IES privadas utilizando-se como base o ciclo de inteligência competitiva. Embora diversos autores apresentem versões próprias a respeito das fases de inteligência, utilizou-se nesta pesquisa o processo descrito por Kahaner (1996) que envolve os seguintes aspectos:

- Planejamento e coordenação – quando são definidos os fatores críticos de sucesso e as necessidades de informação. Nessa etapa, o destaque é daqueles que tomam decisão estratégica na empresa;
- A coleta, processamento e armazenamento – quando são identificadas e avaliadas as fontes de informações extraídas, além de processadas e armazenadas as informações formais e informais pertinentes. O analista de informação exerce papel preponderante nesta etapa;
- A análise, validação e formatação dos produtos – são validadas e complementadas as informações, elaborando resumos qualitativos e relatórios que irão orientar a tomada de decisões. Essa etapa requer a participação essencial de especialistas nos temas em foco;

- A disseminação e utilização – são definidos os mecanismos de apresentação dos produtos do processo de IC, cuja responsabilidade é do analista de informação. Porém, o processo apenas se consolida e se transforma em inteligência quando seus resultados são utilizados para a tomada de decisão. Nesse caso, novamente o destaque é a participação daqueles tomam decisão estratégica na empresa. Caso o processo termine na disseminação, a empresa terá adquirido apenas conhecimento, uma vez que a inteligência só ocorre quando os resultados do processo são utilizados na definição das ações empresariais.

4.1.2 Descrição do Processo de Entrevista

As entrevistas foram realizadas entre 10 de novembro e 05 de dezembro de 2006, no ambiente organizacional de cada instituição estudada.

4.1.3 Instituição de Ensino: “I”

4.1.3.1 Perfil da Instituição

Fundada em 2002, a sociedade Educacional “I” iniciou suas atividades com a oferta de cursos técnicos na área de saúde, sendo que o primeiro curso de graduação aconteceu oficialmente em agosto de 2005.

A instituição possui 85 colaboradores, dos quais 50 pertencem ao quadro administrativo, e o restante, representado por professores com o título de especialistas e mestres. Atualmente, possui um total de 120 alunos concentrados no curso de Gestão Hospitalar.

4.1.3.2 Perfil do Entrevistado

O entrevistado possui o cargo de diretor geral da instituição de ensino “I”, assumiu suas atribuições desde o período de sua fundação. Formado em Odontologia, possuindo 3 cursos de especialização nesta área, e mestrado em

Ortodontia. Recentemente, divide seu tempo realizando a gestão da Faculdade “I”, conciliando-a com as atividades em sua clínica odontológica, bem como, seu ofício de docente na Universidade Federal do Paraná.

Segundo o entrevistado, mesmo não possuindo cursos na área de gestão, dispõem de um profissional com formação na área de administração de empresas, o qual é responsável pelas atividades específicas relacionadas à gestão da faculdade. O entrevistado é responsável desta maneira pela Direção Geral, sendo que o segundo, fica a cargo da Administração Geral da Instituição.

4.1.3.3 Gestão Estratégica

Devido ao pequeno porte da organização, o entrevistado destaca que a gestão desenvolvida possui caráter centralizador e familiar, sendo que a decisão final é tomada pelo diretor geral da instituição, contudo, de maneira consensual.

As análises relacionadas ao ambiente interno e externo da organização não são realizadas de maneira consciente e ordenada. Segundo o entrevistado, a análise do ambiente interna não é realizada devido ao porte da instituição, e a externa, inviabiliza-se devido ao grande porte das demais instituições que dificultam o seu monitoramento de maneira constante. Devido a isto, as respostas ao ambiente da instituição “I”, resumem-se em atitudes essencialmente reativas aos fatos os quais está sujeita.

Além do PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional), a instituição também elabora um planejamento estratégico de caráter financeiro, o qual foca constantemente a viabilidade da instituição. O gestor destaca que a faculdade trabalha essencialmente com recursos próprios, o que lhe oferece razoável estabilidade em seu fluxo de caixa, quando comparada às outras instituições de mesmo porte.

Reuniões semanais são realizadas para discussão quanto às diretrizes organizacionais, bem como aspectos relacionados aos objetivos previstos e efetivamente realizados. Contudo, segundo o entrevistado, os objetivos traçados não vêm sendo alcançados na sua totalidade.

O gestor destaca que mesmo não obtendo os resultados desejados com o seu planejamento estratégico, jamais deixaria de realizá-lo, pois com a sua falta, provavelmente sua instituição já teria deixado de existir devido à perda total de

controle das suas atividades. Como a organização é recente, comentem-se muitos erros, e tais equívocos podem custar muito caro à organização.

Em determinadas situações, a organização se adapta à nossa conjuntura ou cenários, são realizadas modificações e adaptações quanto às metas definidas de maneira preliminar, recorrendo aos chamados planos “A”, “B” ou “C”, que são elaborados paralelamente ao Planejamento estratégico. Pois segundo o entrevistado, o mercado de ensino apresenta-se extremamente competitivo e recessivo (os seus alunos pertencem à classe média, e para estes, em sua opinião, a renda diminuiu). Existe um mercado potencial na área de ensino, contudo, primeiramente as pessoas necessitam ter uma renda mínima para ter acesso ao ensino superior, lembrando que a concorrência tende a se tornar cada vez mais intensa e competitiva.

Quanto às instituições mais tradicionais, estas usufruíram de um período muito benéfico no setor de ensino e conseguiram se estabilizar no mercado, pois possuem infra-estrutura, capital, nome e imagem reconhecidos. Hoje o cenário é muito diferente, sendo assim, as novas entrantes possuem dificuldades para se estabelecer em um mercado altamente recessivo no qual existem muito mais vagas do que candidatos efetivamente.

O gestor destaca que utiliza muito a sua intuição e experiência no exercício da sua gestão.

4.1.3.4 Inteligência Competitiva

O entrevistado comenta que as instituições necessitam possuir credibilidade no mercado que atuam, e tal diferencial apenas ocorre com o passar dos anos. O marketing mais eficaz, segundo a sua opinião, ainda é o “boca a boca”, desta maneira, existe a necessidade da formação de turmas iniciais que serão formadoras de opinião, para após isto, obter retorno em suas ações e investimentos.

Como fator-chave de sucesso, a organização prima pela qualidade nas instalações, e principalmente quanto à formação do seu corpo docente. Em relação ao número de cursos de graduação reduzidos, devido ao tamanho da organização, existe uma maior atenção direcionada aos alunos.

Na entrevista, o gestor informou que recebe diariamente dois jornais da área de educação, e um da área de saúde, bem como, dois jornais de circulação local.

Todos os periódicos citados são lidos diariamente, e as informações mais relevantes, discutidas com a equipe de coordenação nas reuniões semanais.

Quando o gestor necessita de informações do mercado recorre primeiramente a um profissional de uma assessoria educacional que dispõe a organização, pois mesmo esta prestando serviços à outras faculdades, disponibiliza de maneira ética, informações relevantes para a sua tomada de decisão.

O gestor afirmou que já ouviu diversas vezes sobre o tema inteligência competitiva, contudo, não soube apresentar uma definição clara para o seu conceito.

A organização não dispõe de pessoal especializado e específico para coleta e análise de informações. O gestor declara que um profissional com tais atribuições seria de relevante importância ao exercício da sua gestão, contudo, lamenta que o fator econômico torna-se um limitante para ampliação do seu quadro de colaboradores.

O acesso a sites da internet, especialmente o vinculado ao MEC, materializa-se em importante fonte de informações, pois aponta para várias tendências as quais o mercado poderá seguir. As fontes primárias são citadas como valiosas e relevantes fontes de informações, obtidas nas relações e contatos com alunos, professores e consultores de ensino.

Na opinião do entrevistado, as práticas de planejamento e inteligência competitiva são praticadas por todas as instituições do mercado de ensino superior, seja de maneira ordenada ou não. Contudo, as grandes, certamente possuem um departamento específico e pessoal qualificado para realizar tais atividades.

O gestor finaliza declarando que existem algumas instituições de grande porte provenientes de outros estados que investem de maneira maciça em marketing (captando um número relevante de alunos), ação que prejudica e abala a gestão da Faculdade “I”. Estes, segundo o entrevistado, revelam-se como os seus principais concorrentes na corrida pela melhor posição no mercado.

4.1.4 Instituição de Ensino: Faculdade “II”

4.1.4.1 Perfil da Instituição

A Faculdade “II” foi fundada em 1999, e definiu um caminho atípico ao da maioria das IES privadas, pois iniciou suas atividades com cursos de especialização

profissional em acupuntura, passando pela escola técnica, para finalmente ofertar cursos de graduação na área de saúde. Sua mantenedora possui sede na cidade de São Paulo.

A instituição dispõe de 100 colaboradores administrativos, e 50 professores, dos quais 90% possuem curso de mestrado, sendo que deste total, 3 professores possuem o título de Doutor.

Atualmente a faculdade “II” possui cerca de 1.000 alunos distribuídos nos 7 cursos de graduação da área de saúde.

4.1.4.2 Perfil do Entrevistado

O gestor entrevistado é responsável pela coordenação do curso de Administração com ênfase em Gestão da Saúde, além de responsável pela coordenação da Escola Técnica. Encontra-se há um ano no cargo, e esta se revela como a sua primeira experiência na área de gestão organizacional de instituições de ensino.

Possui graduação e mestrado em Administração de Empresas, trabalhou quinze anos na área de informática, além de possui quatro anos de experiência em consultoria nas áreas de administração e informática.

4.1.4.3 Gestão Estratégica

Observou-se que a instituição está passando por uma fase de delegação quanto ao processo decisório, sendo assim, as decisões são tomadas em última instância pelos dois mantenedores que são o Diretor Geral e Diretor da Mantenedora, citados como os principais tomadores de decisão.

A análise do ambiente interno e externo da empresa é realizada de maneira informal e diária, calcada em informações obtidas através dos jornais, revistas e redes de contatos.

A instituição elabora o PDI devido às exigências do MEC, contudo, não o utiliza para a tomada de decisão, pois o considera de elaboração muito genérica, não se adequando às necessidades da organização.

Desta maneira, a instituição elabora em paralelo seu próprio planejamento estratégico no qual participam da sua elaboração diretores e os coordenadores de

curso, sendo acompanhados de maneira periódica os objetos traçados em relação aos resultados efetivamente obtidos.

Segundo o entrevistado, a instituição vem obtendo resultados satisfatórios em relação às suas projeções, contudo, devido à transição que vem sofrendo de pequena para média empresa (devido ao seu crescimento), a instituição está demandando ferramentas de gestão diferenciadas, segundo o gestor, ainda não existe uma definição de tais ferramentas (talvez um *balanced scorecard*), no entanto, a organização já iniciou um processo de estudos para sua seleção.

Neste contexto, a instituição pretende realizar uma reavaliação de processos internos, para fazer descrição e atribuição de responsabilidade, reavaliando a carga de trabalho efetiva de trabalho de cada colaborador, objetivando alcançar uma coerência e eficiência na execução das atividades da instituição.

A estratégia não é muito clara para todos os colaboradores da instituição, pois o planejamento estratégico não é totalmente estruturado e formalizado (escrito), este se encontra mais na “cabeça dos gestores”. Os objetivos de médio e curto e prazo que estão no PDI encontram-se estruturados, contudo, os objetivos e metas de curto prazo encontram-se dispersos, materializam-se apenas verbalmente, causando um problema de comunicação.

4.1.4.4 Inteligência Competitiva

O fator de sucesso da instituição está centrado na preocupação com a avaliação do corpo docente, desta maneira a instituição está elaborando plano de carreira e capacitação contínuas e periódicas para seus professores.

Segundo o entrevistado, as demais instituições de ensino revelam-se como os principais agentes que podem influenciar de maneira decisiva sua gestão estratégica. Contudo, destaca que cada instituição mostra-se muito distinta uma em relação à outra. Algumas primam pela qualidade, outras, pela quantidade de matrículas, focando objetivos essencialmente financeiros.

Segundo o entrevistado, não existem práticas formalizadas para obtenção de informações, contudo, a faculdade “II” participa periodicamente de reuniões com outras instituições, utilizando jornais e revistas. A busca de informações diárias é feita individualmente por cada gestor, contudo, existem alguns colaboradores

designados pela instituição para realizar pesquisas pontuais de tempos em tempos sobre determinada demanda que a instituição venha a precisar.

Os coordenadores de cursos procuram definir a leitura de determinados jornais e revistas de leitura diária, cada um realiza um estudo do conteúdo geral, e depois socializa com o grupo as informações de maior relevância para os objetivos da organização.

Quando o gestor necessita de uma informação específica sobre um determinado assunto ou agente competitivo, utiliza o telefone contatando sua rede de contatos, demonstrando uma valiosa fonte de informações confiáveis. A instituição demonstrou preocupação quanto aos aspectos de confiabilidade de informações, pois citou ter problemas com informações que não eram de conteúdo verídico e fidedigno.

O entrevistado afirmou já ter ouvido sobre o termo inteligência competitiva, contudo, não soube apresentar uma definição precisa sobre o seu conceito, mas considerou importantíssima e fundamental a sua prática, destacando que as instituições de ensino ensinam muitas práticas de gestão, contudo, não aplicam na maioria das vezes nenhuma destas que são ensinadas aos alunos.

Na opinião do entrevistado todas as IES privadas praticam inteligência competitiva, mas não de maneira formalizada e correta, e muitas nem sabem que praticam. Apenas as maiores e mais tradicionais acabam aplicando suas práticas e técnicas de maneira coerente, pois sabem como trabalhar as informações relevantes que obtêm, agindo de maneira pró-ativa aos fatos. Por outro lado, as instituições menores, mesmo dispondo de informações relevantes não conseguem influenciar de maneira decisiva os rumos do mercado.

Finalmente, outro ponto importante salientado consiste nos problemas enfrentados pelas IESP privadas quando a sua gestão não é realizada por profissionais com qualificação na área de gestão, e desta maneira acabam acontecendo muitos erros e falhas, que poderiam ser evitados caso, se a administração fosse realizada por profissionais desta área.

4.1.5 Instituição de Ensino: Faculdade “III”

4.1.5.1 Perfil da Instituição

A Faculdade “III” foi fundada em 1971, e dispõe de 180 colaboradores na área administrativa e 280 docentes dos quais 96% possuem mestrado ou doutorado. Atualmente, possui 4.300 alunos distribuídos em 17 cursos de graduação, além de 2.700 alunos em cursos de pós-graduação.

4.1.5.2 Perfil do Entrevistado

O gestor respondente é Pró-Reitor há um ano na faculdade “III”, possuindo 20 anos de experiência de gestão na área empresarial, como diretor executivo de uma multinacional, acumulando 3 anos de experiência na gestão de instituições de ensino superior. Graduiu-se em Administração, Economia e Geografia, além de possuir mestrado em Administração de Empresas.

4.1.5.3 Gestão Estratégica

A instituição investigada faz parte de um grupo educacional, o qual possui 7 campus universitários, 17 colégios próprios e 52 colégios associados, grupo com cem mil alunos, o maior instituto de educação existente no Brasil. O grupo pertence à ordem franciscana, tem como objetivo fins sociais, especialmente os relativos à educação.

Desta maneira a estratégia da instituição de ensino “III” segue as diretrizes franciscanas, contudo, considerando-se as opiniões e sugestão dos professores, colaboradores e demais profissionais do mercado, sendo definido em conjunto as estratégias e objetivos da instituição. Contudo, enfatiza-se que o Pró-Reitor é o principal tomador da decisão na instituição.

A gestão híbrida desempenhada pela organização, segundo o entrevistado, é semelhante à gestão desenvolvida em uma empresa privada, salientando que muitos profissionais que atuam na organização, vieram de instituições da iniciativa privada. O conhecimento de todos os colaboradores quanto à estratégia principal da organização torna-se facilitado devido à elaboração do PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) imposta pelo MEC. Mais uma vez o entrevistado salienta que em muitas empresas privadas não existem uma estratégia definida e formalizada, no entanto, tal fato não ocorre nas instituições de ensino, pois no PDI

consta a estratégia, objetivos, missão e visão da organização a serem desenvolvidas para um período de no mínimo cinco anos.

Novamente o entrevistado destaca que a instituição de ensino “III” é comparada à uma empresa, e como tal, possui objetivos relacionados à rentabilidade, alunos, matrículas, inadimplência, e metas como uma organização empresarial privada.

São fatores-chave de sucesso para a instituição: disciplina (aulas com horários definidos para início e término); os professores não faltam em hipótese alguma; qualidade (avaliação sistemática do corpo docente, caso o professor não atenda às expectativas dos alunos e da instituição, este é eliminado do quadro de colaboradores). Além disto, a instituição apresenta outros diferenciais, podendo ser citados: cursos especiais gratuitos oferecidos aos seus alunos em período de férias; convênios internacionais; agência de empregos da própria instituição; doze laboratórios de informática, bem como, o nome da instituição no mercado como uma escola de negócios.

4.1.5.4 Inteligência Competitiva

A instituição de ensino “III” não possui departamento de marketing próprio, mas sim, usufrui do marketing corporativo do grupo. Neste sentido, a instituição possui uma área no nível corporativo chamada de Gerência de Planejamento, que realiza o planejamento estratégico do grupo, sendo assim, esta área é responsável pela obtenção, elaboração e disponibilização de informações aos dirigentes da organização. Tal área também é responsável pela análise da concorrência, tendências de mercado e demais informações estratégicas à organização. Tais informações são disponibilizadas de maneira periódica ou conforme uma demanda específica, tudo dependendo da natureza e objetivo da informação. O gestor complementa ainda que esta área desempenha papel importante na obtenção de informações estratégicas junto à outras instituições, contudo, não possui ainda um sistema informatizado de inteligência competitiva.

A análise do ambiente interno é realizada através da CPA (comissão própria de avaliação) requisito legal também imposto a todas as instituições de ensino, tendo como objetivo realizar uma série de pesquisas estatística sobre o perfil dos alunos antes e depois de graduarem-se na instituição, tais como: empregabilidade,

renda, estado civil, número de filhos, entre outras informações de caráter econômico e social.

Quanto ao ambiente externo, realizam-se várias análises procurando focar os movimentos dos principais concorrentes. Um exemplo citado pelo entrevistado centrou-se no fato de que no momento de decisão quanto à abertura de um novo curso de graduação, estabelece-se um preço “técnico” para o valor das mensalidades, e em seguida, consulta-se o valor praticado pelo mercado, definindo assim, o valor das mensalidades com base no valor deste último.

O entrevistado demonstrou conhecer os conceitos gerais de inteligência competitiva, destacando que na última empresa que trabalhou, esta possuía uma diretoria de inteligência competitiva, pois sendo uma empresa multinacional inserida em um mercado extremamente agressivo, a área justificava a sua existência.

Já no setor de educação a disputa assume proporções mais modestas, a área de I.C. em consequência acabando também sendo menor, mas não de menos importância, pois na opinião do entrevistado, direta ou indiretamente, consciente ou inconsciente, todas as IES privadas praticam algumas das práticas ou ferramentas relacionadas à inteligência competitiva.

Neste contexto, na instituição de ensino “III” não existe uma área específica que carregue o título inteligência competitiva, todavia, a área de Gerência de Planejamento assume todas as suas funções e atribuições.

Devido à posição de líder no mercado, a referida instituição não necessita reagir de maneira drástica em relação à ação dos seus concorrentes, sendo assim, acaba assumindo uma posição mais tranqüila, agindo mais como uma observadora dos demais agentes com os quais ela interage. Na opinião do entrevistado, no setor de educação a competição não é elevada, contudo, salienta que a cada ano a UFPR amplia a sua oferta de curso, além de algumas instituições privadas de porte menor, que ofertam cursos com valores inferiores em média 40% aos valores de mercado, fatores que podem influenciar o resultado das decisões tomadas pela organização.

O papel da I.C. é crucial na gestão de todas as instituições de ensino, principalmente porque hoje a competição no setor de ensino ainda é considerada pequena, contudo, num futuro próximo, as organizações que não tiverem assimilado e postos em prática seus conceitos, estarão fatalmente fora do mercado.

4.1.6 Instituição de Ensino: Faculdade “IV”

4.1.6.1 Perfil da Instituição

A Faculdade intitulada “IV” possui personalidade jurídica de direito privado e criada em 1969, caracteriza-se por ser uma entidade sem fins lucrativos. Com gestão administrativa exercida pelos próprios professores, através de 04 em 04 anos, permanece em curva ascendente, tanto na área patrimonial, como educacional. Atualmente, a instituição conta com o apoio de 105 colaboradores nas áreas administrativas, além de 145 docentes, dos quais 90% possuem cursos de mestrado ou doutorado. Oferece aos seus 1.500 alunos, cursos nas áreas de ciências contábeis, ciências atuariais, comércio exterior, administração de empresas, administração hospitalar.

4.1.6.2 Perfil do Entrevistado

O gestor entrevistado ocupa há dois anos o cargo de diretor Faculdade “IV”, e enfatiza que o cargo possui caráter político. As eleições ocorrem a cada quatro anos, e podem concorrer apenas professores com mais de 10 anos de trabalhos na instituição. Com 16 anos de exercício no magistério superior, e dois anos de experiência na gestão de instituição de ensino superior, o entrevistado possui graduação em Direito e Letras; especialização em Administração Educacional e Mestrado em Administração de Recursos Humanos.

4.1.6.3 Gestão Estratégica

Ressalta-se que anteriormente a gestão era totalmente centralizada, contudo, uma certa abertura e flexibilização começou a surgir na administração anterior, e segundo o entrevistado, na gestão atual, apresenta-se totalmente descentralizada e participativa. Neste contexto, prevalece ainda certo conservadorismo devido uma parte do corpo docente ser muito antiga na instituição, pois possui professores com até 35 anos de casa. Existem dificuldades em inserir a modernidade devido à ação reativa destes, no entanto, observa-se que os profissionais mais jovens apresentam uma aceitação mais fácil à inovação e mudanças.

O Conselho Superior (formado por professores com mais de 10 anos de casa), bem como o Colegiado (formado pelos coordenadores de curso) são os responsáveis pela tomada de decisão consensual na instituição. Questões administrativas ficam a cargo do Conselho Superior e assuntos acadêmicos sob responsabilidade do Colegiado.

Ocorre anualmente a elaboração do PDI (Planejamento de Desenvolvimento Institucional), o qual é realizado com base na missão e visão da instituição, sendo elaboradas estratégias e metas a serem atingidas nos próximos anos. O entrevistado destaca que mesmo que tal planejamento não fosse exigido pelo MEC, a sua prática e elaboração não seria interrompida na instituição devido a sua reconhecida importância.

Reuniões mensais são realizadas para discussões sobre as ações previstas e realizadas, e caso sejam necessárias, são realizadas revisões nas metas traçadas no PDI conforme as demandas exigidas do novo ambiente. Todos os planos e decisões de planejamento são descritas em documentos de maneira formalizada para acessos a todos os interessados.

As prioridades estratégicas a longo prazo estão centradas na busca pela qualidade do ensino a ser ofertado à sociedade. Desta maneira, objetiva-se primordialmente a obtenção de 100% do corpo docente com mestrado, além de estratégias para formação de novos professores com doutorado.

Segundo o entrevistado, existe a definição clara da estratégia principal tomada pela instituição, mesmo que comunicada de maneira indireta a todos os níveis hierárquicos. Quanto aos sucessos obtidos na implantação das estratégias traçadas, o entrevistado não quis oferecer detalhes, contudo, revelou as dificuldades que podem existir no exercício de uma gestão, caso as estratégias a serem obtidas não estejam elaboradas de maneira consistente e factível para sua execução e alcance.

4.1.6.4 Inteligência Competitiva

Os fatores-chave de sucesso observados na gestão da Faculdade “IV” estão centrados no caráter tradicional que a instituição obteve no mercado, corpo docente com forte formação acadêmica, além de estrutura física de qualidade oferecida a seus alunos.

O entrevistado demonstrou desconhecer os conceitos gerais de inteligência competitiva, afirmando que jamais ouvir falar sobre o assunto. No entanto, optou-se complementar a entrevista com o responsável pela área de marketing da instituição. Neste contexto, torna-se possível afirmar que Faculdade “IV” possui departamento de marketing próprio, o qual é responsável pela elaboração e execução das estratégias de marketing da instituição, além de ser responsável pela coleta, análise e disponibilização de informações estratégicas e relevantes ao seu negócio.

Sistemas como o SIM (Sistema de Inteligência de Marketing) e CRM (*customer relationship management*) foram implementados pela instituição, e destacam-se pela sua importância e auxílio na gestão estratégica desenvolvida. A área de marketing é responsável pela análise de informações relacionadas à concorrentes, clientes, economia, política, entre outros. Neste enfoque, as informações são disponibilizadas de maneira periódica ou ainda de acordo com uma demanda específica proveniente de algum gestor da organização.

A justificativa pela manutenção de um departamento desta natureza se dá em função da inclusão em um mercado altamente competitivo no qual a empresa está inserida, bem como a rapidez com que mudanças vêm ocorrendo. Desta maneira a instituição necessita responder rapidamente aos movimentos de mercado que à ela são impostos.

Os principais canais de informações utilizados constituem-se de jornais, revistas, internet, especialistas do setor, professores, alunos, entre outros. E, segundo o especialista da área de marketing entrevistado, a instituição percebe valores significativos trazidos com as práticas da I.C. em sua gestão, e acredita que apenas as grandes e mais tradicionais instituições possuem práticas, técnicas e sistemas estruturas de inteligência competitiva.

Com base nas entrevistas realizadas, realizou-se um quadro comparativo entre as 04 instituições analisadas. Vale ressaltar que ordem estabelecida compreendeu a instituição mais recente até a mais tradicional.

Quadro 6 - Resumo dos Resultados da Pesquisa Empírica

	Instituição de Ensino "I"	Instituição de Ensino "II"	Instituição de Ensino "III"	Instituição de Ensino "IV"
Categoria	I. Perfil da Instituição			
Elementos				
- Data de fundação;	2002	2000	1971	1969
- Número de colaboradores;	85	150	480	350
- % de docentes com cursos de mestrado;	100%	90%	96%	90%
- Número de alunos;	120	1.000	4.300	1.500
- Número de cursos de graduação ofertados.	01	07	17	05
Categoria	II. Perfil do Gestor Entrevistado			
Elementos				
- Nome completo;	-	-	-	-
- Cargo que ocupa na IES privada;	Diretor Geral	Coordenador de Cursos	Pró-Reitor	Diretor
- Tempo de ocupação do cargo;	02 anos	01 ano	01 ano	02 anos
- Experiência profissional na gestão universitária;	07 anos	01 ano	03 anos	03 anos
- Formação profissional.	Odontologia	Administração	Administração, Economia e Geografia	Direito e Letras
Categoria	III. Gestão e Planejamento Estratégico			
Elementos				
- Análise do Ambiente Interno e Externo;	Elaboração e análise periódica do planejamento estratégico, com reuniões contínuas realizadas. A prática desta atividade tem como objetivo de auxiliar na gestão estratégica da instituição.	Elaboração e análise periódica do planejamento estratégico, com reuniões contínuas realizadas. A prática desta atividade tem como objetivo de auxiliar na gestão estratégica da instituição.	Elaboração e análise periódica do planejamento estratégico, com reuniões contínuas realizadas. A prática desta atividade tem como objetivo de auxiliar na gestão estratégica da instituição.	Elaboração e análise periódica do planejamento estratégico, com reuniões contínuas realizadas. A prática desta atividade tem como objetivo de auxiliar na gestão estratégica da instituição.
- Estabelecimento da Diretriz Organizacional;				
- Formulação de Estratégia;				
- Implementação da Estratégia;				
- Controle Estratégico.				
Categoria	IV. Inteligência Competitiva			
Elementos				
- Planejamento e Coordenação;	As únicas práticas de I.C. observadas constituem-se das coletas e análise de informações realizadas pelos próprios gestores. No entanto, o gestor entrevistado afirmou que as práticas estruturadas de I.C. trariam vantagem competitiva e con-	As únicas práticas de I.C. observadas constituem-se das coletas e análise de informações realizadas pelos próprios gestores. No entanto, o gestor entrevistado afirmou que as práticas estruturadas de I.C. trariam vantagem competitiva e con-	Departamento responsável pela coleta, análise e disponibilização de informações estratégicas à organização. Contudo, não dispõe de um sistema específico que contemple as atividades de inteligência competitiva. O gestor considera que as práticas de I.C. oferecem diferencial competitivo à instituição.	Departamento responsável pela coleta, análise e disponibilização de informações estratégicas à organização. As práticas de I.C. além destas, envolvem a análise individual da concorrência, análise SWOT e Benchmarking. O gestor considera que as práticas de I.C. oferecem diferencial competitivo à instituição.
- Coleta, Processamento e Armazenamento;				
- Análise e validação;				
- Disseminação e utilização.				

4.2 Pesquisa Quantitativa

Seguem as análises descritivas e das relações entre as variáveis focadas neste estudo. Os cálculos foram realizados com o auxílio do software estatístico SSPS, versão 13.0.

4.2.1 Análise Descritiva das Variáveis

Para realização da análise descritiva foram distribuídas as respostas dos questionários em quatro categorias distintas: perfil das instituições, perfil dos gestores, práticas de gestão e planejamento estratégico, bem como, práticas de inteligência competitiva.

4.2.1.1 Perfil das Instituições de Ensino Superior Privadas

Em relação ao número de alunos matriculado nas IES privadas, verifica-se que a média de alunos encontra-se em torno de 2.244 alunos, mediana de 789, sendo que os valores máximos e mínimos constituem-se de 73 e 23.000 alunos. Neste contexto, 28,9% da mostra possui até 500 alunos; 35,5% até 1.500 alunos; 11,1% até 2.500 alunos; 15,6% até 5.000 alunos; e apenas 4 instituições, que representam 8,9% da amostra, possuem mais de 5.000 alunos.

Observa-se uma relevante assimetria na amostra quanto ao comportamento da variável analisada, desta maneira vale destacar que a maioria dos alunos de graduação de Curitiba encontra-se matriculada em poucas instituições de ensino superior. Por exemplo, 4 instituições de ensino superior concentram aproximadamente 45.000 alunos, enquanto, que 28 instituições possuem 14.000 alunos matriculados em seus cursos.

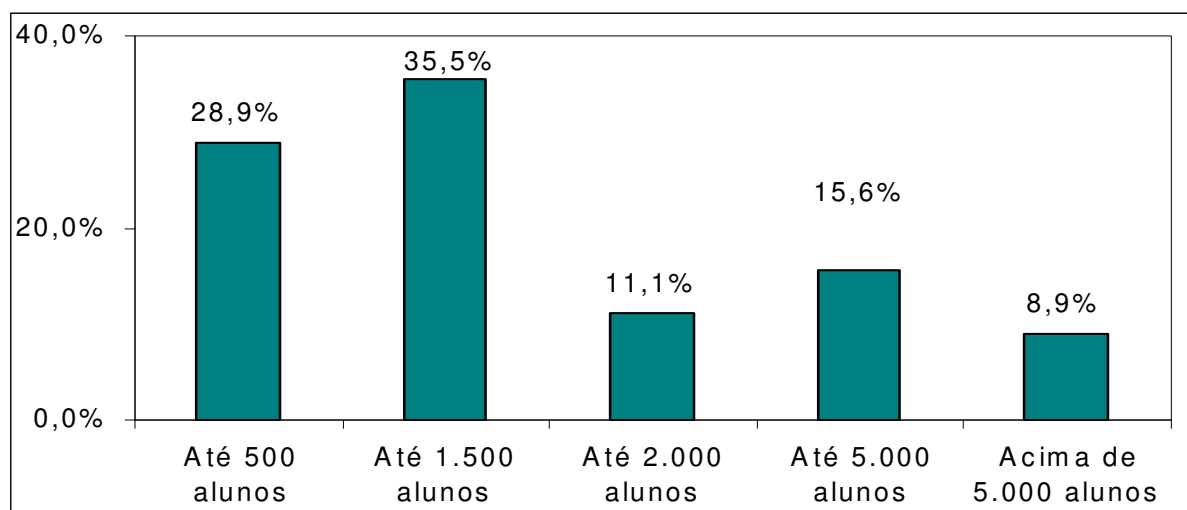


Figura 7. Número de Alunos de Alunos Matriculados nas IES Privadas

Em relação à data de fundação das instituições analisadas, verifica-se que a média de idade das instituições é de 15 anos, a mediana de 7 e desvio padrão de 17 anos, destacando um intervalo de 69 anos entre a instituição mais recente a mais tradicional, fundadas há 1 ano e 70 anos, respectivamente. Observou-se que 13,3% das instituições possuem até 2 anos de fundação; 42,2% até 7 anos; 17,8% até 10 anos; 11,1% até 26 anos e 15,6% até 38 anos.

É possível inferir que a população das instituições de ensino superior privadas de Curitiba é formada em sua totalidade por instituições com menos de 10 anos de idade, compreendendo aproximadamente 30 instituições. Contrastando tal informação, existem apenas 7 instituições que foram fundadas a um período superior a 38 anos.

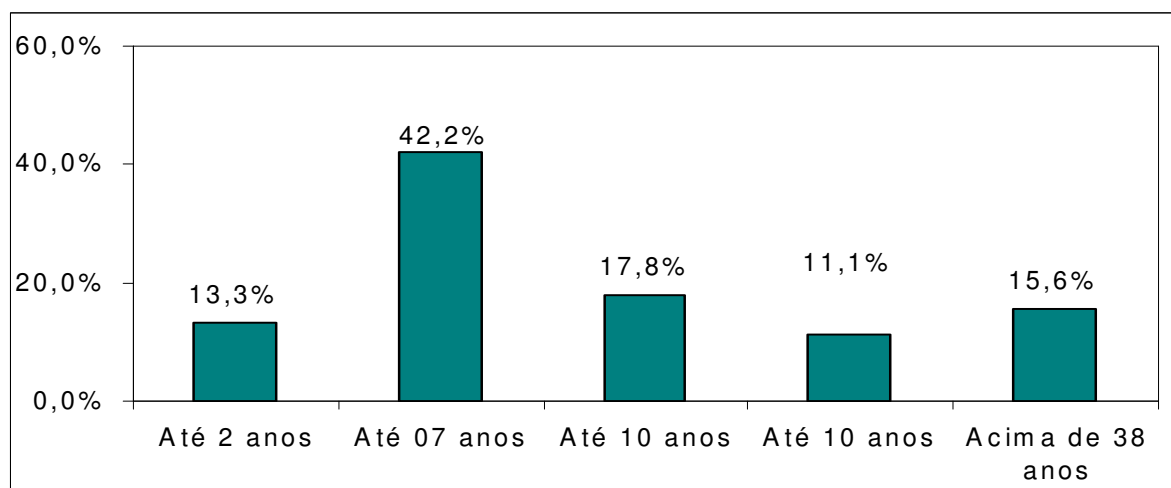


Figura 8. Data de Fundação das IES Privadas

4.2.1.2 Perfil dos Gestores de Ensino Superior Privadas

Quanto à experiência profissional dos gestores na área de gestão universitária, observa-se que 42,2% da amostra possui experiência de 3 a 6 anos neste campo de atuação, enquanto que apenas 8,9% afirmam possuir mais de 11 anos de experiência profissional em atividades relacionadas à gestão educacional universitária. Vale enfatizar que aproximadamente 22,4% dos gestores possuem até 3 anos de experiência na gestão universitária, bem como, apenas 15,6% e 11,1%, apresentam períodos superiores a 6 anos, e 9 anos respectivamente.

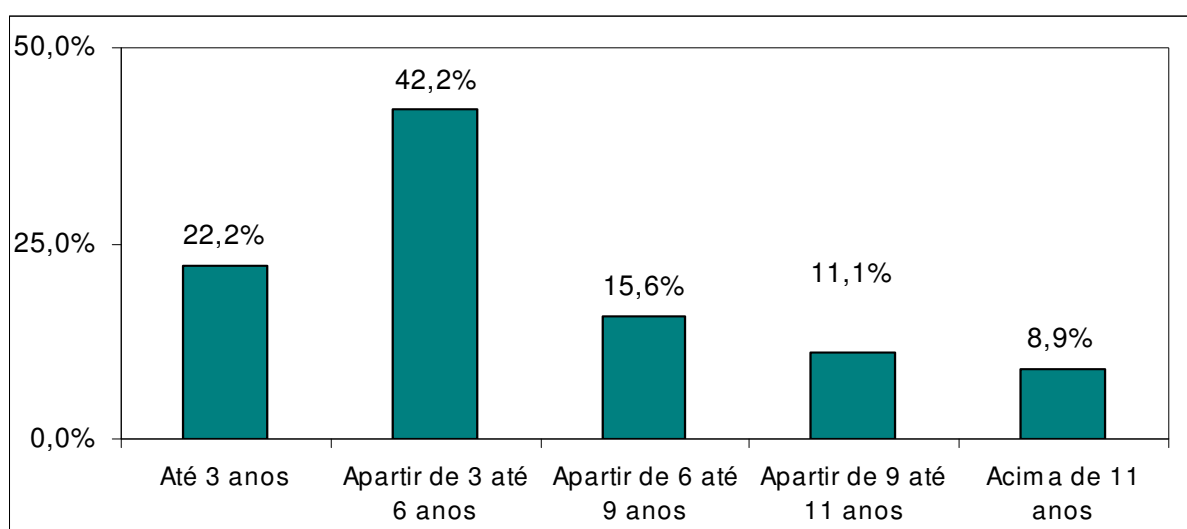


Figura 9. Experiência Profissional dos Gestores na Administração Universitária

Na análise da variável qualificação profissional do gestor entrevistado, verifica-se que 21 dos respondentes declararam sua formação na área de ciências humanas e sociais, o que representa um total de 46,6%. Nas áreas de ciências exatas e da terra, bem como, engenharias e tecnologias, observou-se em ambas uma participação de 15,6%, em relação ao total da amostra. Contudo, verifica-se que apenas 6 respondentes, aproximadamente 13,3% da amostra, declarou sua formação na área de ciências sociais aplicadas, permanecendo abaixo apenas das ciências biológicas e saúde, que configuraram 8,9% do total.

É possível inferir que a administração empresarial na maioria das IES privadas de Curitiba não é realizada por profissionais graduados na área de ciências sociais aplicadas, área considerada especializada para o exercício de gestão de empresas.

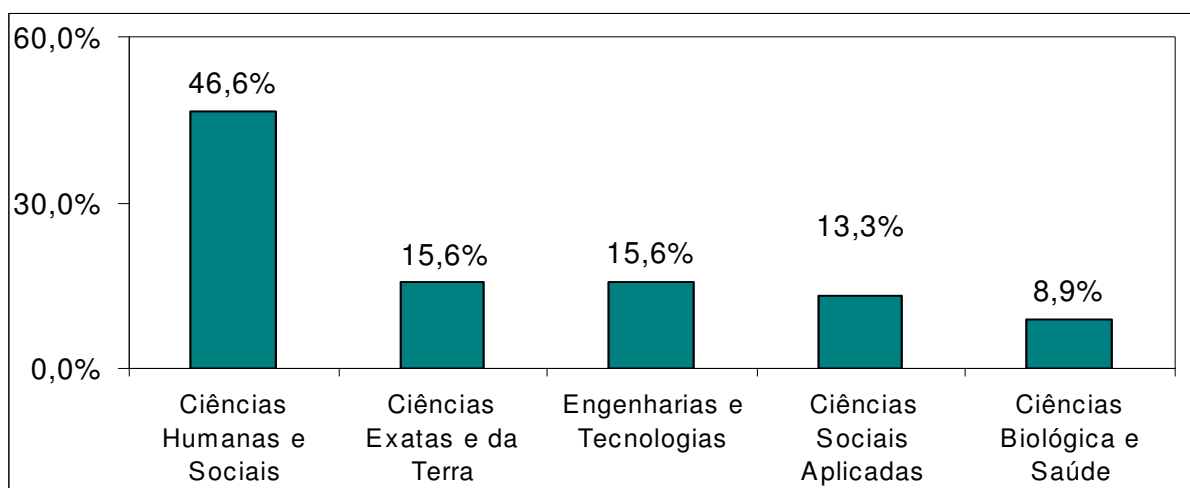


Figura 10. Qualificação Profissional dos Gestores

4.2.1.3 Práticas de Gestão e Planejamento Estratégico

A partir da análise da variável que avalia o estilo e perfil de gestão estratégica praticadas pelas instituições investigadas, constatou-se que 46,7% dos respondentes declaram que em sua instituição desenvolve-se um estilo de gestão centralizada; 11,1% destacaram a gestão descentralizada e 42,2% apontaram a gestão híbrida praticada em suas organizações.

Constata-se que a maioria das instituições analisadas opta por uma gestão com peso maior no foco tático e completa delegação de autoridade, quando descentralizada, e quando híbrida, opta pela mescla entre necessidades

estratégicas e táticas, além da tomada de decisão por consenso. A minoria que destaca a gestão centralizada pondera peso maior no foco estratégico e pouca delegação de autoridade.

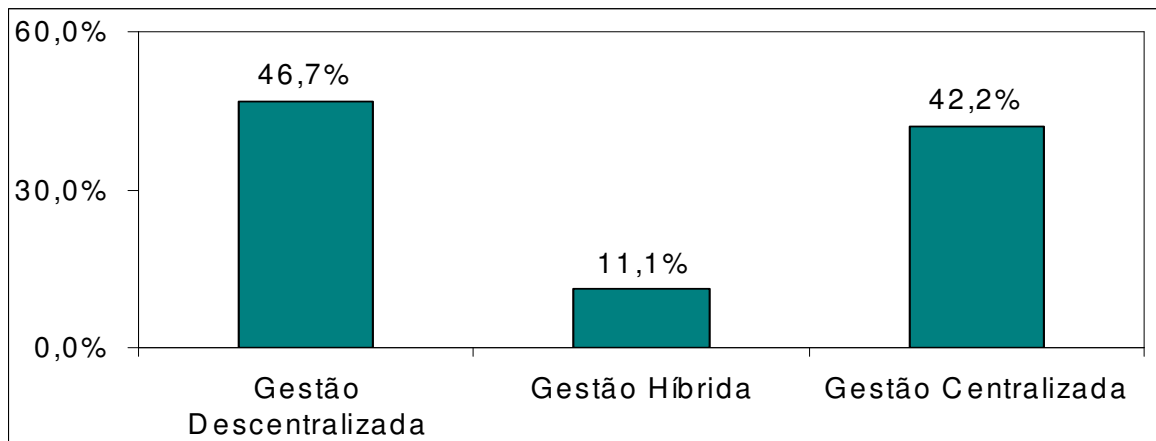


Figura 11. Estilo e Perfil de Gestão Estratégica Praticadas pelas IES Privadas

Observar-se que a maioria das instituições de ensino investigadas, o que representa aproximadamente 55,6% do total da amostra, não distribui entre as suas áreas e departamentos os planos, metas e resultados elaborados pela sua gestão. Tal informação contrapõe-se aos resultados da análise da variável anterior, a qual denota existir uma preponderância de estilos de gestão centralizadas e híbridas entre as instituições analisadas. Esperava-se desta forma confirmar a participação dos demais colaboradores na gestão destas organizações, por meio do conhecimento do produto de seus planos, metas e resultados.

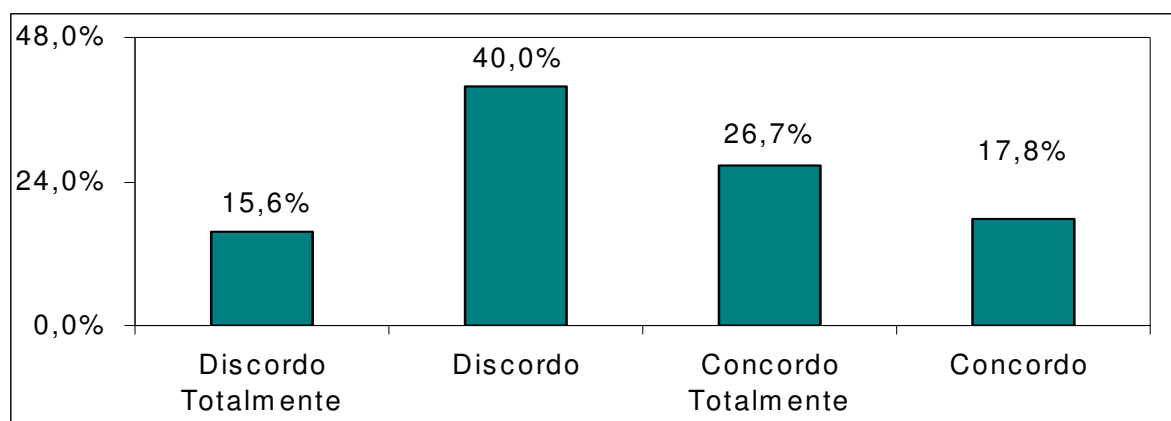


Figura 12. Planos, Metas e Resultados Distribuídos Periodicamente

Verifica-se que 60,8% dos gestores afirmam concordar que a elaboração e o acompanhamento do planejamento estratégico contribuem com resultados práticos à

sua gestão, ao passo que 17,4% concordam totalmente com esta afirmativa. Contudo, 21,8% da amostra pesquisa, possui percepção negativa quanto aos resultados obtidos pelo planejamento estratégico em suas instituições.

Tal informação pode ser interpretada pelo fato de que muitas instituições elaboram o planejamento estratégico mais por uma imposição do MEC, do que como uma ferramenta estratégia capaz de auxiliá-las no exercício da sua gestão.

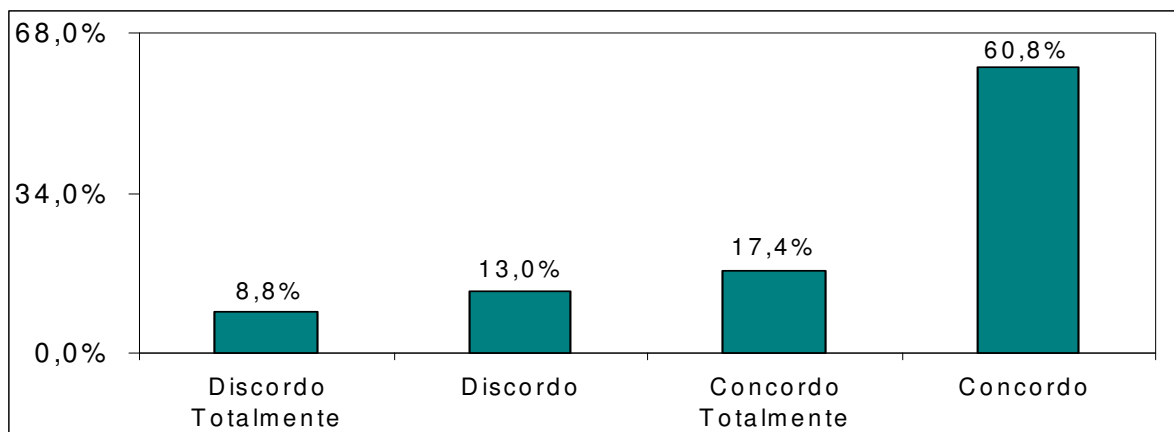


Figura 13. Contribuições Obtidas com as Práticas de Planejamento Estratégico

Observa-se que 86,7% dos gestores concordam que a informação é utilizada freqüentemente em suas ações administrativas e estratégicas, por outro lado, 13,3% da amostra opinam de maneira contrária. Em relação à intuição, 88,8% dos gestores afirmam concordar com a periodicidade de sua utilização no exercício das suas atividades, ao passo que 95,6% concordam quanto ao fator experiência.

É possível inferir que a experiência é mais utilizada pelos gestores das IES privadas em suas ações administrativas e estratégicas, seguida pela intuição, e por último pela informação. Tal verificação demonstra que a tomada de decisão nestas organizações possui um caráter mais imediatista e empírico, do que organizado e sistemático.

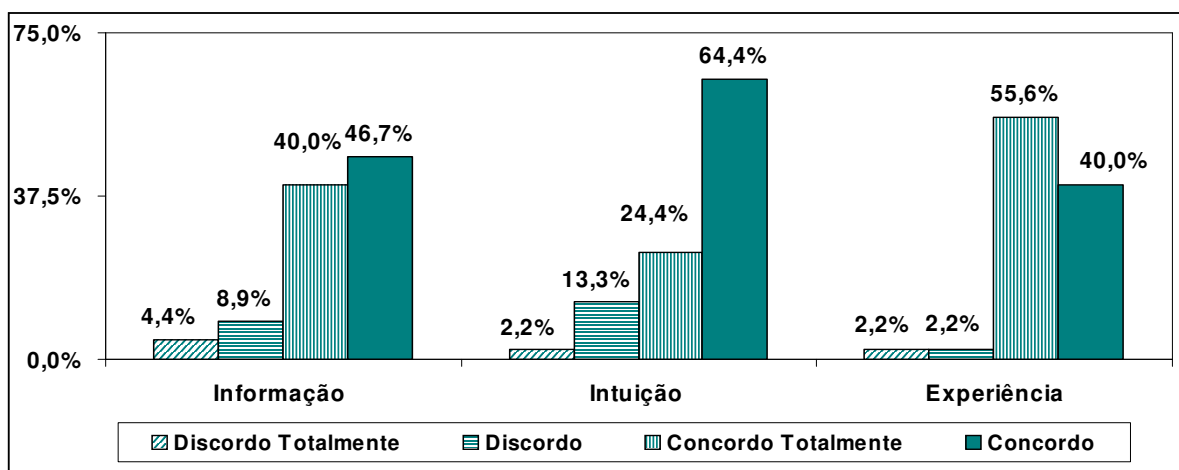


Figura 14. Informação, Intuição e Experiência Utilizadas na Gestão Estratégica

4.2.1.4 Práticas de Inteligência Competitiva

Questionados sobre o grau de instabilidade que caracteriza o ambiente no qual estão inseridas suas instituições, 42,2% dos gestores declararam interagir em uma ambiente relativamente instável, em contrapartida, para 37,8%, o ambiente é relativamente estável. Houve ainda 13,3% que optaram pela alternativa extremamente instável, e apenas 6,7% que se decidiram pela opção extremamente estável.

Torna-se possível afirmar que os gestores possuem percepções distintas quanto à caracterização de instabilidade no ambiente competitivo, no qual estão inseridas suas instituições, contudo, para a maioria dos gestores o ambiente comporta-se de maneira relativamente instável, o que denota fragilidade e maior exposição ao risco por parte destas instituições.

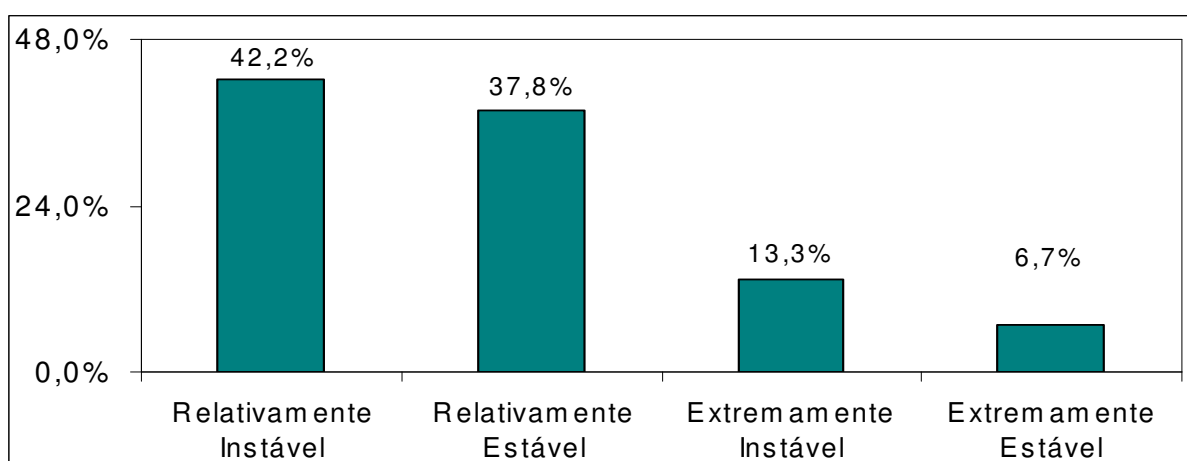


Figura 15. Grau de Instabilidade Ambiental

A próxima variável analisada enfoca a capacidade de previsão das instituições em relação a eventos futuros. Deste modo, verifica-se que na percepção de 60,1% dos gestores entrevistados, a capacidade de previsão de suas instituições é relativamente baixa, já para 24,4 %, a percepção é avaliada como relativamente alta. Contudo, torna-se importante destacar que para 11,1% dos entrevistados, a capacidade de previsão de suas instituições em relação a eventos futuros é considerada extremamente baixa, e para 4,4%, extremamente alta.

De maneira similar à análise da variável anterior, é possível inferir que a maioria das instituições analisadas possui escasso conhecimento acerca de seu ambiente externo, tornando-as mais vulneráveis à ocorrência de eventos futuros.

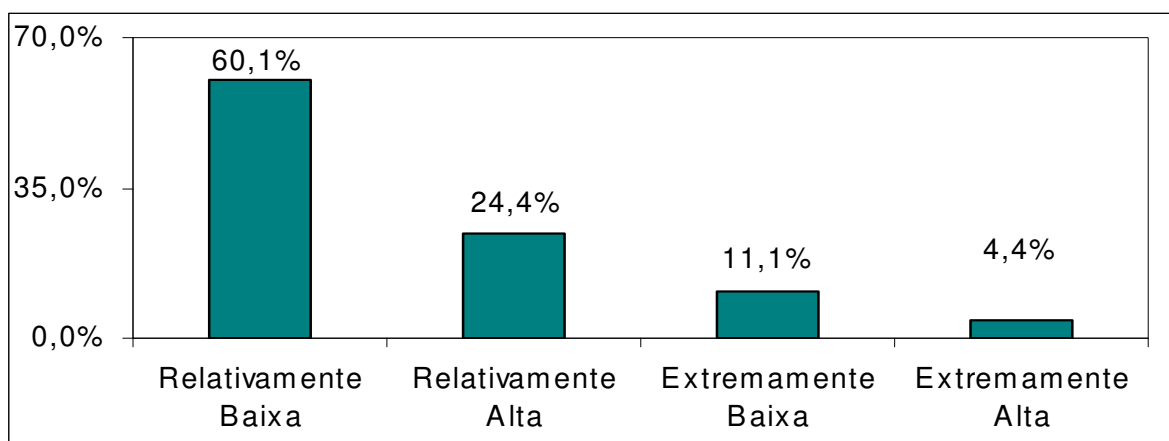


Figura 16. Previsão de Eventos Futuros

Na questão que enfoca o grau de importância dos atores que influenciam ou podem influenciar de maneira decisiva o rumo da gestão estratégica das instituições de ensino superior, observou-se que na opinião de 77,8% dos gestores, os concorrentes são considerados muito importantes, já para 95,6%, os clientes são citados como os atores mais importantes.

Considerando os atores governo e fornecedores, verifica-se que estes possuem grau de importância inferior aos concorrentes e clientes quanto à sua influencia em questões estratégicas. Para 51,1% dos respondentes, o governo é considerado muito importante, para 33,3% é considerado importante, e para 13,3% é considerado pouco importante. Quanto aos fornecedores, 46,7% os julgam muito importantes, para 26,7% são importantes e para 22,2%, são considerados pouco importantes. Diferentemente dos atores concorrentes e clientes, em toda a amostra

verificou-se que apenas governo e fornecedores foram citados como irrelevantes, contudo, percentuais de baixa relevância, 2,3% e 4,5%, respectivamente.

Torna-se possível inferir que entre os agentes citados, os clientes são os que possuem maior importância quanto ao seu poder de influenciar na tomada de decisão das IESP de Curitiba, em segundo lugar aparecem os concorrentes, em terceiro o governo, e na última posição, os fornecedores.

Podemos afirmar que os gestores das organizações investigadas possuem percepções muito similares quanto às questões que envolvem o poder de influencia dos atores que interagem com suas instituições em decisões estratégicas.

Atores	Muito Importante	Importante	Pouco Importante	Irrelevante
Concorrentes	77,8%	22,2%	0,0%	0,0%
Clientes	95,6%	4,4%	0,0%	0,0%
Governo	51,1%	33,3%	13,3%	2,3%
Fornecedores	46,6%	26,7%	22,2%	4,5%

Tabela 1. Atores que Influenciam na Gestão Estratégica das IES Privadas

Observa-se que 33,3% dos gestores afirmam que suas instituições possuem departamento de *marketing*, em contraposição aos 66,7% que declaram não possuí-lo em sua organização. Sendo assim, verifica-se que a minoria das instituições possui suporte capacitado para elaborar e disponibilizar informações estratégicas e relevantes acerca de seus negócios.

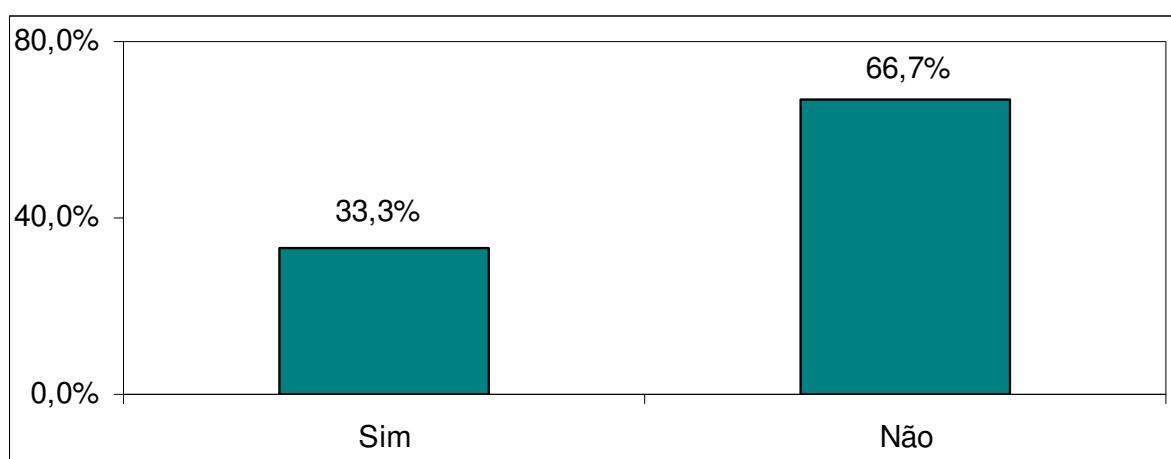


Figura 17. Departamento de Marketing

Na análise envolvendo a utilização de ferramentas gerenciais e que contribuem para o exercício da gestão estratégica, verificou-se que o planejamento estratégico é utilizado por 88,9% das instituições investigadas, e que 66,7% reconhecem que o seu uso contribui significativamente nas práticas de sua gestão.

Outra ferramenta de destaque foi o *benchmarking*, a qual foi mencionada por 48,9% dos respondentes como sendo utilizada na gestão de seus negócios, e por 28,9% que afirmaram existir contribuição no exercício da sua gestão.

Citada por 33,3% dos gestores questionados, a ferramenta planejamento de cenários foi destacada como sendo a mais utilizada, além disso, 26,6% declararam perceber contribuições práticas através de uso.

Com uma participação menos significativa em relação às ferramentas anteriores apresentadas, a análise *SWOT* mostrou-se como sendo utilizada na gestão de 15,6% das instituições, sendo que 4,4% destas enfatizaram que a sua empregabilidade contribui na sua gestão estratégica.

Ferramentas como matriz de crescimento, fatores críticos de sucesso e CRM (*customer relationship management*), foram verificadas como sendo utilizadas na administração de 8,9%, 11,1% e 26,7% das instituições investigadas, respectivamente. No entanto, em nenhuma destas foi verificado a ligação de uso com contribuições práticas ao processo de gestão das instituições. Torna-se importante destacar que a ferramenta Forças de *Porter* não foi citada por nenhum elemento da amostra quanto a sua utilização.

Desta maneira, permite-se afirmar que existe uma diferença significativa quanto à aplicabilidade ferramentas gerenciais aplicadas na gestão das instituições de ensino superior estudadas.

Ferramentas	Não é utilizada	É utilizada	É utilizada e auxilia significativamente
Análise da Cadeia de Valor	86,7%	13,3%	0,0%
Balanced Scorecard	88,9%	8,9%	2,2%
Benchmarking	51,1%	20,0%	28,9%
Planejamento de Cenários	66,7%	6,7%	26,6%
Análise SWOT	84,4%	11,1%	4,5%
Planejamento Estratégico	11,1%	22,2%	66,7%
Forças de Porter	0,0%	0,0%	0,0%
Matriz de Crescimento	91,1%	8,9%	0,0%
Fatores Críticos de Sucesso	88,9%	11,1%	0,0%
CRM	73,3%	26,7%	0,0%

Tabela 2. Ferramentas Utilizadas na Gestão Estratégica das IES Privadas

Na opinião de 77,8% dos gestores, a utilização destas ferramentas oferece à suas instituições algum diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes.

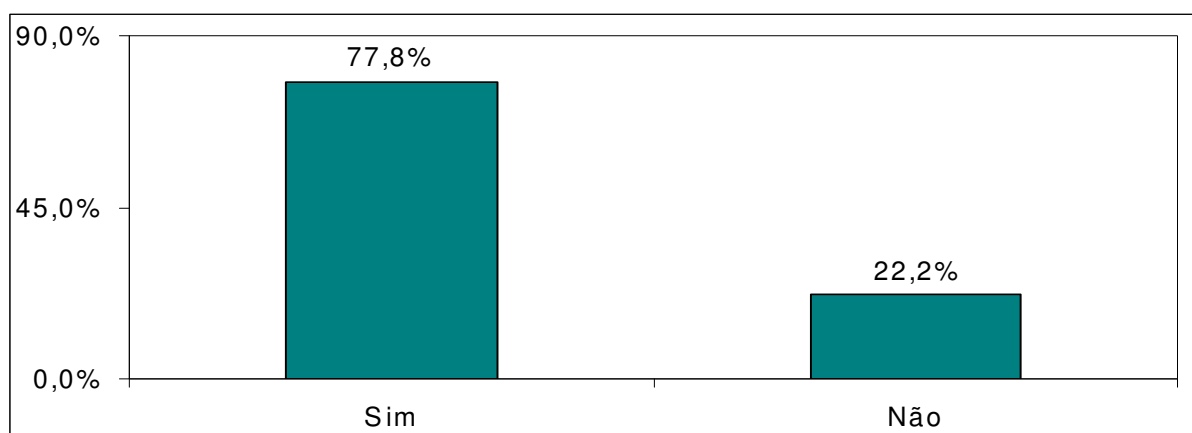


Figura 18. Diferencial Competitivo Oferecido pelas Ferramentas Gerenciais

4.2.2 Análises de Correlação

A seguir serão apresentadas as correlações realizadas entre as variáveis vinculadas à estratégia, planejamento estratégico e inteligência competitiva na visão dos gestores entrevistados.

4.2.2.1 Correlação entre as Variáveis Idade das Instituições, Distribuição de Resultados e Práticas de Inteligência Competitiva

Realizou-se a análise de correlação para investigar a relação entre a variável ano de fundação das instituições de ensino superior em comparação às seguintes variáveis: número de alunos matriculados, forma e periodicidade de distribuição dos planos, metas e resultados, bem como as modalidades de práticas de inteligência competitiva na gestão das instituições de ensino superior privadas.

Verifica-se que quanto maior for a idade da instituição, maior será o número de alunos matriculados, apresentando uma forte correlação positiva de 0,627. Neste contexto, poderão ser observados planos, metas e resultados distribuídos de forma periódica entre os setores e áreas das instituições investigadas, apresentando uma moderada correlação positiva de 0,330.

Da mesma forma, constata-se que quanto mais antigas e tradicionais apresentarem-se as instituições, melhor e mais complexas serão organizadas as atividades de inteligência competitiva, podendo se destacar departamentos encarregados pela obtenção e elaboração de informações de mercado e estratégicas à organização, além da contratação de serviços terceirizados para disponibilização de informação relevantes à organização (estudos de mercado e viabilidade, cenários, estatísticas) entre outros. Verifica-se, então, uma correlação positiva moderada de 0,440.

Conforme evidenciado no Quadro 7, torna-se importante destacar que nos casos em que as instituições apresentem anos de fundação mais recentes, as análises mencionadas anteriormente deverão ser realizadas de maneira inversa à apresentada.

		Ano de Fundação
Ano de Fundação	Coeficiente de Correlação	1
	Significância Bicaudal	
	N	45
Alunos Matriculados	Coeficiente de Correlação	0,627 **
	Significância Bicaudal	0,00
	N	45
Planos, Metas e Resultados	Coeficiente de Correlação	0,330*
	Significância Bicaudal	0,027
	N	45
Atividades de Inteligência Competitiva	Coeficiente de Correlação	0,454**
	Significância Bicaudal	0,02
	N	45

* Correlação significativa ao nível de 1%

** Correlação significativa ao nível de 5%

Quadro 7. Correlação Entre Idade das Instituições e Demais Variáveis

4.2.2.2 Correlação entre Informação, Intuição e Experiência

Nova análise de correlação também foi realizada entre as seguintes variáveis: informação, intuição e experiência, nas quais se verificam a frequência com que tais fatores são utilizados pelas instituições em suas ações administrativas e estratégicas.

Observou-se que a variável informação está fortemente correlacionada com a variável experiência, apresentado uma correlação positiva moderada igual a 0,428. No entanto, quando associada à variável intuição, a correlação observada foi praticamente nula, correspondente à -0,001.

Moderada correlação positiva igual a 0,489 foi observada entre as variáveis intuição e experiência. Verifica-se que os gestores que utilizam a informação como forma de auxílio às práticas de sua gestão, valem-se da experiência e desconsideram a intuição. Já os gestores que utilizam o fator experiência, consideram a informação e intuição na tomada de suas decisões.

		Informação	Intuição	Experiência
Informação	Coeficiente de Correlação	1	-0,001	0,428**
	Significância Bicaudal		0,995	0,003
	N	45	45	45
Intuição	Coeficiente de Correlação	-0,001	1	0,489 **
	Significância Bicaudal	0,995		0,01
	N	45	45	45
Experiência	Coeficiente de Correlação	0,428**	0,489 **	1
	Significância Bicaudal	0,003	0,01	
	N	45	45	45

** Correlação significativa ao nível de 5%

Quadro 8. Correlação entre Informação, Intuição e Experiência

4.2.2.3 Correlação entre Recursos para Tomada de Decisões

Na variável que questiona o grau de importância dos principais recursos que os gestores utilizam com maior frequência para suporte à análise das informações na tomada de decisão nos negócios, realizou-se uma comparação da variável sistemas específicos de informações gerenciais em relação às seguintes: bancos de dados da instituição; históricos em todos os níveis; relatórios preparados manualmente e intuição.

Analisa-se que os gestores que utilizam sistemas específicos de informações gerenciais para auxílio à análise de informações, também utilizam bancos de dados das suas instituições, históricos em todos os níveis, além de relatórios preparados manualmente, apresentando uma correlação moderada positiva. Contudo, tais gestores não utilizam a intuição para auxílio à sua gestão, apresentado uma correlação moderada negativa.

Quadro 9. Correlação entre Recursos para Suporte à Tomada de Decisão

		Sistemas Gerenciais
Banco de Dados	Coeficiente de Correlação	0,583 **
	Significância Bicaudal	0,00
	N	45
Históricos em Todos Níveis	Coeficiente de Correlação	0,454*
	Significância Bicaudal	0,02
	N	45
Relatórios Preparados Manualmente	Coeficiente de Correlação	0,404 **
	Significância Bicaudal	0,06
	N	45
Intuição	Coeficiente de Correlação	-0,401*
	Significância Bicaudal	0,04
	N	45

* Correlação significativa ao nível de 1%

** Correlação significativa ao nível de 5%

4.2.2.4 Correlação entre os Meios de Tratamento e Difusão de Informações

Analisando a avaliação dos gestores quanto ao processo atual de tratamento e difusão de informações em suas organizações, infere-se que se a instituição que planeja de maneira estruturada a coleta de informações sobre o ambiente competitivo, realiza também a captura de informações sobre o ambiente competitivo de forma constante, por um grupo pertencente ao organograma da instituição. Além disso, ocorre a distribuição de informações de maneira permanente entre os setores e áreas das organizações em estudo.

Torna-se importante destacar a existência de uma forte correlação positiva entre as três variáveis analisadas, conforme mostra o quadro 10.

		Planejamento da coleta de informações	Equipe responsável pela coleta de informações	Distribuição de informações entre áreas e setores
Planejamento da coleta de informações	Coefficiente de Correlação	1	0,845**	0,791**
	Significância Bicaudal		0,00	0,00
	N	45	45	45
Equipe responsável pela coleta de informações	Coefficiente de Correlação	0,845**	1	0,934**
	Significância Bicaudal	0,00		0,00
	N	45	45	45
Distribuição de informações entre áreas e setores	Coefficiente de Correlação	0,791**	0,934**	1
	Significância Bicaudal	0,00	0,00	
	N	45	45	45

** Correlação significativa ao nível de 1%

Quadro 10. Correlação entre os Meios de Tratamento e Difusão de Informações

4.2.2.5 Correlação entre as Variáveis Vinculadas ao Planejamento estratégico

A análise de correlação também foi realizada entre as seguintes variáveis: preocupação em desenvolver o planejamento estratégico (RF6); realizações de reuniões periódicas para discussão do planejamento estratégico (RF7); planos e decisões do planejamento (RF8), bem como, contribuição prática do planejamento estratégico com resultados práticos à instituição (RF6).

Verifica-se que as variáveis RF6 e RF7 estão moderadamente correlacionadas, apresentando um coeficiente de correlação moderada positiva igual a 0,540. Contudo, quando correlacionada à variável RF6 às variáveis RF8 e RF9, verifica-se uma correlação negativa moderada de -0,290 e uma correlação positiva moderada igual a 0,285, respectivamente.

Sendo assim, percebe-se que quanto a maior a preocupação das instituições em desenvolver o planejamento estratégico, menor será o período quanto à realização de reuniões, bem como, serão atribuídos maiores resultados às práticas de planejamento estratégico. Contudo, não necessariamente todos os planos e decisões estarão descritos de maneira formal em documentos.

		Importância quanto ao P.E.	Reuniões para discussão do P.E.	P.E formalizado em documentos	Resultados práticos obtidos com o P.E.
Importância quanto ao P.E.	Coefficiente de Correlação	1	0,540**	-0,029	0,285
	Significância Bicaudal		0,00	0,851	0,058
	N	45	45	45	45
Reuniões para discussão do P.E.	Coefficiente de Correlação	0,540**	1	0,114	0,345*
	Significância Bicaudal	0,00		0,457	0,020
	N	45	45	45	45
P.E formalizado em documentos	Coefficiente de Correlação	-0,029	0,114	1	0,552**
	Significância Bicaudal	0,851	0,457		0,00
	N	45	45	45	45
Resultados práticos obtidos com o P.E.	Coefficiente de Correlação	0,285	0,345*	0,552**	1
	Significância Bicaudal	0,058	0,020	0,00	
	N	45	45	45	45

* Correlação significativa ao nível de 1%

** Correlação significativa ao nível de 5%

Quadro 11. Correlação Entre as Variáveis Vinculadas ao Planejamento Estratégico

4.2.2.6 Correlação entre o Uso de Ferramentas Gerenciais

Na análise de correlação entre o uso das ferramentas gerenciais, verifica-se que as instituições que utilizam a ferramenta *balanced scorecard*, utilizam de maneira conjunta as ferramentas relacionadas a planejamento de cenários, matriz de crescimento e CRM (*customer relationship management*). Nestes casos, constatarem-se correlações positivas moderadas entre todas as variáveis analisadas. Já os gestores que utilizam a ferramenta de *benchmarking*, também utilizam *balanced scorecard*, planejamento de cenários, planejamento estratégico e CRM (*customer relationship management*), denotando coeficientes de correlação positiva moderada.

E por último, os gestores que optam pela ferramenta de CRM (*customer relationship management*), também optam pelas de *benchmarking*, planejamento de cenários e planejamento estratégico, contudo, não fazem uso da matriz de crescimento em suas análises. Igualmente às demais correlações citadas, seus coeficientes de correlações são positiva moderada.

Torna-se relevante destacar que devido à ausência de verificação quanto ao uso da ferramenta gerencial Forças de Porter, não foram observadas nem correlações positivas ou negativas desta com nenhuma das demais variáveis.

Correlações

		I	II	III	IV	V	VI	VII
Balanced Scorecard I	Coeficiente de Correlação	1,00	0,255	0,446**	0,069		0,403**	0,429 **
	Significância Bicaudal		0,091	0,002	0,651		0,006	0,003
	N	45	45	45	45	45	45	45
Benchmarking II	Coeficiente de Correlação	0,255	1,00	0,422**	0,456 **		-0,007	0,445**
	Significância Bicaudal	0,091		0,004	0,002		0,966	0,002
	N	45	45	45	45	45	45	45
Planejamento de Cenários III	Coeficiente de Correlação	0,446**	0,422**	1,00	0,311*		0,196	0,442**
	Significância Bicaudal	0,002	0,004		0,038		0,197	0,002
	N	45	45	45	45	45	45	45
Planejamento Estratégico IV	Coeficiente de Correlação	0,069	0,456**	0,311*	1,00		-0,181*	0,419 **
	Significância Bicaudal	0,651	0,002	0,038			0,235	0,004
	N	45	45	45	45	45	45	45
Forças de Porter V	Coeficiente de Correlação							
	Significância Bicaudal							
	N	45	45	45	45	45	45	45
Matriz de Crescimento VI	Coeficiente de Correlação	0,403**	-0,007	0,196	-0,181		1,00	-0,012
	Significância Bicaudal	0,006	0,966	0,197	0,235			0,939
	N	45	45	45	45	45	45	45
RCM VII	Coeficiente de Correlação	0,429**	0,445**	0,442**	0,419**		-0,012	1,00
	Significância Bicaudal	0,003	0,002	0,002	0,004		0,939	
	N	45	45	45	45	45	45	45

* Correlação significativa ao nível de 1%

** Correlação significativa ao nível de 5%

Quadro 12. Correlação entre a Utilização de Ferramentas Gerenciais

4.2.2.7 Correlação entre as Práticas de Inteligência Competitiva

Verifica-se que quanto mais antiga e maior número de alunos possuir a instituição, maior será o seu conhecimento acerca de inteligência competitiva, e haverá uma maior periodicidade nas reuniões realizadas para discussão de questões estratégica nas instituições. Neste contexto, melhor estruturadas serão as práticas de I.C., bem como, os gestores terão uma percepção positiva quanto aos resultados práticos que a inteligência competitiva proporciona ou pode proporcionar à sua gestão.

Sendo assim, as fortes e moderadas correlações constatadas, tanto positivas quanto negativas, corroboram tais afirmações.

		Ano de Fundação
Ano de Fundação	Coeficiente de Correlação	1,00
	Significância Bicaudal	
	N	45
Número de Alunos	Coeficiente de Correlação	0,627 **
	Significância Bicaudal	0,00
	N	45
Periodicidade de reuniões para discussão do P.E.	Coeficiente de Correlação	-0,352*
	Significância Bicaudal	0,018
	N	45
Conhecimento sobre I.C.	Coeficiente de Correlação	0,396*
	Significância Bicaudal	0,07
	N	45
Estruturação de práticas de I.C.	Coeficiente de Correlação	0,454**
	Significância Bicaudal	0,00
	N	45
Percepção positiva dos gestores quanto às práticas de I.C.	Coeficiente de Correlação	0,391*
	Significância Bicaudal	0,05
	N	45

* Correlação significativa ao nível de 1%

** Correlação significativa ao nível de 5%

Quadro 13. Correlação Entre as Práticas de Inteligência Competitiva

4.2.3 Seleção das Variáveis para Formação dos Clusters ou Conglomerados

Inicialmente, dentre o total de 58 variáveis elencadas no questionário desta pesquisa, foram selecionadas 30 para formação dos conglomerados. Identificadas com o auxílio da análise “K médias”, objetivou-se reter apenas as variáveis que apresentassem poder discriminante na formação dos conglomerados (por meio da ANOVA entre os conglomerados e as variáveis), obtendo uma melhor relação entre o número de casos e o número de variáveis. Com o mesmo objetivo de melhorar a relação entre o número de casos e o número de variáveis, optou-se pela formação de 04 construtos que possuísem relevante alinhamento quanto às suas características, ou seja, com seus componentes altamente inter-correlacionados. Tais construtos foram obtidos por meio de análise teórica do questionário e validados por meio do índice Alfa de *Cronbach*, a partir do qual se infere que quanto mais próximo de 1 for o índice, maior será a confiabilidade do construto obtido, ou seja, pode-se utilizar o valor do construto para representar as suas variáveis formativas.

M 1	Itens Estatísticos			
		Média	Desvio	N
	RF20	1,82	0,747	45
	RF21	1,36	0,484	45
	RF22	1,51	0,727	45
	RF26	1,93	0,720	45
	RF27	1,98	0,690	45
M 2	Itens Estatísticos			
		Média	Desvio	N
	RF28	2,38	1,093	45
	RF29	2,13	0,944	45
	RF30	2,11	0,959	45
M 3	Itens Estatísticos			
		Média	Desvio	N
	RF33	1,62	0,650	45
	RF34	2,04	0,737	45
	RF35	1,93	0,720	45
	RF36	1,93	0,848	45
M 4	Itens Estatísticos			
		Média	Desvio	N
	RF31	1,82	0,318	45
	RF32	1,36	0,495	45
	RF37	1,51	0,589	45
	RF38	1,93	0,458	45

Alfa de Cronbach	Nr. Itens
0,780	5

Alfa de Cronbach	Nr. Itens
0,904	3

Alfa de Cronbach	Nr. Itens
0,901	4

Alfa de Cronbach	Nr. Itens
0,721	4

Quadro 14. Construtos Obtidos pelos Coeficientes de Cronbach's

De acordo com estes resultados, procurou-se com a aplicação da Análise de Cluster, ou de Conglomerados, dividir as amostras em grupos distintos, utilizando como variáveis as perguntas utilizadas no questionário da pesquisa.

Estabeleceu-se um nível de significância $\alpha = 0,05$, e identificadas através da Análise de Variância (ANOVA), observou-se que as variáveis que oferecem contribuições mais significativas para formação dos *clusters* ou conglomerados numa ordem decrescente de significância foram: Intuição (nas questões RF24 e RF11); Informação; Utilização pelos concorrentes das práticas de inteligência competitiva; Comunicação externa; Capacidade de previsão de eventos futuros; Qualificação profissional dos gestores; *Benchmarking*; Relatórios preparados manualmente; Preocupação no desenvolvimento do planejamento estratégico; Diferencial competitivo oferecido pelas ferramentas gerenciais; M4 (RF31, RF32, RF37 e RF38); Experiência; Perfil e estilo de gestão estratégica e M1 (RF20; RF21; RF22; RF26 e RF27).

4.2.3.1 Análise da Variância

No quadro abaixo é possível verificar o nível de significância obtido nas 30 variáveis selecionadas para a formação dos clusters ou conglomerados.

ANOVA						
	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	df		
rc1	166368623,4	4	224380,319	40	741,458	,000
ldade	1034,611	4	231,919	40	4,461	,004
rf3	1,542	4	1,257	40	1,227	,315
rf4	1,621	4	,836	40	1,940	,123
rf5	2,286	4	,801	40	2,852	,036
rf6	1,111	4	,697	40	1,595	,194
rf8	3,986	4	,933	40	4,275	,006
rf10	,254	4	,566	40	,450	,772
rf11	,217	4	,559	40	,388	,816
rf12	,711	4	,379	40	1,876	,134
rf14	,388	4	,506	40	,767	,553
rf15	3,988	4	,779	40	5,119	,002
rf19	1,738	4	,774	40	2,245	,081
rf23	,630	4	,411	40	1,532	,211
rf24	,109	4	,470	40	,231	,919
rf25	,122	4	,229	40	,533	,712
rf41	1,173	4	,133	40	8,844	,000
rf44	1,057	4	,739	40	1,431	,242
rf45	2,378	4	,632	40	3,760	,011
rf51	2,843	4	,596	40	4,773	,003
rf53	,275	4	,167	40	1,649	,181
rf54	1,618	4	,753	40	2,149	,092
rf55	3,578	4	,517	40	6,925	,000
rf56	,255	4	,489	40	,522	,720
rf57	6,923	4	1,558	40	4,445	,005
rf58	2,546	4	,293	40	8,685	,000
M1	,458	4	,225	40	2,034	,108
M2	3,844	4	,539	40	7,126	,000
M3	1,278	4	,340	40	3,760	,011
M4	,209	4	,114	40	1,826	,143

The F tests should be used only for descriptive purposes because the clusters have been chosen to maximize the differences among cases in different clusters. The observed significance levels are not corrected for this and thus cannot be interpreted as tests of the hypothesis that the cluster means are equal.

Quadro 15. Análise da Variância (ANOVA)

4.2.3.2 Dendograma Apresentando a Classificação dos Clusters

A seguir, as variáveis foram analisadas através da Análise Hierárquica, utilizando a distância euclidiana e o método de aglomeração “*average linkage*” (*between groups*). O resultado desta análise pode ser visualizado no gráfico Dendrograma exposto a seguir:

4.2.3.3 Resumo da Classificação dos Clusters

Através da análise do dendrograma foram gerados cinco clusters com características distintas, compreendendo as questões relacionadas às práticas de inteligência competitiva citadas no questionário desta pesquisa. A distribuição das amostras das instituições investigadas em seus respectivos *clusters* pode ser verificada na tabela abaixo:

Principais Variáveis Seleccionadas	Cluster 1 <i>Instituições Tradicionais: Práticas Intermediárias de I.C.</i>	Cluster 2 <i>Instituições Recentes: Práticas Incipientes de I.C.</i>	Cluster 3 <i>Instituições Tradicionais: Práticas Incipientes de I.C.</i>
Número de elementos dos clusters	5	25	12
Número de alunos	5.100	368	2.023
Idade das instituições	33	9	21
Qualificação profissional dos gestores	Ciências Humanas e Sociais	Ciências Sociais Aplicadas	Ciências Humanas e Sociais
Estilo e perfil de Gestão Estratégica	Híbrida	Descentralizada	Descentralizada
Distribuição periódica de planos, metas e resultados	Mais concordo que discordo	Mais discordo que concordo	Mais concordo que discordo
Preocupação quanto ao planejamento estratégico	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo
Planejamento estratégico descrito em documentos	Concordo totalmente	Discordo	Concordo
Informação utilizada na tomada de decisões estratégicas	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente
Intuição utilizada na tomada de decisões estratégicas	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente
Experiência utilizada na tomada de decisões estratégicas	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente
Capacidade de previsão de eventos futuros	Relativamente alta	Relativamente baixa	Relativamente baixa
Postura diante de mudanças ambientais no mercado	Pró-ativa: age de maneira pouco estruturada e sem objetivos claros.	Reativa: age de maneira conservadora e cautelosa	Reativa: age de maneira conservadora e cautelosa
Importância de fornecedores em decisões estratégicas	Muito importantes	Importantes	Importantes
Departamento de Marketing nas instituições	Sim	Não	Não
Benchmarking utilizado como ferramenta estratégica de gestão.	É utilizada	É utilizada	É utilizada
Planejamento de Cenários utilizado como ferramenta estratégica de gestão.	É utilizada	Não é utilizada	É utilizada
CRM (customer relationship management) utilizado como ferramenta estratégica de gestão.	É utilizada	Não é utilizada	É utilizada
As ferramentas utilizadas oferecem diferencial competitivo.	Sim	Sim	Sim
Periodicidade de reuniões sobre assuntos estratégicos	Semanal	Mensal	Mensal
Você já ouvir falar sobre inteligência competitiva ?	Sim, mas conheço parcialmente os seus conceitos.	Sim, mas desconheço os seus conceitos e objetivos.	Sim, mas conheço parcialmente os seus conceitos e objetivos.
Você acredita que os seus concorrentes praticam inteligência competitiva em sua gestão?	Sim, todas, de maneira formalizada ou não.	Sim, todas, de maneira formalizada ou não.	Sim, todas, de maneira formalizada ou não.
Atividades práticas de inteligência competitiva.	Utilização de informações estratégicas, mas sem um departamento responsável.	Coleta de dados em jornais, revistas e internet.	Utilização de informações estratégicas, mas sem um departamento responsável.
Percepção dos gestores em relação às práticas de inteligência competitiva na sua gestão.	Realização de práticas intermediárias de I.C. e visualização de diferencial competitivo em suas atividades.	Realização de práticas incipientes de I.C. e visualização de diferencial competitivo em suas atividades.	Realização de práticas incipientes de I.C. e visualização de diferencial competitivo em suas atividades.

Quadro 17. Resumo da Classificação das IES Privadas nos Clusters 1, 2, e 3

Principais Variáveis Seleccionadas	Cluster 4 <i>Instituições Tradicionais:</i> <i>Práticas Avançadas de I.C.</i>	Cluster 5 <i>Instituições Recentes:</i> <i>Práticas Avançadas de I.C.</i>
Número de elementos dos clusters	1	2
Número de alunos	23.000	9.500
Idade das instituições	48	9
Qualificação profissional dos gestores	Engenharias e Tecnologias	Ciências Exatas e da Terra
Estilo e perfil de Gestão Estratégica	Híbrida	Híbrida
Distribuição periódica de planos, metas e resultados	Mais concordo que discordo	Concordo totalmente
Preocupação quanto ao planeamento estratégico	Concordo totalmente	Concordo totalmente
Planeamento estratégico descrito em documentos	Concordo totalmente	Concordo
Informação utilizada na tomada de decisões estratégicas	Concordo totalmente	Concordo totalmente
Intuição utilizada na tomada de decisões estratégicas	Concordo	Concordo
Experiência utilizada na tomada de decisões estratégicas	Concordo	Concordo totalmente
Capacidade de previsão de eventos futuros	Relativamente alta	Relativamente baixa
Postura diante de mudanças ambientais no mercado	Pró-ativa: age com base em estudos prospectivos	Pró-ativa: age com base em estudos prospectivos
Importância de fornecedores em decisões estratégicas	Muito importantes	Muito importantes
Departamento de Marketing nas instituições	Sim	Sim
Benchmarking utilizado como ferramenta estratégica de gestão.	É utilizada e auxilia significativamente	É utilizada e auxilia significativamente
Planeamento de Cenários utilizado como ferramenta estratégica de gestão.	É utilizada e auxilia significativamente	É utilizada e auxilia significativamente
CRM (customer relationship management) utilizado como ferramenta estratégica de gestão.	Não é utilizada	É utilizada e auxilia significativamente
As ferramentas utilizadas oferecem diferencial competitivo.	Sim	Sim
Periodicidade de reuniões sobre assuntos estratégicos	Semanal	Semanal
Você já ouvir falar sobre inteligência competitiva ?	Sim, e compreendo integralmente os conceitos e objetivos.	Sim, e compreendo integralmente os conceitos e objetivos.
Você acredita que os seus concorrentes praticam inteligência competitiva em sua gestão?	Sim, todas, de maneira formalizada ou não.	Sim, todas, de maneira formalizada ou não.
Atividades práticas de inteligência competitiva.	Departamento responsável pela coleta e análise de informações.	Departamento responsável pela coleta e análise de informações.
Percepção dos gestores em relação às práticas de inteligência competitiva na sua gestão.	Realização de diversas práticas de I.C. e resultados reconhecidos e comprovados através destas.	Realização de diversas práticas de I.C. e resultados ainda não reconhecidos através destas.

Quadro 18. Resumo da Classificação das IES Privadas nos Clusters 4 e 5.

De acordo com as análises baseadas nas características individuais de cada cluster realizou-se uma nomenclatura específica e peculiar para cada um destes.

Cluster 1

O cluster 1 é formado por 5 instituições, possuindo em média 5.100 alunos, alcançando idade média de 33 anos, o qual optou-se intitular “Instituições Tradicionais: Práticas Intermediárias de I.C.”

A área de qualificação dos gestores classificados neste cluster é identificada como sendo de ciências humanas e sociais, com desenvolvimento de gestão empresarial híbrida, na qual configuram um mistura de necessidades estratégicas e táticas, além da tomada de decisão por consenso. Verifica-se também que os planos e resultados obtidos são distribuídos de forma periódica entre os setores e áreas destas suas instituições.

Existe nestas organizações por parte dos seus gestores uma preocupação no desenvolvimento do planejamento estratégico, e as decisões contidas neste, são descritas em um documento formal.

Informação e intuição são utilizadas de maneira freqüente na tomada de decisões por estas instituições, consideram que a sua capacidade de previsão de eventos futuros é relativamente alta, e assumem postura pró-ativa diante de mudanças ambientais de mercado.

Julgam que os seus fornecedores possuem alto poder de influência no rumo da gestão estratégica de suas instituições, bem como, relatórios preparados manualmente, intuição e comunicação, constituem recursos importantes para suporte à análise de informações estratégicas.

Quanto ao processo de tratamento e difusão de informações, os gestores deste cluster declaram que suas instituições planejam de maneira estruturada a coleta de informações, sendo realizada esta atividade por uma equipe que compõe o quadro de seus colaboradores, além de desenvolverem prática permanente de distribuição de informação entre suas respectivas áreas ou setores.

Informações competitivas relacionadas ao mercado, clientela potencial, tendência da concorrência, *marketing* e orçamento, são consideradas fontes muito importantes para tomada de decisão, contudo, informações financeiras, político-culturais, econômicas e legais/regulatórias, são consideradas de menor importância em relação às primeiras.

As instituições classificadas neste grupo possuem departamento de marketing e declaram utilizar ferramentas gerenciais tais como *benchmarking*, planejamento de cenários e CRM (*customer relationship management*). Afirmando que a utilização

destas ferramentas oferece a elas diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes. Destacam também que as reuniões para discussão de questões estratégicas são realizadas em períodos não superiores a 1 semana.

Quanto à inteligência competitiva, os gestores afirmam conhecer parcialmente os seus conceitos e objetivos, acreditam que todos os seus concorrentes realizam suas práticas em sua gestão de maneira formalizada ou não. Além disso, afirmam que suas instituições possuem um departamento específico, o qual é encarregado pela obtenção e análise de informações estratégicas e de mercado, todavia, acreditam que suas práticas ainda são incipientes, mas percebem que a continuidade e aprimoramento destas atividades poderão lhe oferecer diferencial competitivo.

Cluster 2

Já o cluster 2, chamado de Instituições Recentes: Práticas Incipientes de I.C., é composto por 25 instituições, e destaca-se como o maior cluster em número de elementos. Possui em média 368 alunos, idade média de fundação igual a 9 anos, e qualificação de gestores na área de ciências sociais aplicadas.

Desenvolve-se uma gestão estratégica descentralizada, na qual pratica-se distribuição periódica de planos, metas e resultados, sendo que o planejamento estratégico é descrito em documentos formais, enfatizando-se a existência da preocupação gerencial em desenvolvê-lo.

A informação destaca-se à intuição e experiência como instrumentos auxiliares à tomada de decisão. Sua capacidade de previsão futura é classificada como baixa, e sua postura diante de mudanças ambientais no mercado é reativa, pois age de maneira conservadora e cautelosa.

Os fornecedores são considerados atores que influenciam de maneira moderada os rumos das decisões tomadas pelas instituições, e afirmam não possuir departamento de marketing. *Benchmarking* e planejamento estratégico são as únicas ferramentas estratégicas utilizadas por estas instituições, entretanto, afirmam que estas oferecem diferencial competitivo no exercício da sua gestão. Reuniões semanais ocorrem para discussão de questões e assuntos estratégicos.

Os gestores deste cluster afirmam que já terem ouvido falar sobre inteligência competitiva, todavia, desconhecem integralmente seus objetivos e conceitos. Acreditam que todas as instituições realizam de maneira formal ou não suas

práticas. As atividades relacionadas à I.C. citadas constituem-se de coleta de dados em jornais, revistas e internet, e declaram que mesmo possuindo práticas incipientes de I.C., visualizam diferencial competitivo nesta atividade, e sentem necessidade em aprimorá-las.

Cluster 3

O cluster 3, o qual recebeu a nomenclatura de Instituições Tradicionais: Práticas Incipientes de I.C., é formado por 12 instituições, destaca-se com uma média de 2.023 alunos nos cursos de graduação e idade média igual a 21 anos de fundação.

Apontando gestores com qualificação na área ciências humanas e sociais, assume estilo e perfil de gestão estratégica centralizadas, destacando que ocorre a distribuição periódica de planos, metas e resultados, bem como, existe preocupação e conscientização interna quanto à importância da elaboração e acompanhamento do planejamento estratégico nestas instituições.

Tanto informação quanto intuição e experiência são fatores responsáveis no auxílio à tomada de decisões estratégicas. Verifica-se que a capacidade de previsão de eventos futuros destas instituições é relativamente baixa, existindo uma postura reativa diante de mudanças ambientais no mercado, a qual apresenta-se centrada em atitudes conservadoras e cautelosas.

Verifica-se a existência de um departamento de marketing nestas organizações, bem como, percebe-se diferencial competitivo através do uso de ferramentas estratégicas, tais, como, *benchmarking*, planejamento de cenários e CRM (*customer relationship management*), e destaca-se a periodicidade mensal de reuniões acerca de assuntos ligados à estratégia destas instituições.

Quando questionados sobre o tema inteligência competitiva, os gestores atestaram desconhecer com profundidade e segurança seus conceitos e objetivos, contudo, acreditam que seus concorrentes realizam suas práticas mesmo que de maneira informal. Suas atividades práticas de inteligência competitiva resumem-se na coleta e análise de dados em jornais, revistas e *internet*. Ainda que praticada de maneira incipiente e não estruturada, seus gestores percebem diferencial competitivo nas atividades relacionadas à I.C.

Cluster 4

O cluster 4, chamado Instituições Tradicionais: Práticas Avançadas de I.C. é formado por apenas uma instituição de ensino superior privado, fundada há 48 anos. Torna-se importante destacar que a opção em mantê-la em um grupo isolado, se deve à sua acentuada heterogeneidade em relação aos demais grupos. Com 23.000 alunos, tal variável demonstrou-se tipicamente *outlier*.

O gestor responsável pelo preenchimento do questionário declarou que o estilo e perfil de gestão estratégica desenvolvidas pela instituição podem ser classificados como híbridos, nas quais existe um *mix* de necessidades estratégicas e táticas, além da tomada de decisão por consenso.

No tocante à questões relacionadas ao planejamento estratégico, verifica-se uma concordância quanto à distribuição periódica de planos, metas e resultados entre as áreas e setores da instituição. Existe também uma preocupação e conscientização interna quanto à importância do planejamento estratégico, bem como, as decisões e ações relacionadas ao seu conteúdo são formalmente documentadas.

Tanto informação quanto intuição e experiência são elementos identificados como auxiliares no processo decisional estratégico, todavia, a informação recebe maior destaque em escala de comparação. Declara-se que a capacidade de previsão de eventos futuros da instituição é relativamente alta, assumindo postura pró-ativa diante de mudanças ambientais no mercado, calcada em estudos prospectivos.

A importância e influência de fornecedores em decisões estratégicas da instituição são citadas como muito importantes, bem como, destaca-se a existência de um departamento de marketing. *Benchmarking* e planejamento de cenários são citados como ferramentas estratégicas de gestão, contudo, distintamente aos clusters 1, 2, 3, não dispõe e não utiliza a ferramenta CRM (*customer relationship management*).

Contata-se a afirmação positiva quanto ao diferencial competitivo oferecido pelo uso destas ferramentas, assim como, a periodicidade de reuniões semanais para discussão sobre assuntos estratégicos.

Quanto à inteligência competitiva, o gestor respondente declarou conhecer integralmente seus conceitos e objetivos e acredita que todos os seus concorrentes realizam práticas mesmo que de maneira incipientes ou pouco estruturadas. Existe

na instituição um departamento responsável pela coleta e análise de informações a ela relevantes, assumindo ter obtido resultados reconhecidos e comprovados com as técnicas e práticas instituídas à inteligência competitiva.

Cluster 5

E finalmente, o cluster 5, chamado de Instituições Recentes: Práticas Avançadas de I.C., é composto por apenas 2 instituições, destacando-se como o segundo menor cluster em número de elementos, superando apenas o cluster 1 neste quesito. Possui em média 9.500 alunos, idade média de fundação de 9 anos, e qualificação de gestores na área de ciências exatas e da terra.

Desenvolve-se um estilo de gestão estratégica híbrida, na qual se pratica distribuição periódica de planos, metas e resultados, sendo que o planejamento estratégico é descrito em documentos formais, enfatizando-se a existência da preocupação gerencial em desenvolvê-lo.

Informação e experiência destacam-se em relação à intuição como instrumentos auxiliares à tomada de decisão. Assume-se que as organizações possuem capacidade relativamente baixa de previsão futura, no entanto, destaca que sua postura diante de mudanças ambientais no mercado é pró-reativa, fundamentada em estudos prospectivos.

Os fornecedores são considerados atores que influenciam de maneira moderada os rumos das decisões tomadas pelas instituições, e afirmam também possuir departamento de marketing. *Benchmarking*, planejamento estratégico e CRM (*customer relationship management*) são as únicas ferramentas estratégicas utilizadas por estas instituições, entretanto, afirmam que estas oferecem diferencial competitivo no exercício da sua gestão. Reuniões com periodicidade semanal são realizadas para discussão de questões estratégicas.

Os gestores deste cluster afirmam que já ouviram falar sobre inteligência competitiva, todavia, desconhecem integralmente seus objetivos e conceitos. Acreditam que todas as instituições realizam de maneira formal ou não suas práticas. As atividades relacionadas à I.C. citadas constituem-se de coleta, análise e distribuição de informações realizada por equipe especializada vinculada a um departamento de I.C. próprio da organização. No entanto, afirma-se que até momento, resultados tangíveis não foram alcançados através de suas práticas.

4.3 Análise Final

Dada a diversidade de relações apresentadas até o momento neste estudo, neste item será feita uma breve análise geral dos resultados obtidos.

A maior parcela das instituições de ensino pesquisadas pode ser classificada como organizações recentes e de médio porte. Aproximadamente 55,5% do total apresentam ano de fundação não superior a sete anos, e 64,4% possuem no máximo até 1.500 alunos. Apenas 16% das instituições investigadas possuem ano de fundação superior a 26 anos, e apenas 8,9% da amostra possui mais de 5.000 alunos em seu corpo estudantil.

Quanto à qualificação profissional dos gestores entrevistados, verifica-se que 46,6% declaram sua formação na área de ciências humanas e sociais, contrapondo-se aos 13,3% da amostra, que afirmaram possuir graduação na área de ciências sociais aplicadas.

Existe uma predominância no estilo e perfil de gestão estratégica centralizada, na qual foca-se, sobretudo a estratégia, ocorrendo pouca delegação de autoridade, aproximadamente 46,7% dos respondentes optaram por esta alternativa. No entanto, apresentando participação expressiva, 42,2% declaram ser praticada um estilo de gestão híbrida em suas organização. E apenas 11,1% dos gestores, afirmaram haver uma gestão descentralizada, favorecendo maior peso no foco estratégico e tomada de decisão por consenso.

Verifica-se que quanto maior for o ano de fundação da instituição, maiores serão as chances de serem observados planos, metas e resultados distribuídos de forma periódica entre os setores e áreas das instituições investigadas, apresentando uma forte correlação positiva de 0,627.

Analisando a avaliação dos gestores quanto ao processo atual de tratamento e difusão de informações em suas organizações, infere-se que se a instituição que planeja de maneira estruturada a coleta de informações sobre o ambiente competitivo, realiza a captura de informações sobre o ambiente competitivo de forma constante, por um grupo pertencente ao organograma da instituição. Além disso, ocorre a distribuição de informações de maneira permanente entre os setores e áreas das organizações em estudo.

Quanto às práticas de I.C., verifica-se que mais antigas e tradicionais apresentarem-se as instituições, melhor e mais complexas serão organizadas as

atividades de inteligência competitiva, podendo se destacar departamentos encarregados pela obtenção e elaboração de informações de mercado e estratégicas à organização, além da contratação de serviços terceirizados para disponibilização de informação relevantes à organização (estudos de mercado e viabilidade, cenários, estatísticas) entre outros. Verifica-se, então, uma correlação positiva moderada de 0,440.

Além disso, observa-se que quanto mais antiga e maior número de alunos possuir a instituição, maior será o seu conhecimento acerca de inteligência competitiva, e haverá um prazo menor referente às reuniões realizadas para discussão de questões estratégica nas instituições. Neste contexto, melhor estruturadas serão as práticas de inteligência competitiva, bem como, os gestores terão uma percepção positiva quanto aos resultados práticos que a I.C. proporciona ou pode proporcionar à sua gestão.

Vale observar que tais conclusões foram obtidas e comprovadas com base nas análises qualitativas e quantitativas realizadas previamente. Ressaltando ainda, que uma análise confirmou e corroborou a outra.

5 CONCLUSÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo consistiu em investigar quais práticas de inteligência competitiva estão contribuindo para a eficácia da gestão estratégica de instituições de ensino superior privadas, localizadas na cidade de Curitiba, PR. As conclusões aqui apresentadas referem-se às duas fases da pesquisa, englobando as 4 instituições que contribuíram para a análise de conteúdo, bem como, as 45 instituições que forneceram dados para a análise quantitativa realizada na segunda fase. Com alto número de respondentes obtido em relação ao universo pesquisado, cerca de 90% do total, torna-se possível generalizar os resultados e conclusões desta pesquisa para toda a população investigada.

Neste contexto, a pesquisa comprova que o planejamento estratégico é a ferramenta gerencial mais utilizada na gestão das instituições de ensino superior, 88,9% do total. Além disso, 66,7% reconhecem que seu uso contribui significativamente com resultados práticos à sua gestão. Outra ferramenta de destaque verificada foi o *benchmarking*, a qual foi mencionada por 71,1% dos respondentes como sendo utilizada na gestão de seus negócios, e por 28,9% que afirmam sua contribuição no exercício da sua gestão.

Citada por 33,3% dos gestores questionados, a ferramenta planejamento de cenários foi destacada como sendo a mais utilizada, além disso, 6,7% declararam perceber contribuições práticas através de uso. Com uma participação menos significativa em relação às ferramentas anteriores apresentadas, a análise *SWOT* mostrou-se como sendo utilizada na gestão de 15,5% das instituições, sendo que 4,4% destas enfatizaram que a sua empregabilidade contribui na sua gestão estratégica.

Ferramentas como matriz de crescimento, fatores críticos de sucesso e CRM (*customer relationship management*), foram verificadas como sendo utilizadas na administração de 8,9%, 11,1% e 26,7% das instituições investigadas, respectivamente. No entanto, em nenhuma destas foi verificado a ligação de uso com contribuições práticas ao processo de gestão das instituições. Torna-se importante destacar que a ferramenta Forças de *Porter* não foi citada por nenhum elemento da amostra quanto a sua utilização. Contudo, na opinião de 77,8% dos gestores entrevistados, a utilização destas ferramentas oferece às suas instituições algum diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes.

Vale destacar que as instituições que compõem o cluster 2, intitulado de Instituições Recentes: Práticas Incipientes de I.C., o qual apresenta média de 368 alunos matriculados e idade média de fundação igual a 9 anos, não utiliza efetivamente nenhuma outra ferramenta gerencial além do planejamento estratégico.

As conclusões sobre os resultados deste trabalho serão detalhadas nos próximos itens.

5.1 Cumprimento dos Objetivos Específicos

Seguem as principais conclusões quanto ao cumprimento dos objetivos específicos:

a) Identificar quais as atividades e técnicas relacionadas à elaboração de estratégias empresariais são utilizadas pelas instituições em estudo.

O planejamento estratégico é a ferramenta mais utilizada na gestão estratégica das instituições estudadas. Reuniões com periodicidades distintas, dependendo do porte da instituição são realizadas para discussão das estratégias traçadas. Contudo, não se observou rigidez quanto à formalização documental do planejamento estratégico, bem como, uma total concordância entre os gestores entrevistado, quanto à distribuição periódica de planos, metas e resultados entre as áreas e setores da instituição. É possível generalizar na gestão da maioria das organizações estudadas, existe também uma preocupação e conscientização interna quanto à importância da elaboração e execução do planejamento estratégico.

b) Identificar os principais atores externos que influenciam de maneira decisiva no rumo da sua gestão estratégica das IES privadas.

Na questão que enfoca o grau de importância dos atores que influenciam ou podem influenciar de maneira decisiva no rumo da gestão estratégica das instituições de ensino superior, observou-se que na opinião de 77,8% dos gestores, os concorrentes são considerados muito importantes, já para 95,6%, os clientes são citados como mais relevantes neste quesito. Para 51,1% dos respondentes, o governo é considerado muito importante, e para 46,7% da amostra, os

fornecedores são julgados como muito importantes. Diferentemente dos atores concorrentes e clientes, em toda a amostra verificou-se que apenas governo e fornecedores foram citados como irrelevantes, contudo, percentuais de baixa relevância, 2,2% e 4,4%, respectivamente.

Torna-se possível inferir que entre os agentes citados, os clientes são os que possuem maior importância quanto ao seu poder de influenciar na tomada de decisão das IESP de Curitiba, em segundo lugar aparecem os concorrentes, em terceiro o governo, e na última posição, os fornecedores.

c) Verificar quais fontes de informações são utilizadas na gestão estratégica das IES privadas.

Por meio dos resultados obtidos através das pesquisas qualitativa e quantitativa, torna-se possível inferir que tanto as fontes primárias quanto secundárias são utilizadas como fontes de informações na gestão estratégica das IES privadas. As fontes primárias são constituídas por informações provenientes de professores, alunos, consultores externos, entrevistas, outras instituições de ensino, bem como, demais membros da rede de relacionamento de cada instituição. Já as fontes secundárias se materializam em jornais setoriais e de circulação local, revistas especializadas do setor de ensino, provedores de internet, relatórios com pesquisa de mercado e televisão.

d) Verificar quais atividades inseridas no ciclo de inteligência competitiva são utilizadas na gestão estratégica das IES privadas.

A prática mais usual entre todas as instituições de ensino, relacionadas à inteligência competitiva, reflete na coleta e análise de informações consideradas estratégicas a estas organizações. Contudo, verifica-se que tais atividades não são realizadas de maneira ordenada e estruturada, destacando-se que muitos as praticam de maneira inconsciente. Pode-se afirmar que a utilização das ferramentas estratégicas citadas anteriormente, são práticas relacionadas à inteligência competitiva.

e) Identificar o conhecimento dos gestores-chave das IES privadas em relação às práticas de inteligência competitiva.

Através da análise de cluster ou conglomerado é possível inferir sobre os conhecimentos dos gestores das instituições de ensino acerca dos conceitos e práticas relacionadas à inteligência competitiva. Os gestores classificados nos clusters 1, 2 e 3 declaram já terem ouvido falar sobre I.C., contudo desconhecem de maneira precisa seus conceitos e objetivos. Vale destacar que os clusters citados, possuem em média, 5.100, 368 e 2.023 alunos matriculados em seus cursos de graduação. Por outro lado, os gestores participantes dos clusters 4 e 5, possuindo em média 23.000 e 9.500 alunos, respectivamente, e afirmam conhecer e compreender integralmente todos os conceitos e objetivos vinculados à inteligência competitiva.

f) Identificar a percepção dos gestores-chave das IES privadas em relação à importância das práticas de inteligência competitiva no exercício da sua gestão estratégica.

A análise de cluster ou conglomerado também contribuiu para que o cumprimento deste objetivo específico. Novamente observou-se consonância entre os clusters 1, 2 e 3, agora quanto à importância das práticas de inteligência competitiva no exercício da sua gestão estratégica. Nesses clusters, declara-se haver práticas incipientes de I.C., todavia, seus gestores visualizam diferencial competitivo em suas práticas.

No cluster 4, verifica-se a realização de práticas estruturadas e formalizadas de inteligência competitiva, além disso, o gestor entrevistado (considerando que este cluster é composto por apenas uma instituição), declarou já ter obtido resultados comprovados e reconhecidos por meio destas. Já no cluster 5, observa-se também práticas estruturadas e formalizadas de inteligência competitiva, no entanto, seus gestores afirmam não terem obtido até o momento resultados práticos reconhecidos por toda a organização.

5.2 Respostas às Perguntas de Pesquisa

A seguir, serão apresentadas as respostas às perguntas de pesquisa proposta no presente estudo.

a) Qual o estilo e perfil da gestão estratégica praticados pelos gestores das instituições de ensino superior privadas de Curitiba?

Existe uma predominância no estilo e perfil de gestão estratégica centralizada, na qual foca-se, sobretudo a estratégia, ocorrendo pouca delegação de autoridade, sendo que aproximadamente 46,7% dos respondentes optaram por esta alternativa. No entanto, apresentando participação expressiva, 42,2% declaram ser praticada um estilo de gestão híbrida em suas organização. E apenas 11,1% dos gestores, afirmaram haver uma gestão descentralizada, favorecendo maior peso no foco estratégico e tomada de decisão por consenso.

b) As instituições investigadas desenvolvem formalmente alguma prática de inteligência competitiva?

Sim, contudo, apenas as instituições mais tradicionais e as que possuem maior número de alunos. Pode-se que afirmar que práticas formalizadas e reconhecidas são verificadas apenas nos clusters 4 e 5.

c) Os gestores destas instituições tomam decisões estratégicas de posse de informações alimentadas pelas práticas de inteligência competitiva?

Sim, mesmo em instituições nas quais as práticas de inteligência se revelam incipientes e desordenadas, a tomada de decisões estratégicas é realizadas com base no produto oferecido por esta. A inteligência competitiva neste caso pode materializar-se na coleta e análise de informações em fontes primárias ou secundárias, passando pelo planejamento estratégico, alcançando ferramentas como *benchmarking*, podendo chegar até mesmo em técnicas mais sofisticadas como planejamento de cenários.

d) As IES privadas que praticam técnicas de Inteligência competitiva obtém e visualizam resultados práticos no exercício da sua gestão estratégica?

Sim, contudo, considerando que apenas as instituições classificadas nos clusters 4 e 5 praticam de maneira organizada e formalizada inteligência competitiva, apenas a instituição classificada no cluster 4 afirma ter obtido resultados reconhecidos e comprovados através destas.

5.3 Considerações Finais

Os resultados obtidos pela presente pesquisa poderão contribuir para futuros estudos sobre temas que envolvam gestão estratégica e inteligência competitiva no setor de ensino superior privado. É possível inferir que o ciclo de inteligência descrito por Kahaner (1996), o qual envolve os aspectos de planejamento e coordenação; coleta, processamento e armazenamento; análise, validação e formatação dos produtos, bem como, utilização e validação é cumprido de maneira completa apenas pelas instituições classificadas nos clusters 4 e 5. Nas demais instituições, visualiza-se que a única fase do ciclo alcançada materializa-se apenas na etapa de coleta e processamento, sem necessariamente a informação ser armazenada.

Entende-se que há uma necessidade e desejo por parte dos gestores entrevistados em promover informações oportunas sobre assuntos estratégicos, agregando e buscando conhecimento, na busca de uma administração estratégia voltada para a prospecção, implantação a gestão de novos negócios na área de ensino, objetivando consolidar uma posição de liderança no mercado de educação superior.

Um dos retornos mais importantes que a inteligência competitiva pode proporcionar a uma instituição de ensino superior privado é a possibilidade de antecipar oportunidades de negócios, possibilitando ao tomador de decisão conhecer e atuar de maneira pró-ativa junto ao seu mercado. A fundamentação teórica demonstra que o trabalho de inteligência não é novidade, pois uma das principais razões de sucesso nos negócios é a necessidade de saber o que querem as pessoas (clientes) e como agem seus rivais (concorrentes). Por este motivo, encontram-se iniciativas de inteligência em quase todos os setores da sociedade e,

cada vez mais, precisando das atividades de inteligência para crescer e se fortalecer.

Neste contexto, a inteligência, como conhecimento especializado, não é uma “*commodity*” a ser transformada em produto e posteriormente ser consumida. É uma atividade de natureza técnico-humana que gera soluções eficazes e personalizadas para os seus usuários. Representa um processo de conhecer e antever o mundo ao redor do empreendimento, em harmonia com a missão e objetivos da organização. A possibilidade do emprego da inteligência abre perspectivas valiosas nas atividades que exigem planejamento em informação no processo decisório, particularmente quando essa dinâmica profissional exige a percepção e a capacidade de inovação da empresas para se manter e crescer no mercado em que atuam.

5.4 Limitação do Estudo

Apesar do rigor científico aplicado na realização da pesquisa, algumas limitações metodológicas e conceituais devem ser registradas.

O tipo de pesquisa empregado, levantamento de corte transversal, proporciona importantes restrições ao estudo. A mais importante é a impossibilidade de lidar com o controle da variável tempo e a sua influência sobre as demais variáveis estudadas e suas inter-relações. Um estudo longitudinal poderia ser mais adequado para este fim, especialmente no que se refere à pesquisa qualitativa.

A respeito da Escala *Likert* utilizada, compreendendo apenas 4 pontos, sugere-se o aprimoramento da mesma. Quanto à coleta de dados, destaca-se uma também uma série de limitações. Devido à limitação da adoção de apenas um respondente, pode-se ter promovido uma consideração equivocada quanto à opinião particular como expressão da realidade da organização. Além disso, muitos gestores das IESP não são familiarizados com alguns conceitos de gestão estratégica, especialmente, inteligência competitiva, assim, os dados coletados podem expressar esta limitação e não a realidade da organização.

5.5 Sugestões e Recomendações

A continuidade da presente pesquisa deve continuar no sentido de buscar novas soluções empresariais que, depois de experimentadas, poderão fazer parte da gestão de negócios de uma organização.

Neste contexto, as recomendações para trabalhos futuros são:

- 1) Estudo e desenvolvimento de técnicas que possam ser implantadas nos novos tipos de negócios que estão sendo desenvolvidos pelas organizações.
- 2) Estudo e desenvolvimento de novas técnicas de captar, classificar, gerir, armazenar e recuperar conhecimentos específicos, no âmbito interno e externo das organizações.
- 3) Estudo sobre as condicionantes da função contra-inteligência, objetivando caracterizar a proteção das informações estratégicas e sensíveis aos negócios das organizações de ensino superior.
- 4) Revisão da metodologia apresentada neste trabalho, para que sejam incluídas novas técnicas e procedimentos correlatos.
- 5) Outra sugestão interessante seria a comparação dos resultados obtidos neste estudo com o resultado de estudos realizados envolvendo múltiplos respondentes de cada organização.

5.6 Contribuições do Estudo

No campo acadêmico, a presente pesquisa contribuiu para um melhor entendimento sobre o papel da inteligência competitiva na gestão estratégica das organizações. Na amostra estudada, verificou-se que mesmo as instituições que não praticam de maneira formalizada as atividades I.C., utilizam práticas rudimentares de coleta e análise de informações como instrumento de auxílio à sua gestão. Além disso, verifica-se que a utilização de ferramentas de gestão consideradas mais sofisticadas e complexas, tais como planejamento de cenários, CRM e BSC, são utilizadas na gestão de instituições que possuem uma equipe designada para desenvolver as atividades de inteligência competitiva.

Neste sentido, a pesquisa contribuiu para a incitação de estudos mais detalhados sobre ferramentas específicas de I.C. que possam contribuir de maneira efetiva à gestão das instituições de ensino privado, oferecendo a estas diferencial competitivo, viabilizando a maximização de oportunidades e minimização de riscos iminentes. Ainda, o presente estudo apresenta resultados que denotam a percepção dos gestores entrevistados quanto à importância das práticas e técnicas de gestão relacionadas à inteligência competitiva, bem como suas necessidades e anseios em aprimorá-las e ampliá-las.

Considerando-se somente os resultados obtidos com a amostra pesquisada, o estudo também contribuiu para melhor compreensão sobre a reação das organizações ao ambiente competitivo em que estão inseridas. Neste contexto, o estudo apresenta uma “fotografia”, ainda que consideradas apenas as organizações da amostra, de quais ferramentas as instituições de ensino superior se valem para elaborar e acompanhar as suas estratégias empresariais. Destaca também sua capacidade de prever eventos futuros, sua percepção quanto ao grau de competitividade do seu mercado, bem como, em relação aos seus demais concorrentes.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R.L. Planejamento Empresarial. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científico, 1982.

ALMEIDA, I. R. M.; FISCHMANN, A. A. Planejamento estratégico na Prática. São Paulo: Atlas, 1991.

ALVIM, P.C.R.C. Inteligência Competitiva nas Empresas de Pequeno Porte. In: Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva, 1. Semana do Conhecimento. Anais ... Rio de Janeiro: PETROBRÁS. FINEP. SENAI / CIET. 18 a 22 de outubro de 1999.

ANDREWS, K. R. The Concept of Corporate Strategy, in The Concept of Corporate Strategy, 1971. In Peter McKiernan, *Historical Evolution of Strategic Management*, v. 1, Dartmouth, 1996.

ANSOFF, I. A. Nova Estratégia Empresarial. São Paulo: Atlas, 2ª ed., 1993.

ARAÚJO, A. O. Cenários XXI: Novos Negócios, Oportunidades e Desafios na Gestão do Futuro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. Transnational Management. Boston: McGraw-Hill, 2ª ed., 1998.

BELINSKI, R. Práticas de Inteligência Empresarial e Processo Decisório em Instituições sem Fins Lucrativos de Ensino Superior: O Caso da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Campus Curitiba. Dissertação de Mestrado. Programa de Mestrado em Administração. Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2004.

BETHLEM, A. Estratégia Empresarial: Conceitos, Processos e Administração Estratégica. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BEUREN, I.M. Gerenciamento da Informação: Um Recurso Estratégico no Processo de Gestão Empresarial. São Paulo: Atlas, 1998.

BOAR, B. The Art of Strategic Planning for Information Technology. Second Edition, Wiley Computer Publishing, EUA, 2001.

BOVO, A.B.; BALANCIERI, R. Ferramentas para Análise de Informações Estratégicas.

Disponível em: <<http://www.ijuris.org/inteligencia/ie2/downloads/ie/ferramentas.doc>>

Acesso em: 20 de fev. 2006.

BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. Competing on the Edge – Strategy as Structured Chaos. Boston: Havard Business School Press, 1998.

BRYSON, J.M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: a Guide to Strengthening and Sustaining Organization Achievement. London: Jossey-Bass, 1991.

CABRAL, A.C.A. A Evolução da Estratégia em Busca de um Enfoque Realista. In: XXII ENANPAD, 22º, Anais ..., Foz do Iguaçu: ANPAD, Set. 1998, 14 p.

CARDOSO JR., W.F. A Inteligência Competitiva Aplicada nas Organizações como Conhecimento de Inteligência Empresarial Estratégica para Implementação e Gestão de Novos Negócios. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

CARVALHO, H.G. A Estreita Relação entre Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva. Disponível em:

<http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/Ebook/ARTIGOS2005/Ebook%_artigo%2055.pdf>.

Acesso em 10/05/2006.

CHOO. C.W. Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment. 2ª ed. Medford, N.J. : Information Today, 1998.

COLOSSI et al. Mudanças no Contexto do Ensino Superior no Brasil: Uma Tendência ao Ensino Colaborativo. Revista FAE, Curitiba, V.4, n.1, p. 49-58. jan./abr. 2001.

CLAUSEWITZ, C.V. Vom Kriege, 1832, tradução portuguesa, da versão inglesa, de Inês Busse, Da Guerra, Lisboa: Europa-América, 1982.

CONGALTON, R.G.; GREEN, K. The ABCs of GIS: An Introduction to Geographic Information Systems. New York: Lewis Publishers, 1995.

CUBILLO, J. La Inteligencia Empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas Competitivas de América Latina: Algunas Reflexiones". Ciência da Informação, Brasília, v.26, n.3, p.235-242, set./dez. 1997.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. Conhecimento Empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

EVERED, P. Discusses the Greek Origins of the World and Traces its Entry into Contemporary. [S.1.]: Western Vocabulary Through the Military, 1983.

FERREIRA, F. W. Planejamento Sim e Não: Um Modo de Agir no Mundo em Permanente Mudança. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

FERREIRA, J. L. P. Inteligência Competitiva e Gestão de Informação Estratégica na Regulação do Serviço de Fornecimento de Energia Elétrica no Estado de Mato Grosso do Sul. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. Universidade de Brasília, 2006.

FILHO, J.G.L. Gestão Estratégica Participativa e Aprendizagem Organizacional: Estudo Multicasos. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

FULD, L. M. The New Competitor Intelligence: The Complete Resource for Finding, Analyzing, and Using Information about your Competitors. New York: John Wiley & Sons, Inc. 1994.

FURTADO, M.I.V. Inteligência Competitiva para o Ensino Superior Privado: Uma Abordagem Através da Mineração de Textos. Tese de Doutorado. Programas de Pós-Graduação em Engenharia. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

GARCIA, T.D. Seminário de Inteligência: Informação e Conhecimento. México: Innestec. p. 21, 1997.

GIARDINO, A; CAMPOS, S. Sobram Vagas e Faltam Alunos nas Instituições de Ensino Privado no País. Valor Econômico, Miami, 28 abril. 2006.

GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

GOMES, E.; BRAGA, F. Inteligência Competitiva: Como Transformar Informação em um Negócio Lucrativo. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HAIR, J. et al. Análise Multivariada de Dados, 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HATCH, M.J. Organization Theory. Oxford Univerity Press, 1997.

HUBER, G.P.; O'CONNELL, M. J.; CUMMINGS, L. L. Perceived Environmental Uncertainty: Effects of Information and Structure. *Academy of Management Journal*, v.18, n.4, 725-740, 1975.

INEP – Sinopses Estatísticas de Educação Superior – 1995 a 2005.

Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/default.asp>>

Acesso em: 12 jan. 2007.

KAHANER, L. Competitive Intelligence: How to Gather, Analyse and Use Information to Move your Business to the Top. New York: Simon & Schuter, 1996.

KAPLAN, L.; NORTON, D. P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KENT, S. Strategic Intelligence for American World Policy. Princeton: Princeton University Press, 1949.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing – Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

LAGES, V.; ZITS, M. Construção de uma Inteligência Competitiva para os Pequenos Negócios. Inteligência Competitiva. Brasília: SEBRAE, 2005.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. Sociologia Geral. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LEVIN, J.; FOX, J.A.; Estatística para Ciências Humanas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LYMAN, P.; VARIAN, H.R. How Much Information? Pesquisa publicada no ano 2000. Disponível em: < <http://www2.sims.berkeley.edu/research/projects/how-much-info-2>> Acesso em: 15 fev. 2007.

MAFRA, W. J. Estabelecimento de Novos Negócios: Uma Alternativa de Sobrevivência e Competitividade. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

MAGALHÃES, M.N.; LIMA, A.C.P. Noções de Probabilidade e Estatística. 6. ed., revista Edusp, São Paulo, SP, 2005.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCIAL, E. C. Aplicação de Metodologia de Cenários no Banco do Brasil no Contexto de Inteligência Competitiva. Dissertação de Mestrado. Université de Detroit Et Des Sciences D'Aix – Marseille. Marseille, 1999.

MARCIAL, E. C; COSTA, A. J. L; CURVELLO, J. J. A; Como as Ferramentas de Inteligência Competitiva podem Contribuir para a Boa Imagem Corporativa. Revista de Inteligência Empresarial, N. 12, Jul02.

MARCIAL, E. C.; Grumbach, R. J. S. Cenários Prospectivos: Como Construir um Futuro Melhor. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

MEYER JR, V; LOPES, M.C. Planejamento e Estratégia: Um Estudo de Caso Em Universidades Brasileiras. XVII Congresso Latino Americano de Estratégia – SLADE. Itapema, 2004.

MEYER JR; SERMANN, L.I.C; MANGOLIM, L. Planejamento e Gestão Estratégica: Viabilidade nas IES.

Disponível em: <http://www.inpeau.ufsc.br/coloquio04/completos/Victor.doc>

Acesso em: 20 ago. 2007.

McGONAGLE, J.J.; VELLA, C. M. Botton Line Competitive Intelligence. Westport, Quorum Books, 2002.

MILLONE, G.; ANGELINI, F. Estatística Aplicada. São Paulo, Atlas, 1995.

MILLER, J.P. O Milênio da Inteligência Competitiva. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. *Organizacional Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill, 2003.

MINTZBERG, H. Structures in Fives: Designing Effective Organizations. New Jersey: Prentice- Hall, Inc. Englewood Cliffs, 1983.

MINTZBERG, H. The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans and Planner. New York, Toronto: Free, 1994.

MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de Estratégias. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORITZ, G. O. Planejamento por Cenários Prospectivos: A Construção de um Referencial Metodológico Baseado em Casos. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

MOTTA, P.R. Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de Ser Dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1993.

NUTT, P.C.; BACKOFF, R.W. Formulation and Implementation Strategy: A Step-By-Step Approach. In. NUTT, P.C.; BACKOFF, R.W. Strategic Management of Public and Third Sectors Organizations – A Handbook for Leaders. San Francisco, California: Jossey-Bass inc. Publishers, 1992.

OLIVEIRA, D.P.R. Estratégia Empresarial: Uma abordagem Empreendedora. São Paulo: Atlas, 1991.

PASSOS, A. Como Fazer IC Acontecer na sua Empresa. São Paulo: LCTE, 2005.

PLATT, W.A. Produção de Informações Estratégicas. Rio de Janeiro: Agir, 1967.

PEREIRA, M. F. A Construção do Processo de Planejamento estratégico a partir da Percepção de Coalizão Dominante. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina.

PRESCOTT, J; MILLER, S. Inteligência Competitiva na Prática: Técnicas e Práticas bem Sucedidas para Conquistar Mercados. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PORTER. M. E. Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER. M. E. Competição: Estratégias Competitivas Essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, A. L.; KONGTHON, A.; LU, J.C. Research Profiling: Improving the literature review. *Scientometrics*, v. 53, n.3, 2002.

POZZEBON, et al. Pela integração da Inteligência Competitiva nos Enterprise Information Systems (EIS). *Ci. inf.*, Brasília, v.23, n.3, 1997.

RODRIGUEZ, M.V. FONTANA, E. Inteligência Competitiva e Performance Financeira: Uma Associação Positiva nos Pequenos Negócios Exportadores de Sólidos de Madeira Certificados. *In: Conferência Internacional de Pesquisa em Empreendedorismo na América Latina*, 3., 2003. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2003.

ROJO, C. A. Modelo Para Simulação de Cenários: Uma Aplicação em Instituições de Ensino Superior Privada. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

SAPIRO, A. Inteligência Empresarial: A Revolução Informacional da Inteligência Competitiva. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, vol.33, n. 3, 1993.

SHIMOYANA, C.S. Sistema de Inteligência Competitiva de Marketing como uma Ferramenta de Gestão para as IES Privadas. Dissertação de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

SILVA, F.A.C.; ESPÍNDOLA, M.J.C.; VILAR, R.M.; Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva: Desafios para as Organizações Produtivas. *Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia*, v.1, n.2, p. 119-131, 2006.

SILVA JR, O.F.P. Avaliando os Sistemas de Informações Executivas nos Processos Decisórios das Instituições Universitárias Brasileiras. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

SILVIA, R.; ARROYO, VARELA. Inteligência Competitiva: Una Herramienta Clave em la Estrategía Empresarial. Madri: Ediciones Pirâmide, 2005.

SOUTO-MAIOR, J.; GONDIM, L.M. Avaliação de Arranjos Institucionais para Gestão e Planejamento Democráticos. Anais da XIV Reunião Anual da ANPAD, Florianópolis, p. 161-172, 1990.

TARAPANOFF, K. Inteligência Organizacional e Competitiva. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

TACHIZAWA, T; REZENDE, W. Estratégia Empresarial. São Paulo: Makron Books, 2000.

THOMPSON, A.A.; STRICKLAND, A.J. Planejamento Estratégico – Elaboração, Implementação e Execução. Pioneira. São Paulo, 2000.

TZU, S. A Arte da Guerra. 18. ed. [S.l.] : Record, 1996.

TYSON, K. Competition in the 21st Century. Boca Ratón, St. Lucie Press, 1997.

VALENTIM, M. L. Inteligência Competitiva: Dado, Informação e Conhecimento. Data Grama Zero – Revista da Ciência da Informação – v.3. n. 2. 2002.

WERLE, F.O.C. Novos Tempos, Novas Designações e Demandas: Diretor, Administrador ou Gestor Escolar. In Revista Brasileira de Política e Administração da Educação. Porto Alegre, v.17, n. 2, p. 147-160, Jul/Dez 2001.

WILSON, I. The State of Strategic Planning: What Went Wrong? What Goes Right. Elsevier Science Publishing, 1990.

APÊNDICE I

I. Questões de Pesquisa – Fase Qualitativa

ENTREVISTA

Esta é uma pesquisa acadêmica cujo objetivo é identificar as atividades inseridas no ciclo de Inteligência Competitiva que estão auxiliando a gestão estratégica de instituições de ensino superior privadas, localizadas na cidade de Curitiba, PR, na ótica dos senhores decisores.

Por se tratar de interesse essencialmente acadêmicos, os assuntos nesta entrevista serão tratados com anonimato, sendo citados nomes apenas caso haja autorização expressa para tal. A gravação da conversa será considerada fonte de informação, desde que autorizada, assim como anotações que forem feitas ao longo da entrevista.

1. Perfil da Instituição

1.1 Nome da Instituição de Ensino Superior.

1.2 Qual a data de fundação de sua Instituição de Ensino Superior?

1.3 Quantos docentes e demais colaboradores sua Instituição de Ensino Superior possui?

1.4 Qual o percentual dos docentes com cursos de Mestrado e Doutorado?

1.5 Quantos alunos sua Instituição de Ensino Superior possui?

1.6 Quantos cursos de graduação sua Instituição de Ensino Superior possui?

2. Perfil do Pesquisado

1.1 Nome completo do entrevistado.

1.2 Qual o cargo/função que ocupa nesta Instituição de Ensino Superior?

1.3 Há quanto tempo ocupa este cargo?

1.4 Possui quantos anos de experiência profissional na gestão organizacional/universitária?

1.5 Especificar sua formação e qualificação profissional.

3. Gestão e Planejamento estratégico

- 3.1** Qual o perfil e estilo da Gestão Estratégica desenvolvidos pela Instituição?
- 3.2** Como é realizada a análise do ambiente interno e externo da instituição?
- 3.3** Como são estabelecidas as diretrizes organizacionais?
- 3.4** Quem são os tomadores de decisão na instituição?
- 3.5** Como ocorre a formulação estratégica na Instituição?
- 3.6** Existe na empresa uma preocupação e consciência quanto ao desenvolvimento do Planejamento estratégico?
- 3.7** Os planos e decisões do planejamento são descritos em um documento?
- 3.8** Existe a definição clara da estratégia tomada pela instituição?
- 3.9** Existe o envolvimento dos níveis hierárquicos mais altos da instituição na elaboração e acompanhamento das estratégias traçadas?
- 3.10** A instituição possui uma estratégia definida para se posicionar no mercado?
- 3.11** São obtidos sucessos na implantação das estratégias traçadas pela organização?
- 3.12** A análise entre o previsto e realizado é realizada de maneira periódica?

4. Inteligência Competitiva

- 4.1** Quais os fatores-chave de sucesso em seu negócio?
- 4.2** Descreva sucintamente o ambiente atual das instituições de ensino superior privadas no Brasil.
- 4.3** Quais são os principais atores que com suas decisões influenciam decisivamente os rumos tomados pela sua Instituição?
- 4.4** Na sua avaliação, qual é o grande diferencial competitivo de sua Instituição em relação aos concorrentes?
- 4.5** Quando você precisa de informações no mercado atual, qual a primeira providência que você toma?
- 4.6** Que tipos de informações competitivas são vitais para a tomada de decisão ?
- 4.7** Existe na instituição uma pessoa ou equipe responsável pela coleta, monitoramento e análise de informações estratégicas à instituição?
- 4.8** Se sim, qual a frequência que coleta de informações é realizada por esta pessoa ou equipe?

- 4.9** Quais são os produtos/serviços elaborados pelas pessoas responsáveis pelo controle e análise de informações?
- 4.10** Quais são os principais canais de informações (meios de transmissão) utilizados?
- 4.11** Como é realizado monitoramento da concorrência?
- 4.12** Em sua opinião, a sua Instituição age rapidamente em resposta ao posicionamento estratégico assumido pelos seus atores. A organização está preparada ou age instintivamente?
- 4.13** Como você analisa seu conhecimento em relação às técnicas inteligência competitiva?
- 4.14** A sua empresa utiliza de maneira formal e organizada alguma prática de inteligência competitiva? Se sim, quais resultados práticos já foram obtidos com a aplicação. Se não, a instituição possui interesse em desenvolver alguma prática de inteligência competitiva em sua gestão?
- 4.15** Você e sua instituição visualizam diferencial competitivo na utilização de técnicas inteligência competitiva no processo de gestão estratégica?
- 4.16** Em sua opinião, em que estágio encontram-se atualmente as instituições de ensino privadas, no que se refere à utilização das técnicas de Planejamento e Estratégico de Inteligência?
- 4.17** Quais as principais mudanças em andamento no mercado nacional e internacional no setor de ensino justifiquem as organizações a trabalhar com as técnicas de inteligência competitiva na definição de suas Estratégias?
- 4.18** Em sua opinião, os principais atores (concorrentes, clientes, fornecedores) que interagem com a sua instituição de ensino desenvolvem práticas de inteligência competitiva na sua gestão?
- 4.19** Em sua opinião, quais as dificuldades para a implantação práticas de inteligência competitiva na sua gestão?
- 4.20** Segundo estudos realizados por especialistas do setor, das cerca de 2.000 instituições em atividade atualmente, calcula-se que até 2008, restarão pouco mais de 1.500, sobrevivendo aquelas que desenvolverem uma gestão mais profissional e inovadora. Qual a sua opinião sobre esta informação?

APÊNDICE II

I. Questionário de Pesquisa – Fase Quantitativa



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
Rua Imaculada Conceição, 1155 - Prado Velho
CEP 80242-980 - CURITIBA - PR
Telefone: (41) 3271-1476 / 3271-1634

QUESTIONÁRIO - PESQUISA ACADÊMICA

PESQUISA SOBRE AS ATIVIDADES INSERIDAS NO CICLO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA APLICADAS À GESTÃO ESTRATÉGICA DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS DE CURITIBA

Prezados Gestores

A pesquisa abaixo se destina a subsidiar o estudo sobre as atividades inseridas no ciclo de Inteligência Competitiva aplicadas à Gestão Estratégica de Instituições de Ensino Superior Privadas de Curitiba. A pesquisa está a cargo da Prof.^a Eliane de Oliveira, mestranda nessa área de conhecimento emergente.

Inteligência Competitiva (IC) é um processo pelo qual as informações de múltiplas fontes são coletadas, interpretadas e comunicadas no âmbito de uma organização, oferecendo apoio à tomada de decisões estratégicas, ajudando a prever oportunidade e riscos, permitindo a avaliação e o acompanhamento das concorrências e orientando a implementação eficaz.

As respostas aos questionários formulados servirão de subsídio para conclusão da pesquisa, para a qual solicito a sua atenção e colaboração. Os resultados e conclusões da pesquisa serão difundidos para os respondentes.

1. Perfil da Instituição:

1.1 Quantos alunos sua instituição de ensino superior possui?

1.2 Qual o ano de fundação de sua instituição de ensino superior?

rf1 - 1.3 A sua instituição de ensino superior oferece cursos de graduação em quais áreas de qualificação profissional?

☐ Ciências Biológicas e Saúde: Biomedicina, Ciências Biológicas, Economia Doméstica, Educação Física, Enfermagem, Farmácia, Fonoaudiologia, Medicina, Nutrição, Odontologia e Terapia Ocupacional.

☐ Ciências Exatas e da Terra: Ciência Agrárias, Estatística, Física, Geologia, Matemática, Medicina Veterinária, Oceanografia e Química.

☐ Ciências Humanas e Sociais: Artes Cênicas, Artes Visuais, Ciências Sociais, Direito, Filosofia, Geografia, História, Letras, Música, Pedagogia e Psicologia.

☐ Ciências Sociais Aplicadas: Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Ciência da Informação, Comunicação Social, Hotelaria, Serviço Social, Secretariado Executivo e Turismo.

	☐ Engenharias e Tecnologias: Arquitetura e Urbanismo, Computação e Informática, Design, Engenharias e Meteorologia.
--	--

2. Perfil do Pesquisado:

rf2 - 2.1 Qual o seu cargo ou função que o Senhor (a) ocupa?	☐ Pró-Reitor (Administração/ Ensino) ou cargo equivalente na instituição. ☐ Coordenador (Assessor) ou equivalente na Instituição. ☐ Outro – especificar: 2.2 Há quanto tempo o Senhor (a) se encontra no cargo? anos 2.3 Quantos anos o Senhor (a) você possui de experiência profissional na gestão organizacional/universitária? anos.
---	--

rf3 - 2.4 Identificar qual a sua qualificação profissional:	☐ Ciências Biológicas e Saúde: Biomedicina, Ciências Biológicas, Economia Doméstica, Educação Física, Enfermagem, Farmácia, Fonoaudiologia, Medicina, Nutrição, Odontologia e Terapia Ocupacional.
--	---

	☐ Ciências Exatas e da Terra: Ciência Agrárias, Estatística, Física, Geologia, Matemática, Medicina Veterinária, Oceanografia e Química. ☐ Ciências Humanas e Sociais: Artes Cênicas, Artes Visuais, Ciências Sociais, Direito, Filosofia, Geografia, História, Letras, Música, Pedagogia e Psicologia. ☐ Ciências Sociais Aplicadas: Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Ciência da Informação, Comunicação Social, Hotelaria, Serviço Social, Secretariado Executivo e Turismo. ☐ Engenharias e Tecnologias: Arquitetura e Urbanismo, Computação e Informática, Design, Engenharias e Meteorologia.
--	---

3. Gestão e Planejamento Estratégico

rf4 - 3.1 Na sua percepção, qual o perfil e estilo da Gestão Estratégica dentre os aqui elencados que mais se aproxima daquele desenvolvido pela sua instituição?	☐ Centralizada: peso maior no foco estratégico e pouca delegação de autoridade. ☐ Descentralizada: peso maior no foco tático e completa delegação de autoridade.
---	--

	☐ Híbridas: <i>mix</i> de necessidades estratégicas e táticas e tomada de decisão por consenso.
--	--

rf5 - 3.2 Os planos, metas e resultados são distribuídos de forma permanente e periódica entre os setores e áreas de sua instituição?	☐ Discordo totalmente
	☐ Mais discordo que concordo
	☐ Mais concordo que discordo
	☐ Concordo totalmente

3.3 Qual a sua avaliação quanto à elaboração do Planejamento Estratégico em sua instituição?

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Totalmente	Concordo
rf6 - Existe na instituição uma preocupação em desenvolver o planejamento estratégico.	☐	☐	☐	☐
rf7 - São realizadas reuniões periódicas para discussão do planejamento estratégico.	☐	☐	☐	☐
rf8 - Os planos e decisões do planejamento estratégico são descritos em um documento.	☐	☐	☐	☐
rf9 - A prática periódica do planejamento estratégico contribui com resultados práticos à instituição.	☐	☐	☐	☐

3.4 Os fatores abaixo relacionados são utilizados com freqüência por sua instituição em suas ações administrativas e estratégicas.

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Totalmente	Concordo
rf10 - Informação	☐	☐	☐	☐
rf11 - Intuição	☐	☐	☐	☐
rf12 - Experiência	☐	☐	☐	☐

4. Inteligência Competitiva

rf13 - 4.1 Qual o grau de instabilidade que caracteriza o ambiente no qual estão inseridas as instituições de ensino superior?	☐ Extremamente	instável
	☐ Relativamente	instável
	☐ Relativamente	estável
	☐ Extremamente estável	

rf14 - 4.2 Qual é a capacidade de previsão de eventos futuros da sua instituição?	☐ Extremamente	baixa
	☐ Relativamente	baixa
	☐ Relativamente	alta
	☐ Extremamente alta	

rf15 - 4.3 Como é a postura de sua instituição diante das mudanças ambientais no mercado?	☐ Pró-ativa: age com base em estudos prospectivos (visão de futuro).	
	☐ Pró-ativa: age de maneira pouco estruturada, sem objetivos claros e definidos.	

	☐ Reativa: age de maneira conservadora e cautelosa. ☐ Reativa: age de maneira pouco estruturada, sem objetivos claros e definidos.
--	---

4.4 Qual o grau de importância dos seguintes atores que influenciam ou podem influenciar de maneira decisiva no rumo de da gestão estratégica da sua instituição?

	Muito Importante	Importante	Pouco Importante	Irrelevante
rf16 - Concorrentes	☐	☐	☐	☐
rf17 - Clientes	☐	☐	☐	☐
rf18 - Governo	☐	☐	☐	☐
rf19 - Fornecedores	☐	☐	☐	☐

4.5 Qual é o grau de importância dos principais recursos que você utiliza com maior frequência para dar suporte na análise das informações para tomada de decisão na gestão dos negócios da sua instituição de ensino superior?

	Muito Importante	Importante	Pouco Importante	Irrelevante
rf20 - Planilhas estatísticas organizadas por áreas de apoio.	☐	☐	☐	☐
rf21 - Bancos de dados da instituição.	☐	☐	☐	☐

rf22 - Sistemas específicos de informações gerenciais.	☐	☐	☐	☐
rf23 - Relatórios preparados manualmente.	☐	☐	☐	☐
rf24 - Intuição (sensibilidade, emocional, outros).	☐	☐	☐	☐
rf25 - Comunicação externa.	☐	☐	☐	☐
rf26 - Indicações de desvios do planejado x realizado.	☐	☐	☐	☐
rf27 - Históricos em todos os níveis.	☐	☐	☐	☐

4.6 Qual a sua avaliação quanto ao processo atual de tratamento e difusão de informações em sua instituição?

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo Totalmente	Concordo
rf28 - A minha instituição planeja de maneira estruturada a coleta de informações sobre o ambiente competitivo.	☐	☐	☐	☐
rf29 - A captura de informações sobre o ambiente competitivo é realizada de forma constante, por um grupo designado pela instituição.	☐	☐	☐	☐
rf30 - As informações capturadas são distribuídas de forma permanente entre os setores ou	☐	☐	☐	☐

áreas.				
--------	--	--	--	--

4.7 Qual é o grau de importância das seguintes informações competitivas para a sua tomada de decisão?

	Muito Importante	Importante	Pouco Importante	Irrelevante
rf31 - Mercado (clientela potencial e atividade acadêmica).	☐	☐	☐	☐
rf32 - Tendências da concorrência.	☐	☐	☐	☐
rf33 - Informações financeiras.	☐	☐	☐	☐
rf34 - Informações político-culturais.	☐	☐	☐	☐
rf35 - Informações econômicas.	☐	☐	☐	☐
rf36 - Informações legais/regulatórias.	☐	☐	☐	☐
rf37 - Informações de marketing.	☐	☐	☐	☐
rf38 - Orçamento.	☐	☐	☐	☐

rf39 - 4.8 Quais são as principais características das ferramentas de tecnologia da informação (e-mail, internet, intranet) que dão suporte à	☐ Adequadas e utilizadas. ☐ Adequadas, porém não utilizadas na sua total potencialidade.
--	---

gestão estratégica da sua instituição?	☐ Inadequadas, porém utilizadas conforme suas limitações. ☐ Inadequadas e não utilizadas.
--	--

rf40 - 4.9 Quais os três principais métodos/instrumentos de coleta utilizados para obtenção de informações em sua instituição?	☐ Busca na internet ☐ Entrevistas ☐ Pesquisas de Mercado ☐ Pesquisas internas ☐ Busca em bases de dados internas ☐ Busca em bases de dados externas ☐ Busca em provedores de notícias ☐ Jornais e revistas especializados ☐ Outros Métodos: ☐ Nenhum
---	---

rf41 - 4.10 A sua instituição possui Departamento de Marketing?	☐ Sim ☐ Não
--	--

4.11 Entre as seguintes ferramentas gerenciais, indique quais são utilizadas por sua instituição, e também se elas auxiliam significativamente na prática de sua gestão?

	Não é utilizada	É utilizada	É Utilizada e Auxilia significativamente
--	-----------------	-------------	--

rf42 - Análise da Cadeia de Valor	☐	☐	☐
rf43 - Balanced Scorecard	☐	☐	☐
rf44 - Benchmarking	☐	☐	☐
rf45 - Planejamento de Cenários	☐	☐	☐
rf46 - Análise SWOT	☐	☐	☐
rf47 - Planejamento Estratégico	☐	☐	☐
rf48 - Forças de Porter	☐	☐	☐
rf49 - Matriz de Crescimento	☐	☐	☐
rf50 - Fatores Críticos de Sucesso	☐	☐	☐
rf51 - CRM – Customer Relationship Management	☐	☐	☐
rf52 - Outras - especificar	☐	☐	☐

rf53 - 4.12 A utilização destas ferramentas oferece à sua Instituição diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes?	☐ Sim ☐ Não
--	--

rf54 - 4.13 Qual a periodicidade que são realizadas reuniões entre departamentos ou áreas para discussão de questões estratégicas em sua instituição?	☐ Semanal ☐ Mensal ☐ Trimestral ☐ Semestral ☐ Anual ☐ Sem periodicidade definida
--	---

rf55 - 4.14 Você já ouvir falar sobre Inteligência Competitiva?	☐ Sim, e compreendo integralmente os seus conceitos e objetivos. ☐ Sim, mas conheço parcialmente seus conceitos e objetivos. ☐ Sim, mas desconheço os seus conceitos e objetivos. ☐ Não.
rf56 - 4.15 Você acredita que os seus concorrentes praticam Inteligência Competitiva em sua Gestão?	☐ Sim, contudo, apenas as grandes Instituições. ☐ Sim, todas, de maneira formalizada ou não. ☐ Não.
rf57 - 4.16 Qual destas alternativas descreve melhor a prática de Inteligência Competitiva na gestão de sua instituição?	☐ Apenas algumas práticas de coleta de dados não formalizadas em jornais, revistas e internet. ☐ Apenas algumas práticas de coleta de dados não formalizadas em jornais, revistas e internet, além obtenção de informações em contatos informais. ☐ A minha instituição utiliza informações de mercado, mas não possui departamento dedicado especificamente a tal atividade.

	☐ A minha instituição possui um departamento encarregado pela obtenção e elaboração de informações de mercado e estratégicas à organização. ☐ A minha instituição contrata serviços terceirizados para disponibilização de informação relevantes à organização (estudos de mercado e viabilidade, cenários, estatísticas) entre outros.
rf58 - 4.17 Qual destas alternativas descreve melhor a sua percepção sobre as práticas de Inteligência Competitiva no contexto de sua instituição:	☐ Minha instituição realiza muitas práticas de I.C. e já obteve resultados reconhecidos e comprovados através destas. ☐ Minha instituição realiza muitas práticas de I.C., contudo, até o momento não obteve resultados tangíveis através destas. ☐ Minha instituição realiza práticas incipientes de I.C. e possui interesse em aplicar tais atividades pois visualiza diferencial estratégico em suas práticas. ☐ Minha instituição não utiliza nenhuma prática de I.C., e também não possui interesses em desenvolvê-las pois não visualiza diferencial estratégico em suas práticas