

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA  
INFORMAÇÃO**

**WAGNER JOSÉ DE MELLO**

**MODELO PARA O DESENVOLVIMENTO DE  
CAMPANHAS DE COMUNICAÇÃO DE MARCA PARA  
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR APOIADO  
PELA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E INTELIGÊNCIA  
COMPETITIVA**

**CAMPINAS  
2008**

**WAGNER JOSÉ DE MELLO**

**MODELO PARA O DESENVOLVIMENTO DE  
CAMPANHAS DE COMUNICAÇÃO DE MARCA PARA  
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR APOIADO  
PELA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E INTELIGÊNCIA  
COMPETITIVA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Pontifícia Universidade Católica de Campinas, como requisito parcial à obtenção do Título de Mestre em Ciência da Informação.

Área de Concentração: Administração da Informação

Orientador: Prof. Dr. Leonardo Guimarães Garcia

**CAMPINAS  
2008**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

**Autor (a): MELLO, Wagner José de**

**Título: “MODELO PARA O DESENVOLVIMENTO DE CAMPANHAS DE COMUNICAÇÃO DE MARCA PARA INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR APOIADO PELA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA”**

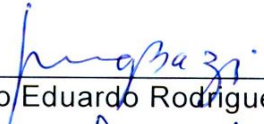
**Orientador (a):** Prof. Dr. Rogério Eduardo Rodrigues Bazi


**Dissertação de Mestrado em Ciência da Informação**

Este exemplar corresponde à redação final da Dissertação de Mestrado em Ciência da Informação da PUC-Campinas, e aprovada pela Banca Examinadora.

Data: 12/02/2008.

**BANCA EXAMINADORA**

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Rogério Eduardo Rodrigues Bazi

  
\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Adriana Aparecida Pessatte Azzolino

  
\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Mariângela Pisoni Zanaga

Aos meus pais, Maria Eliza e Arthur José, meus  
companheiros de viagem, meus eternos  
professores das mais inestimáveis lições: saber  
amar, reconhecer o valor do caráter e entender a  
importância do conhecimento.

## AGRADECIMENTOS

Professores. Pe. Wilson Denadai e Pe. José Benedito de Almeida David,  
Grandes incentivadores deste trabalho e, realmente, professores no seu *stricto sensu*.

Professor Dr. Leonardo Guimarães Garcia,  
Estimado orientador, colega e conselheiro. A você, minha gratidão e reconhecimento sempre.

Professores do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, da PUC –Campinas,  
Por todas as discussões, leves e árduas, mas que ainda ecoam na minha consciência.

A meus alunos.  
Pelo aprendizado comum e constante.

A meus irmãos, Artur e Eduardo,  
Por ser quem são e em quem me oriento.

A Marco Aurélio Calsoni e a todos os meus amigos,  
Por partilharem comigo, sonhos, planos e caminhos.

À Nicolina (*in memoriam*) e à Dejanira (*in memoriam*),  
Por estarem sempre comigo, onde quer que estejam. Obrigado.

"O saber a gente aprende com os mestres e com os livros. A sabedoria, se aprende é com a vida e com os humildes."

Cora Coralina (1889 – 1985)

## RESUMO

MELLO, Wagner José de. **Modelo para o Desenvolvimento de Campanhas de Comunicação de Marca para Instituições de Ensino Superior Apoiado pela Gestão da Informação e Inteligência Competitiva**. Campinas, 2008. 93f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Pós-graduação em Ciência da Informação, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, 2008.

Os principais conceitos de Marketing foram desenvolvidos nas últimas décadas do século XX e necessitam de uma revisão frente às novas tecnologias de informação e comunicação. O gestor moderno e processo gerencial também evoluíram para um processo de tomada de decisões cada vez mais complexo e inserido num ambiente de incertezas. O setor de Educação Superior ampliou-se, tornou-se mais competitivo e tende a continuar sua expansão junto a novos públicos e regiões. O perfil do público universitário também se alterou significativamente. A percepção, cada vez maior, da importância da Ciência da Informação e da Inteligência Competitiva e este cenário efervescente exigem novos paradigmas para a criação de marcas fortes e confiáveis no setor educacional. A presente pesquisa faz uma análise crítica do modelo de Sistema de Informação de Marketing, proposto por KOTLER, e propõe o seu desenvolvimento por meio da adoção de ferramentas de Inteligência Competitiva no processo gerencial, transformando-o em Sistema de Inteligência de Marketing, visando à obtenção de vantagens estratégicas e operacionais no processo de criação e desenvolvimento da imagem institucional. Como proposta, para facilitar o entendimento dos conceitos apresentados, propõe-se um modelo de desenvolvimento de campanhas estratégicas de marca para Instituições de Ensino Superior, orientado pela Gestão da Informação e pela Inteligência Competitiva.

**Palavras chave:** Gestão da Informação, Inteligência Competitiva, Marketing

## **ABSTRACT**

MELLO, Wagner José de. **Model to develop a brand communication campaign to Universities Supported by Information Management and Competitive Intelligence.** Campinas, 2008. 93f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Pós-graduação em Ciência da Informação, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, 2008.

The main Marketing concepts were established in the last decades of the 20<sup>th</sup> century and need to be revised due to the new information technologies and communications. The modern manager and also the management process have been submitted to an evolution within the decision process that is becoming more complex and present in the uncertainty environment. The high education market has grown, becoming more competitive and the perspective is a higher expansion within new regions and public. The profile of the university public has also changed significantly. The perception of how management information, through Information Science, and competitive intelligence is important and the effervescent scenario demand a new paradigm towards the building of strong and reliable brands in the education segment. Recent pool does a critical analysis of the marketing information system model, proposed by Kotler, and proposes a new development using a competitive intelligence tool within the management process, and by this transforming in a new method, in order to facilitate the understanding of the concepts presented. All this to introduce a development model of strategic campaigns from the superior educational institutes, mentioned from the Management Information and Competitive Intelligence.

**Keywords:** Information Management, Competitive Intelligence, Marketing.



# LISTA DE FIGURAS

	<b>Página</b>
<b>Figura 1.</b> O Ciclo de Inteligência Competitiva.....	28
<b>Figura 2.</b> A rede orgânica no processo de Inteligência Competitiva.....	34
<b>Figura 3.</b> Um modelo ecológico para o gerenciamento da informação.....	36
<b>Figura 4.</b> O Sistema de Informação de Marketing inicial (1968).....	39
<b>Figura 5.</b> Sistema de Informações de Marketing (2000).....	41
<b>Figura 6.</b> Principais decisões sobre administração de propaganda.....	53
<b>Figura 7.</b> A Universidade e seus públicos.....	64
<b>Figura 8.</b> O Sistema de Inteligência de Marketing .....	69

# LISTA DE QUADROS

	<b>Página</b>
<b>Quadro 1.</b> Os estágios da evolução da Inteligência Competitiva.....	24
<b>Quadro 2.</b> A evolução do Sistema de Informações de Marketing.....	39
<b>Quadro 3.</b> Atividades de Administração de Marketing.....	44
<b>Quadro 4.</b> Tipificação das Necessidades de Inteligência.....	74

# SUMÁRIO

	<b>Página</b>
1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1. Contextualização.....	11
1.2. Descrição do Problema de Pesquisa.....	14
1.3. Objetivos.....	16
1.4. Justificativa.....	16
1.5. Metodologia.....	18
2. A INFORMAÇÃO E A SUA GESTÃO VISANDO A COMPETITIVIDADE	19
2.1. A Informação.....	19
2.2. Inteligência Competitiva.....	22
2.3. Fontes de Informação para Inteligência competitiva em IES.....	32
2.4. Gestão da Informação.....	35
3. MARKETING E AS CAMPANHAS DE COMUNICAÇÃO DE MARCA.....	37
3.1. Marketing como processo gerencial.....	37
3.2. O Sistema de Informações de Marketing.....	38
3.3. Gestão de Marketing.....	45
3.4. Imagem Institucional.....	46
3.5. O conceito de Marca.....	49
3.6. O desenvolvimento de campanhas de comunicação de marca.....	52
4. GESTÃO DA INFORMAÇÃO E INTELIGÊNCIA COMPETITIV EM CAMPANHAS ESTRATÉGICAS DE MARCA DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES).....	59
4.1. Um modelo de Sistema de Inteligência de Marketing.....	66
4.2. O Novo modelo de desenvolvimento de campanhas estratégicas de marca para IES.....	70
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	78
REFERÊNCIAS.....	85
GLOSSÁRIO.....	91

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. Contextualização

A realidade contemporânea, pautada pela revolução tecnológica e pela globalização econômica e cultural, gera novos desafios para indivíduos e instituições. A noção de tempo e espaço alterou-se rapidamente, afetando as formas de relacionamento tradicionais, os meios de comunicação e as formas de assimilação da informação. Os símbolos mudaram. As novas gerações utilizam novos recursos e enfrentam a realidade de maneira distinta. A era da comunicação em massa abre espaço para a chamada “customização de massa”. A capacidade de produzir, interpretar, articular e disseminar conhecimentos e informações, passou a ocupar espaço privilegiado na agenda das organizações.

A enorme evolução tecnológica ocorrida na segunda metade do século passado, bastante marcada pelo fim da Segunda Guerra (e tecnologias dela advindas), com a concomitante evolução do pensamento sobre a Ciência da Informação e o próprio desenvolvimento das forças produtivas ocasionaram um aumento da competitividade em geral.

Paralelamente, observa-se que os países emergentes desenvolveram políticas públicas que visaram prover as condições necessárias à inserção das nações na economia mundial, através da elevação do patamar de aprendizado coletivo. Nesse contexto, o ambiente educacional assume não apenas um significado social, mas incorpora, igualmente, um valor econômico. O ensino à distância passa a ser uma alternativa viável e a formação continuada, uma regra para qualquer profissional (GUMMESSON, 2005, p.293).

Como conseqüência dessa realidade, o mercado de educação superior brasileiro também enfrenta novos desafios e mudanças estruturais. A demanda, tanto dos alunos quanto dos professores, mantém-se elevada e a oferta de vagas continua crescendo, configurando um ambiente cada vez mais competitivo. As Instituições de Ensino Superior (IES), centradas em posições antes estáveis, passam a enfrentar a competição de instituições de ensino jovens e ágeis, com práticas concorrenciais relativamente recentes para esse setor: “essas instituições analisam seus ambientes, mercados, concorrentes, avaliam suas forças e fraquezas

e desenvolvem um sentido claro de missão, mercados-alvo e posicionamento de mercado” (KOTLER; FOX, 1994, p.27).

Resultado desse quadro, a regionalização passa a ser uma realidade, com a multiplicação de pequenas faculdades e centros universitários nas cidades menores, fora dos eixos mais tradicionais (capitais e grandes cidades). O aprendizado sobre esse novo mercado faz-se necessário para a sobrevivência das instituições. Conhecer o mercado e cada um de seus concorrentes, conhecer seus diversos públicos, sobretudo potenciais alunos e professores, bem como compreender os aspectos regulatórios que envolvem as atividades educacionais no país, são necessidades para os tomadores de decisões das IES brasileiras. Essas características obrigarão as instituições de ensino superior a, continuamente, rever suas crenças, estratégias e ações no sentido de facilitar fluxos, alterar processos e buscar o entendimento mínimo comum de todos os seus integrantes.

No sentido de apoiar as IES a agirem dentro desse contexto competitivo, a função de Marketing passa a desempenhar papel essencial. Para KOTLER e FOX (1994, p.24), “Marketing é análise, planejamento, implementação e controle de programas cuidadosamente formulados para causar trocas voluntárias de valores com mercados-alvo e alcançar os objetivos institucionais”.

A adoção de uma administração mais voltada ao Marketing gera um maior conhecimento da realidade. Além disso, no atual ambiente competitivo em que as vantagens consideradas tradicionais desse mercado estão sendo decompostas, tornam-se mais relevantes os valores associados às percepções pessoais, criadas a partir da imagem projetada pelas instituições, uma vez que a percepção pública de qualidade deriva da sua reputação junto à sociedade.

Instituições que respondem a seus públicos percebem que para atrair alunos e outros recursos necessários devem oferecer programas e outros benefícios que seus públicos desejam em troca. Essas instituições adotam providências para entender seus públicos e melhorar a satisfação de alunos e comunidade. Essa satisfação acaba se refletindo na imagem pública da instituição (KOTLER; FOX, 1994, p. 37).

Trata-se de uma percepção construída de elementos, muitas vezes, intangíveis e sem, necessariamente, ter havido a experimentação, ou seja, o

indivíduo “não precisa ser ou ter sido cliente ou, sequer, ter estado fisicamente em qualquer ambiente da empresa, para construir uma imagem institucional pessoal” (KOTLER, 2000, p. 574).

No ambiente mercadológico, a gestão do chamado “mix de Marketing” (composto basicamente por “Preço”, “Produtos”, “Praça” e “Promoção”) compreende o trabalho com a imagem institucional, que ocorre sobretudo no âmbito da “Promoção” e que tem como uma de suas principais ferramentas as campanhas publicitárias ou, como preferimos denominar aqui, campanhas estratégicas de marca, foco desse trabalho de pesquisa. Segundo a AMA, uma campanha consiste em:

Um grupo de anúncios, comerciais, materiais promocionais relacionados e atividades que são desenvolvidas para serem utilizadas simultaneamente, como parte de um plano de divulgação para o alcance de objetivos definidos de uma organização (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2007).

A preocupação em efetivamente alavancar as percepções de qualidade e as avaliações de satisfação são bases para o desenvolvimento de ações de Marketing e Marketing de Relacionamento que, por sua vez, derivam de um processo efetivo de gestão de informações. A realização de uma campanha configura-se numa excelente oportunidade de produção de informações estratégicas e de alto valor agregado, útil já no início do processo de sua concepção, mas que também servem como subsídio às tomadas de decisão de impacto sobre toda a instituição. Para a finalidade de se criar informações desse tipo, KOTLER e FOX (1994, p.77) destacam a utilidade dos sistemas de inteligência de Marketing, voltados à geração de informações de alto valor agregado “que enriqueceriam grandemente a qualidade das informações disponíveis” e que permite o feedback “tão necessário ao Marketing em sua busca pela adaptabilidade, flexibilidade e capacidade de resposta, indispensáveis na atualidade” (MCKENNA, 1997, p.15).

O presente trabalho de pesquisa em Ciência da Informação pretende colaborar com o processo de gerenciamento das informações utilizadas nas campanhas de Marketing integrado ao uso efetivo de ferramentas de Inteligência Competitiva.

## 1.2. Descrição do Problema de Pesquisa

“Nenhum mortal pode guardar segredo. Se seus lábios estão em silêncio, ele fala com as pontas dos dedos; deixa-se trair por todos os poros”.

Sigmund Freud (1856 – 1939)

É comum se observar, na área de Marketing ou de Comunicação de instituições em geral e, no específico, nas Instituições de Ensino Superior, limitações no uso de informações por parte de seus gestores. Muitos optam pelo uso exclusivo do *feeling*, ou utilizam análises superficiais de pesquisas de mercado, muitas vezes de pouca qualidade técnica, ou optam por restringir a análise aos aspectos do Marketing tradicional. SIMONS (1991, p.51) analisa o uso da informação no Marketing e conclui que “embora os administradores tenham acesso a uma boa gama de informações, a maioria presta atenção a um único tipo – financeiro, operacional ou mercadológico”, o que torna parcial qualquer análise ou decisão tomada.

Em ambientes com essas características, as informações e o conhecimento se encontram dispersos nas diversas áreas e departamentos da instituição. Não há a preocupação com a coleta dos dados, arquivo, análise e a efetiva geração de conhecimento para o desenvolvimento da própria instituição, de suas atividades desenvolvidas no âmbito da Ciência da Informação e pouco discutida no ambiente de gestão, suas decisões ou mesmo para o registro histórico da sua evolução:

Precisamos começar a perguntar como a informação é reunida, compartilhada e utilizada hoje, e o que podemos aprender com ela. Sabemos muito pouco sobre o uso da informação nas organizações, e o primeiro passo é observar as “espécies” relevantes em seu habitat natural (DAVENPORT, 2000, p. 48).

Iniciativas de gestão da informação são apontadas como fontes importantes de ampliação da eficiência e eficácia no Marketing, apesar de muitas instituições educacionais falharem em não constatar que “os sistemas de registro interno e de inteligência de Marketing podem exercer parte importante na identificação e solução de problemas” (KOTLER; FOX, 1994, p.70).

Ao focalizarmos as instituições de ensino superior, faz-se possível agregar à problemática da gestão da informação, a questão da comunicação, haja vista sua importância inconteste para o ambiente universitário, de ampla diversidade e complexidade, composto por diversos públicos (docentes, discentes, funcionários, prestadores de serviços, etc.) que precisam receber informações da instituição segundo suas necessidades específicas (KOTLER; FOX, 1994, p.43).

Agrega-se a esse contexto a necessidade crescente, por conta da forte pressão concorrencial vivida no setor de formação superior, de informações estratégicas para o correto planejamento das campanhas e para tomada de decisão. As IES buscam associar sua marca a valores extremamente racionais e físicos, como laboratórios ou bibliotecas, que são relevantes mas se forem avaliados pela visão da competitividade, é possível considerá-los *commodities*. Isso denota um possível equívoco no conhecimento dos seus públicos e do seu ambiente, pois o que agrega valor e impulsiona a escolha de um produto ou serviço são os valores subjetivos (emocionais) que estarão relacionados intimamente a esta marca.

Para ultrapassar essas limitações, propõe-se a utilização da metodologia de Inteligência Competitiva como elemento estruturante da gestão da informação ao longo do processo de concepção, criação e realização das campanhas institucionais, com a função adicional de gerar informações estratégicas de apoio à tomada de decisão. Por tratar-se de “um instrumento utilizado por empresas para, eticamente, identificar, coletar, sistematizar e interpretar informações relevantes sobre seu ambiente concorrencial”, a Inteligência Competitiva possibilitaria “um processo de aprendizagem contínuo voltado ao planejamento e a decisões estratégicas” (CANONGIA, 2004, p.234).

Devido a essas características, a Inteligência Competitiva apresenta-se como uma importante arma na disputa pelo chamado “*share-of-mind*”, que é o percentual de clientes que mencionam o nome da instituição ao responder a pergunta: “Qual o primeiro que lhe vem à mente no setor de Educação Superior?”, ou ainda, melhorar a participação no “*share-of-heart*”, que é o percentual de clientes que mencionaram o nome da instituição ao responderem à questão: “Qual o nome da instituição de ensino que você preferiria estudar?”, conceitos de vanguarda que



superam a tradicional participação de mercado num ambiente competitivo massificado (KOTLER, 2000, p.247).

### **1.3. Objetivos**

O presente trabalho em Ciência da Informação tem como objetivo principal apresentar um modelo para a introdução de elementos da Gestão de Informações e Inteligência Competitiva no âmbito das campanhas de comunicação de marca em Instituições de Ensino Superior, visando a obtenção de vantagens estratégicas e operacionais no processo de criação e desenvolvimento da imagem institucional.

Como objetivos complementares, podemos citar:

- i. a análise crítica do tradicional modelo de Sistema de Informação de Marketing, proposto por KOTLER, e elaboração de propostas para o seu desenvolvimento;
- ii. a criação de um modelo de referência para a concepção e a implementação de campanhas de comunicação de marca para instituições de ensino superior, com elementos da Gestão da Informação e Inteligência Competitiva;

### **1.4. Justificativa**

Este trabalho de pesquisa, desenvolvido no âmbito do Programa de Mestrado em Ciência da Informação da PUC-Campinas, justifica-se por se tratar de um estudo sobre a associação das teorias de Marketing às soluções advindas da Ciência da Informação, observando as teorias, os processos e os procedimentos necessários para a concepção, implementação e avaliação em Gestão da Informação e Inteligência Competitiva.

O ambiente empresarial carece de um maior aporte de cientistas da informação pois, sem dúvida, a dinâmica do gerenciamento obriga os gestores a criar mecanismos próprios de identificação, seleção e disseminação das informações que considera relevantes para a sua atividade-fim, mesmo sem o suporte teórico que poderia desfrutar.

A quantidade e a variedade de dados e informações disponíveis aos gestores, atualmente, acaba sendo um elemento dificultador do processo, na medida em que cresce exponencialmente. “A maior invenção de Guttemberg não foi a imprensa, mas uma tecnologia que permitiu que mais pessoas pudessem escrever seus conhecimentos pessoais e apresentar esses conhecimentos a outras pessoas” (WERSIG, 1993, p.232) e daí o crescimento vertiginoso da criação, armazenamento e disponibilização da informação para os mais diversos usos, desde a pesquisa e criação de soluções para salvar vidas até como insumo de pesquisas letais em períodos de guerra.

Dessa forma, esse trabalho aprofundou o entendimento das contribuições de significativos autores da Ciência da Informação e das necessidades informacionais do gestor de Marketing, sobretudo o atuante em instituições de ensino superior, no sentido de auxiliar as pessoas no uso da informação e do conhecimento em meio a essa complexa sociedade pós-moderna (WERSIG, 1993).

Por outro lado, configuram-se como justificativas desse trabalho os benefícios estratégicos e operacionais que poderão agregar à estrutura de Marketing de instituições de ensino superior. Com uma estrutura definida, os gestores poderão centrar foco nas atividades-fim das suas áreas, gerenciando-as e minimizando incertezas na tomada de decisões, baseando-se em informações e análises especializadas. É interessante observar que as maiores dificuldades desses gestores, segundo GUMMESSON (2005, p.31), são geradas por “pelo menos quatro variáveis aleatórias: os consumidores, os competidores, a economia geral e a mudança tecnológica, pois nem esses nem suas interdependências podem ser previstos com precisão”. Depreende-se dessa afirmação, a enorme dificuldade em manter-se atualizado com tantas fontes de informação e recursos tecnológicos para isso estruturados e a importância da atividade de Inteligência Competitiva em qualquer empresa, sobretudo em IES.

Sob a ótica estratégica, é positiva a disponibilização de novas soluções metodológicas capazes de minimizar os riscos estratégicos pela manutenção da posição competitiva da Universidade, frente aos sucessivos ataques das novas instituições de ensino superior. Atuar mercadologicamente significa entender os papéis da Universidade e as demandas existentes pelos seus possíveis produtos e

serviços. Significa, também, compreender as tendências de mercado e contemplá-las em seu planejamento, trazendo para reflexão e ação as expectativas e desejos dos seus diversos públicos.

Sob a ótica operacional, o aumento de foco, eficiência e eficácia produzidos pelo uso de metodologias mais adequadas geram economia e levam a resultados positivos essenciais num ambiente altamente competitivo, como é o setor de ensino superior.

### **1.5. Metodologia**

O método utilizado para a execução deste trabalho foi a pesquisa bibliográfica que, conforme MANZO (1971 *apud* MARCONI; LAKATOS, 1982, p. 38) é um tipo de pesquisa que oferece meios para definir e resolver não só problemas científicos bem determinados, como também explorar novas áreas nas quais os problemas ainda não se cristalizaram suficientemente. Este tipo de pesquisa, além de permitir o conhecimento de diferentes formas de contribuição bibliográfica, também tem como finalidade colocar o pesquisador em contato com o que já se produziu e se registrou a respeito de seu tema de pesquisa.

Foi realizado um levantamento bibliográfico com ênfase para os temas Ciência da Informação, Informação, Gestão da Informação, Inteligência Competitiva e Marketing (com ênfase para o Marketing em instituições de ensino superior), utilizando várias fontes, com destaque para as bibliotecas da PUC-Campinas e suas bases de dados de material bibliográfico (incluindo periódicos científicos, teses e dissertações), além de bibliotecas e repositórios digitais de acesso público.

Após a busca e recuperação de referências pertinentes aos temas supracitados, o material coletado foi analisado com vistas ao cumprimento dos objetivos estabelecidos para esse estudo.

## **2. A INFORMAÇÃO E A SUA GESTÃO VISANDO A COMPETITIVIDADE**

### **2.1. A Informação**

Há, na atualidade, uma imersão dos indivíduos em ambientes sobrecarregados de dados, apelos visuais, símbolos e significados. No ambiente empresarial, gestores e funcionários demonstram pouca preocupação com a origem e o destino das informações coletadas. O foco de preocupação e investimento se concentra nos meios, no processo, na evolução e aquisição de tecnologia de armazenamento, como se o uso, a produção efetiva do conhecimento, estivesse relegado a um futuro indefinido.

As instituições coletam dados e não os transformam em informações, subsídios para a geração do conhecimento e a tomada de decisões, o que torna o processo subjetivo e mais propício a falhas. MIRANDA (2001) define o termo dados “como um conjunto de registros qualitativos ou quantitativos conhecido que, organizado, agrupado, categorizado e padronizado adequadamente transforma-se em informação”. E ainda, conceitua informação como sendo o conjunto de “dados organizados de modo significativo, sendo subsídio útil à tomada de decisão”.

Não aparece na rotina das organizações, ainda de forma efetiva, a preocupação real com o que é informação e sua importância como patrimônio ativo, princípios básicos da Ciência da Informação. LE COADIC (1996) define informação como um conhecimento inscrito (gravado) sob a forma escrita (impressa ou numérica), oral ou audiovisual. Etimologicamente, o termo informação vem do vocábulo grego forma, portanto a informação serve para dar forma ou para conduzir o receptor a um novo estado. Para muitos autores, conhecimento consiste em informação ordenada e estruturada. Outros afirmam que para a informação se transformar em conhecimento, necessita da presença de estruturas pré-existentes de entendimento na memória que sejam capazes de reter determinada informação para que se chegue a formar parte do conhecimento de uma pessoa. Conhecimento é informação interiorizada, ou seja, integrada nas estruturas cognitivas do sujeito, sem sujeito do conhecimento não pode haver conhecimento.

BUCKLAND (1991, p.353) vai além e diferencia, esclarecendo o conceito, classificando o substantivo informação. Dessa forma, entende que “informação-como-conhecimento é intangível, não se pode tocá-la ou medi-la de modo algum”, já “qualquer expressão descrita ou representação seria informação-como-coisa e a virtude de ser informação-como-coisa é circunstancial e que determinar se a coisa é utilizável ou não, depende de uma composição de julgamentos subjetivos”. Já WERSIG (1979) afirma que informação deriva de três fontes: gerada internamente pelo esforço mental, adquirida pela percepção pura do fenômeno e adquirida pela comunicação.

Sem dúvida, a conceituação de informação torna-se mais difícil na medida em que mudanças sociais e tecnológicas transformam a realidade em que vivemos. Um ponto comum parece despontar nesse meio que é a afirmação de que o conhecimento, o saber, passa a ser visto como a capacidade de recordar e de buscar informação. BÉRGSON (*apud* MANUEL, 2003, p.127) dizia que “saber é recordar” e podemos afirmar que “saber é saber buscar”, o conhecimento como capacidade de ordenar ou associar dentro de uma estrutura pré-existente.

A unidade da informação proposta como uma unidade de patrimônio com valor intrínseco no processo produtivo da instituição é uma nova visão. Os gestores, acostumados a interagir com o processo econômico (produção – distribuição – consumo) têm que entender e aprender, com a Ciência da Informação, o processo informacional: construção – comunicação – uso. A construção dá-se de forma, cada vez mais, acelerada e a comunidade científica e empresarial são seus agentes criadores. A tecnologia propicia os meios para este crescimento. A comunicação assegura o intercâmbio de informações sobre os trabalhos entre pesquisadores do mundo todo. Há o processo de comunicação escrito (formal) e o oral (informal). A tecnologia colabora com a disseminação da informação criando ambientes virtuais como escolas à distância, teleconferências e revistas eletrônicas. Usar é trabalhar com a informação para satisfazer a uma necessidade. O objetivo final de um sistema de informação deve ser pensado em termos dos usos dados à informação e dos efeitos resultantes desses usos nas atividades dos usuários:

Um sistema de informações pode ser caracterizado como uma tecnologia intelectual porque afeta a organização das funções cognitivas do homem: a coleta, o armazenamento e a análise de

informações assim como atividades de previsão, concepção, escolha, decisão (PETRINI, 1998 *apud* VALENTIM, 2002, p.14).

Seja no macro ou no micro-ambiente, nas instituições e empresas, o processo comunicacional tem que ser desenhado de forma a efetivamente funcionar junto ao emissor e aos receptores, qualificando a interpretação e o entendimento da realidade.

VALENTIM (2002, p.16) aponta três ambientes diferentes que formam a empresa:

o ligado ao organograma, isto é, as inter-relações entre as diferentes unidades de trabalho; o segundo está ligado à estrutura de recursos humanos, isto é, às relações entre as pessoas das diferentes unidades de trabalho e, o terceiro, é composto pela estrutura informacional, ou seja, geração de dados, informações e conhecimento pelos dois ambientes anteriores.

A mesma autora define que a Nova Economia é a associação da informação ao conhecimento, sua conectividade e a apropriação econômica e social e, portanto, amplia a visão para o ambiente externo que também impacta grandemente nas ações da empresa e na forma como as empresas são impactadas por ele, por forças sobre as quais os gestores nada têm de controle. O uso da informação do ambiente externo no sentido de reduzir a incerteza ou possibilitar o desenho de cenários estratégicos, torna-se o fator diferencial no processo de gestão mercadológica e na competitividade da empresa.

Pode-se discutir sobre a necessidade de informação, por exemplo: se é básica ou secundária. Se o uso é para satisfazer a uma necessidade, e se Maslow definiu o conceito de necessidade, a necessidade de informação pode ser considerada uma derivada, uma necessidade primária. Por outro lado, no ambiente corporativo, a necessidade parece ser secundária a partir das ações necessárias para a sobrevivência da empresa, diferenciando-a da concorrência e aumentando a sua lucratividade.

Aristóteles afirmava que a necessidade de informação deriva do desejo de saber, da curiosidade humana, ou seja, é determinada em função do conhecimento. Por outro lado, podemos observar as necessidades também em função da ação: derivadas das necessidades materiais exigidas para a realização de atividades

humanas, profissionais e pessoais (trabalhar, ir de um lugar para outro, comer, dormir, reproduzir-se).

É interessante a análise comparativa de BARRRETO (1999), da pirâmide das necessidades humanas de Maslow frente à outra pirâmide imaginária de estoques de informação utilitárias para atender àquelas necessidades. A segunda se apresentaria de forma invertida, ou seja, na medida em que, na primeira, as pessoas ascendem e têm suas necessidades atendidas (afunilando), suas necessidades de informação transformam-se e as pessoas passam a buscar informações que produzam reflexão, incentivem a criatividade, promovam e facilitem a realização profissional e pessoal (auto-realização). O topo dessa segunda pirâmide conta com um excedente de informações, quantitativa e qualitativamente.

## **2.2. Inteligência Competitiva**

Pode parecer que Inteligência Competitiva é um assunto recente, promovido pelas constantes evoluções tecnológicas e pela própria configuração político-econômica global pós II Guerra Mundial, na segunda metade do século passado. Mas, na realidade, segundo CARDOSO (2003, p.72), a Inteligência Competitiva:

tem suas raízes em práticas de dominação hegemônica que vêm sendo desenvolvidas pelos grupos sociais desde a Antigüidade, motivados permanentemente por guerras e conflitos de interesses humanos, políticos e econômicos.

Num ambiente cada vez mais globalizado e tomado pela tecnologia da informação, tornam-se fundamentais os relacionamentos da empresa ou instituição estabelecidos dentro das redes que integra (GUMMESSON, 2005). Embora ciente desse ambiente e dos seus benefícios, a gestão empresarial observa superficialmente o processo de gestão de informações, dentro do contexto da Ciência da Informação.

A criação de repositórios de dados, registros de fatos e idéias, informações propriamente ditas, não garante a transformação ou transmutação em

conhecimento (BARRETO, 2002). E, menos ainda, desse conhecimento em inteligência competitiva, competência fundamental no ambiente concorrencial de qualquer segmento econômico. A Inteligência Competitiva:

objetiva agregar valor à informação, fortalecendo seu caráter estratégico, catalisando, assim, o processo de crescimento organizacional. Nesse sentido, a coleta, tratamento, análise e contextualização de informação permitem a geração de produtos de inteligência, que facilitam e otimizam a tomada de decisão no âmbito tático e estratégico (CANONGIA, 1998, p.2-3, *apud* VALENTIM, 2002).

Já TYSON (*apud* COSTA; SILVA, 1999, p.2) afirma que Inteligência Competitiva é um “processo sistemático que transforma bits e partes de informações competitivas em conhecimento estratégico para a tomada de decisão”.

A seguir, são relacionados mais alguns conceitos de Inteligência Competitiva adotados por KAHANER (1996), COELHO (1999), NIC/UNB (1999) e ABRAIC (1999), mencionados por em CARDOSO (2003, p. 82):

- Inteligência Competitiva é um programa institucional sistemático para garantir e analisar informação sobre as atividades da concorrência e as tendências do setor específico e do mercado em geral, com o propósito de levar a organização a atingir seus objetivos e metas. (KAHANER, 1996 *apud* CARDOSO, 2003, p.82);
- Inteligência Competitiva é o processo sistemático de coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre atividades dos concorrentes, tecnologias e tendências gerais dos negócios, visando subsidiar a tomada de decisão e atingir as metas estratégicas da empresa (COELHO, 1999 *apud* CARDOSO, 2003, p.82);
- Inteligência Competitiva é um processo sistemático de coleta e análise de informações sobre a atividade dos concorrentes e tendências gerais do ambiente econômico, social, tecnológico, científico, mercadológico e regulatório, para ajudar na conquista dos



objetivos institucionais na empresa pública ou privada (NIC/UnB, 1999 *apud* CARDOSO, 2003, p.82);

- Inteligência Competitiva é um processo informacional proativo que conduz à melhor tomada de decisões, seja ela estratégica ou operacional. É um processo sistemático, que visa a descobrir as forças que regem os negócios, reduzir risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado (ABRAIC, 2001 *apud* CARDOSO, 2003, p.82).

Sobre a Inteligência Competitiva, MASSARI (2001) a define como:

um processo sistemático de coleta, tratamento, análise e disseminação de informação sobre as atividades dos concorrentes, tecnologias e tendências gerais dos negócios, visando subsidiar a tomada de decisão e atingir as metas estratégicas da empresa. (MASSARI, 2001)

PRESCOTT (1999) propõe três estágios de desenvolvimento da IC para que empresas e gestores percebam em que estágios de desenvolvimento estão e para onde devem seguir.

**Quadro 1.** Os estágios de evolução da Inteligência Competitiva (PRESCOTT,1999).

Estágio	Características
<p><b>1.Coleta de Dados</b>  <b>(Competitive Intelligence Gathering):</b> abrange o período 1960-1970</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A atividade caracteriza-se, fundamentalmente, pela coleta de dados, para o qual as competências do profissional de Inteligência estão mais voltadas.</li> <li>• Atividade voltada para trabalhos <i>ad hoc</i>, com análise limitada (quando há).</li> <li>• Foco na decisão de cunho tático, pouco envolvimento do <i>top management</i> e relativamente pouco <i>input</i> ao processo decisório estratégico.</li> <li>• O processo ou a rede estabelecida através da organização é pouco formal.</li> <li>• A maior parte das organizações não tem competência interna instalada sobre a metodologia nessa fase.</li> <li>• A pouca literatura acadêmica mostra um processo na sua infância, informal e com a informação crítica chegando aos tomadores de decisão tarde, em partes e orientada para Marketing.</li> <li>• A passagem para o segundo estágio é marcada pela publicação do livro <i>Estratégia Competitiva</i>,</li> </ul>

	de Michael Porter, em 1980.
<p><b>2. Análise da Indústria e do Concorrente (<i>Industry and Competitor Analysis</i>): abrange a década de 1980</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouca influência no processo decisório ao nível estratégico, sendo maior ao nível tático, até pela origem da área e pela natureza da maioria dos trabalhos desenvolvidos. Apesar disso, gerentes de linha estão interessados em utilizar os serviços da Inteligência.</li> <li>• Existem casos de negócios que a área de Inteligência enumera para o <i>management</i> a fim de informar-lhe os resultados práticos da Inteligência e sua contribuição ao processo decisório.</li> <li>• Nesta fase, a estrutura e uma rede formal de informação começam a se desenvolver e se refinar. Existe uma pessoa responsável pela atividade de Inteligência Competitiva.</li> <li>• Desenvolvimento de maior habilidade em técnicas de análise.</li> <li>• A análise, ainda que limitada, apresenta forte ênfase na análise da estrutura da indústria e de seus competidores. Os trabalhos costumam ter muita análise de Porter e SWOT (do inglês <i>strenghts, weaknesses, opportunities e threats</i>: pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades) e análises para pedidos <i>ad hoc</i> ou solicitações muito específicas.</li> <li>• A coleta de dados inclui uma mistura de informação geral e projetos <i>ad hoc</i> relacionados à industria e aos competidores.</li> <li>• Artigos começam a aparecer, assim como livros. Inicialmente, voltados para coleta de informação e técnicas de análise de dados, que ajudam a institucionalizar e desmistificar a Inteligência Competitiva.</li> <li>• Artigos acadêmicos ainda escassos. Começa a haver uma orientação de acadêmicos, primeiramente os da área de planejamento, no sentido de desenvolverem e implementarem técnicas de análise que pudessem ser combinados com a Inteligência Competitiva.</li> <li>• Três desafios aparecem para a Inteligência Competitiva na transição da ênfase na coleta para análise. <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 1º. Construção de casos para os tomadores de decisão, ilustrando o que é Inteligência Competitiva - importância, potencial de apoio ao processo decisório, localização hierárquica e alocação de recursos.</li> <li>✓ 2º. Lutar contra a imagem de espionagem que publicações do porte de <i>The Wall Street Journal, Fortune, Business Week e Financial Times</i>, pareciam mais interessados em mostrar.</li> <li>✓ 3º. Desenvolvimento de habilidades em</li> </ul> </li> </ul>

	<p>técnicas de análise. Contribui o livro de Michael Porter, <i>Estratégia Competitiva</i> e seus primeiros escritos sobre o desenho de um sistema de Inteligência, permitindo usar a arcabouço teórico e ver o relacionamento do negócio com seu ambiente.</p>
<p><b>3. Inteligência para Tomada de Decisão Estratégica (<i>Competitive Intelligence for Strategic Decision Making</i>): década de 1990</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe uma unidade de Inteligência formalizada, que está começando a se estruturar para atendimento às decisões de longo prazo. Contudo, ainda não apóia o Estratégico efetivamente. Da mesma forma, estrutura-se para desenvolver o acompanhamento do mercado internacional.</li> <li>• Nesta etapa, planeja estruturar um processo de <i>benchmarking</i> com empresas nacionais e, em uma segunda fase, com empresas internacionais.</li> <li>• Questiona-se o papel dos sistemas de informação (como poderiam desenhar, acessar e fazer a interface com os dados internos e externos de maneira a facilitar o processo decisório).</li> <li>• Questiona-se sobre a real contribuição da Inteligência Competitiva. Se por lado, há evidências de que ajuda no compartilhamento de idéias, na sensibilização dos gerentes para o valor da dinâmica competitiva, na identificação de novas oportunidades de negócio e evitar surpresas, por outro lado, há falta de consenso acerca de seu grau de influência nas decisões e se estava orientada para o usuário.</li> <li>• Foco em contra-inteligência.</li> </ul>
<p><b>4. Inteligência Competitiva como Competência Social (<i>Competitive Intelligence as a Core Capability</i>): tendência para o futuro</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe um forte <i>link</i> com os usuários.</li> <li>• Um significativo número de projetos é orientado para decisões estratégicas. O <i>top management</i>, explicitamente, reconhece o valor da Inteligência Competitiva e o liga diretamente ao processo decisório.</li> <li>• Trabalhos acadêmicos e livros se intensificam, embora os primeiros continuem não dando muita atenção ao assunto. O processo de Inteligência é parte inerente do marketing, planejamento e estratégia de cenários. A Inteligência Competitiva é gerenciada como um <i>core business process</i> da organização.</li> <li>• Incorpora o papel da Tecnologia, pois muitas organizações têm orientações tecnológicas como parte central dos seus esforços de planejamento estratégico.</li> <li>• Uma questão, antes ignorada, é a Inteligência Competitiva Internacional, pois as empresas estão cada vez mais presentes no mercado</li> </ul>

	externo. Questiona-se se a Inteligência Competitiva Internacional é diferente da que é feita domesticamente e que oportunidades ela pode trazer.
--	--

A maioria das escolas de Inteligência Estratégica e também de Inteligência Militar (como, por exemplo, a norte-americana e a maioria das ocidentais, inclusive a brasileira) costuma estabelecer claramente uma linha de atividades ao longo do tempo, criando uma espécie de faseamento para as rotinas desenvolvidas no tratamento de dados (CARDOSO, 2003, p.140). Essas fases estabelecidas ficaram conhecidas comumente como Ciclo de Produção de Inteligência: (1) identificação dos usuários e determinação das suas necessidades – planejamento do processo na sua totalidade; (2) reunião das informações; (3) processamento do material reunido; e (4) disseminação das inteligências para os usuários.

Podemos encontrar outras composições desse mesmo ciclo, como a proposta pelo Núcleo de Inteligência Tecnológica (NÚCLEO DE INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA, 2004, p.2), que estabelece seis etapas do ciclo, de forma mais detalhada:

**Identificação de necessidades**, em que se focaliza e a compreensão das reais necessidades de inteligência do cliente e da organização, para direcionar corretamente todas as atividades que serão realizadas.

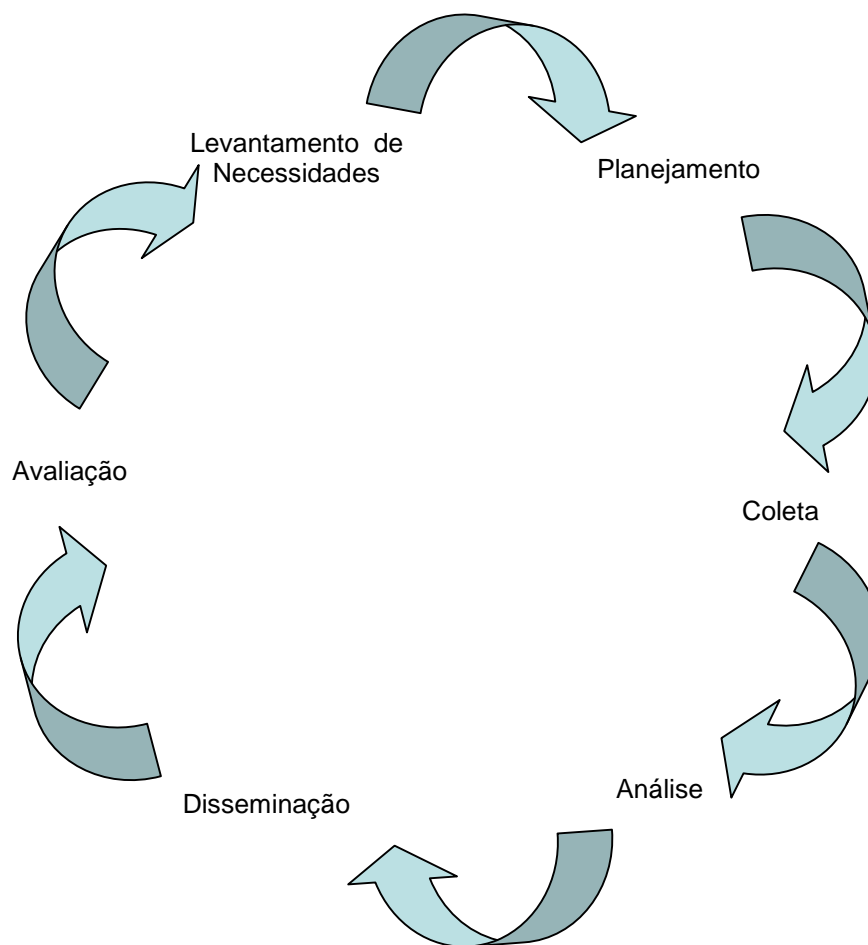
**Planejamento**, cuja função é organizar a forma de realização do trabalho, incluindo a previsão de atividades, fontes de informação, métodos analíticos, equipe, prazos e demais recursos.

**Coleta**, na qual, as “matérias-primas” do processo de IC – dados e informações – são coletadas e organizadas.

**Análise**, que compreende a identificação de tendências, *insights* e relacionamentos-chave entre informações para responder às questões colocadas pelas necessidades do cliente e da organização que motivaram a realização do trabalho.

**Disseminação**, na qual os resultados do processo de IC são apresentados ao cliente e à organização.

**Avaliação**, cujo objetivo é verificar a eficácia e eficiência dos resultados e processos utilizados no trabalho visando à melhoria futura e consolidação de boas práticas.



**Figura 1.** O Ciclo da Inteligência Competitiva (adaptado de NIT, 2004).

Como atividade administrativa estratégica em organizações, a implementação da IC é complexa e leva um período razoável de tempo, “os melhores sistemas de inteligência levaram , pelo menos, 3 a 5 anos para amadurecer” (FULD, 1995, p.433). É bastante interessante observar que o Ciclo da Inteligência Competitiva é o mesmo proposto pela Ciência da Informação, o que confere sinergia aos dois termos que se fundem num só, no ambiente da organização. Não se trata simplesmente da alocação de recursos humanos e tecnológicos, mas de uma mudança de postura de, praticamente, toda a organização. O autor ainda estabelece três “princípios imutáveis” que devem guiar qualquer programa de IC (FULD, 1996, p.419):

1. **Constância:** a coleta de informações deve ser constante, diária, e não apenas durante o processo de planejamento estratégico, três meses ao ano.

2. **Longevidade:** o investimento em um programa de inteligência deve ser de longo prazo. Os programas de maior sucesso levaram anos de maturação.

3. **Envolvimento:** uma maneira de, simultaneamente, controlar os custos do sistema de inteligência e criar um sistema amplo é espalhando a responsabilidade pela coleta e análise da informação por toda a organização – pessoal de vendas, compradores, pesquisadores de Marketing, gerência. Quanto mais pessoas acompanharem o desenvolvimento e uso da inteligência como parte do seu trabalho, mais rapidamente ela estará disponível e será utilizada.

Partindo desses pressupostos, FULD (1995, p.418) propõe três etapas para o desenvolvimento e implementação de um Sistema de Inteligência: (1) preparação da organização, (2) motivação da tropa e (3) armazenamento e entrega da Inteligência, como um tripé que melhor equilibra um plano suspenso.

“Sistemas de Inteligência têm sucesso por causa das pessoas, não pelas máquinas ou computadores”. Essa afirmação de FULD (1995, p. 418) demonstra a importância do envolvimento e do comprometimento de todos na empresa para a evolução do processo de IC. Desde os tomadores de decisão, usuários diretos, até os mais simples colaboradores, integrantes de redes orgânicas de informação, todos devem estar cientes do seu papel no processo e do valor das informações a que pode ter acesso, muitas vezes sem saber (etapa 1).

Atualmente, o indivíduo controla o fluxo e, em grande extensão, o armazenamento de muitas informações. Computadores pessoais, email, correios de voz e outras tecnologias personalizadas permitem a qualquer um gerenciar sua própria base de dados e informações. O Sistema de Inteligência corporativo deve reconhecer esta realidade e construir um sistema que considere essa nova dinâmica da Era da Informação (FULD, 1995, p.420).

Diante disso, é importante que o gerente do Sistema de Inteligência não crie um gargalo para o fluxo de informações, pelo contrário, deve derrubar as barreiras hierárquicas tradicionais da organização e incentivar a troca de informações, por meio de:

- Criar e distribuir um Diretório de Inteligência” com todos os arquivos e especialistas da organização, indexando-os por especialidade;
- Usar o sistema de E-mail ou “voice mail” da empresa para distribuir informações importantes, ou solicitações de informações;
- Juntar especialistas da organização para discussões sobre temas competitivos críticos;
- Encorajar a gerência sênior a reconhecer contribuições de inteligência de subordinados, particularmente se aquelas contribuições beneficiarem diretamente a empresa (FULD, 1995, p.421).

Diante desses desafios, a realização de um levantamento de necessidades de informações é fundamental para qualquer empresa que deseje desenvolver um Sistema de Inteligência. Por causa do tempo, trabalho e limitações orçamentárias, “nenhuma empresa pode esperar obter todas as informações possíveis no seu mercado e dos seus competidores” (FULD, 1995, p.422). Não é prático nem efetivo. Assim como uma empresa desenvolve seu planejamento estratégico para melhor aplicar seus recursos limitados, então um Sistema de Inteligência deve determinar seus objetivos e aplicar seus recursos da maneira mais eficiente e eficaz. É, portanto, muito importante levar em consideração o fluxo interno de informações: determinar as informações mais rotineiramente necessárias, identificar as fontes internas mais utilizadas e localizar os canais e os veículos de comunicação utilizados pelas pessoas.

A auditoria de inteligência é um dos passos mais simples e recompensadores do processo de desenvolvimento do SI. Literalmente significa “identificar os especialistas e outras fontes de conhecimento na organização, de forma a reorganizar o diretório de pessoas da empresa, listando por especialidade ao invés de por departamento ou hierarquia” (FULD, 1995, p.423). A auditoria de inteligência deve incluir as seguintes categorias:

- empregados, agrupados por sua especialidade (competidor, técnica, mercado ou outras);
- arquivos manuais particulares e a descrição de seu conteúdo;
- bases de dados independentes mantidos em computadores pessoais fora da rede da empresa;
- acervo de estudos de mercado e livros especiais não catalogados em outro local.

De qualquer forma, “o propósito é a essência de todas as operações de inteligência bem-sucedidas” (Herring, 2002, p.285) e, segundo Herring, há duas formas de identificar as exigências de inteligência dos tomadores de decisão e/ou da alta gerência:

- o “modo responsivo em que a unidade de IC recebe as solicitações do usuário de inteligência e deve estar preparada para atendê-las” (Herring, 2002, p.285), essa opção exige critérios claros de aceitação e rejeição de demandas, com a convicção de que se faça a distinção entre inteligência e informação básica.
- o “modo proativo exige que o responsável pela unidade de IC tome a iniciativa e entreviste os gestores e tomadores de decisão da empresa para ajudá-los a identificar e definir suas exigências de informação” (Herring, 2002, p.285).

A opção por uma das formas de identificação de necessidades dependerá, naturalmente, da estrutura da unidade de IC e do seu nível de desenvolvimento e envolvimento com essas atividades. Os autores pesquisados (FULD, HERRING, SCHULTZ, KOTLER) convergem para a segunda opção, em que a proatividade da unidade de IC é estratégica para a disseminação da própria IC em todas as unidades da organização.

A segunda base do tripé proposto por Fuld, refere-se à motivação e ao envolvimento da equipe. A base para um SI é uma equipe motivada a dividir e ajudar a desenvolver a Inteligência. Para isso, é necessário: “aumentar a consciência dos



tópicos principais e fornecer incentivos a contribuições constantes ao sistema” (FULD, 1995, p.424). Essas duas ferramentas compõem um processo constante, que se estenderá por toda a vida do SI.

Um elemento chave no processo motivacional a ser analisado deve ser o sistema de recompensas e reconhecimento da organização. Mesmo nas organizações mais motivadas, é necessário mostrar aos funcionários que há reconhecimento pelas contribuições. O que pode se dar a partir de formas simples, como o reconhecimento público junto à equipe, até recompensas financeiras. Essas últimas fortemente rechaçadas por diversos autores (FULD, 1995, p.425).

O terceiro elemento do tripé de suporte à implementação de um SI, ou seja, o armazenamento e a entrega da Inteligência é composto por, basicamente, arquivos manuais, biblioteca corporativa e sistemas informatizados (FULD, 1995, p.426).

### **2.3. Fontes de Informação para a Inteligência Competitiva em IES**

Um grande desafio para as organizações de qualquer tamanho e, em especial, IES que são naturalmente amplas e com muitas áreas e estruturas de comunicação informais, é criar mecanismos e fluxos internos de informação que propiciem o acesso e a disseminação entre as pessoas que, diretamente, se envolvem com os públicos e os tomadores de decisão que, muitas vezes estão distanciados em função da ampla burocracia instalada. Isso implica em planejar, estabelecer e manter ligações com as pessoas certas.

“Redes informais de pessoas, montadas sobre interesses específicos, ajudam a dominar a complexidade do ambiente onde as organizações atuam, favorecendo o acesso até mesmo a hierarquias de difícil conexão” (CARDOSO, 2003, p129). Ou seja, as pessoas mantêm contato com os ambientes externo e interno e criam seus próprios mecanismos de arquivo e, possivelmente, disseminação. Nas IES, essas informações fechadas e orais poderão ser encontradas nos contatos com os alunos, professores, funcionários, fornecedores,

consultores, especialistas e também na sociedade civil que emprega e faz uso dos seus serviços. CARDOSO (2003, p.130) ainda afirma que:

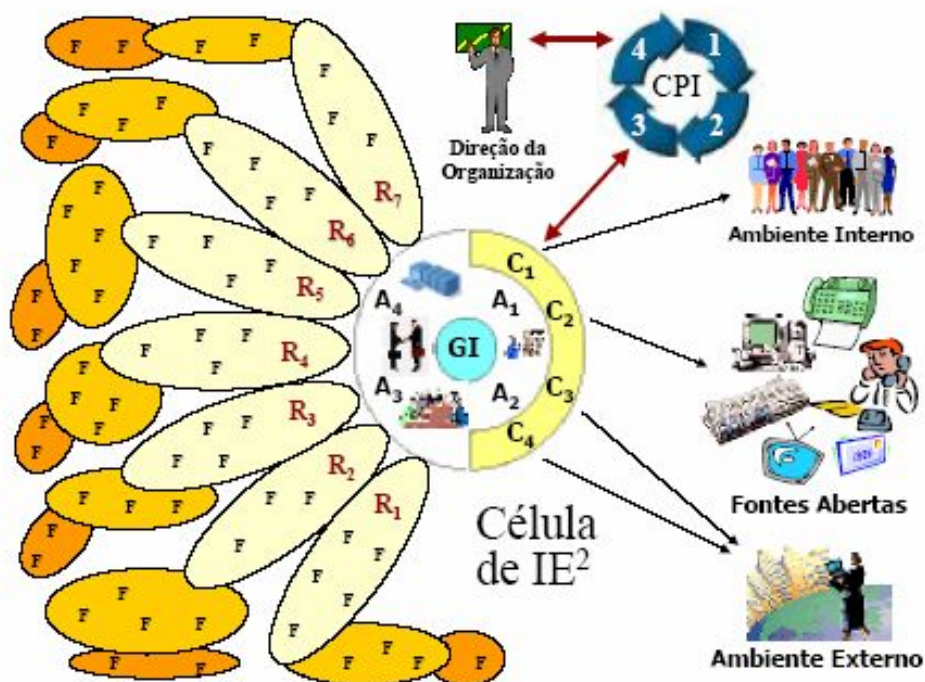
o conhecimento antecipado das faculdades profissionais e não-profissionais dos integrantes de uma organização torna-se essencial para que a Inteligência Competitiva estruture redes que cheguem até onde se deseja, em termos de informação. Em um mundo crescentemente competitivo e imprevisível, como este que existe além dos muros da empresa, a incapacidade de utilizar os talentos internos em prol de objetivos corporativos caracteriza um desperdício imperdoável. É interessante observar que a soma das habilidades pessoais e profissionais de cada indivíduo costuma ser bem superior às qualificações oficiais reconhecidas no seio das organizações a que se vinculam.

O trabalho em redes não se refere à conversas informais ou sociais, mas sim ao desenvolvimento de relações e na identificação dos profissionais com o melhor potencial de se tornarem as melhores fontes, na definição do momento mais oportuno para a troca de informações e na escolha do local mais apropriado para a concretização desse encontro.

Note-se que não nos referimos aos profissionais de IC quando abordamos as redes orgânicas de comunicação, referimo-nos ao mapeamento dos relacionamentos interpessoais com o objetivo de obter repostas a perguntas previamente elaboradas pelos especialistas do tratamento de informações, no caso, os analistas em atuação nas atividades de IC. Assim, “embora o controle possa ser trabalhoso, cada rede é promessa de outras redes e, por meio de conexões sucessivas, a organização deve ser capaz de ir buscar ainda mais longe as repostas para as suas incertezas” (CARDOSO, 2003, p.131). Acrescenta-se que a expansão das redes tem como limitações básicas à capacidade de articulação e a disponibilidade de tempo de seus integrantes.

A figura 2 demonstra, esquematicamente, o funcionamento de uma célula de IC conectada a uma ampla variedade de redes informais, como insumo de todo o processo de avaliação e disseminação das informações coletadas e do conhecimento produzido. Onde as letras F representam os funcionários conectados

em redes informais ( $R_n$ ) que se conectam a uma célula de Inteligência Empresarial (competitiva), composta por analistas ou cientistas da Ciência da Informação e, por meio de diversos canais oferecem produtos informacionais aos gestores, fazendo com que o ciclo da Inteligência Competitiva se realize.



**Figura 2.** A rede orgânica no processo de IC (adaptado de CARDOSO, 2003, p.148).

O entendimento e a valorização das redes orgânicas é fundamental para a atividade de IC pois, como afirma FULD (1995), que “sistemas de inteligência, apesar de todo o potencial dos aplicativos informacionais, são um assunto humano... Os melhores sistemas de informação utilizam as fontes humanas na organização” (p.417).

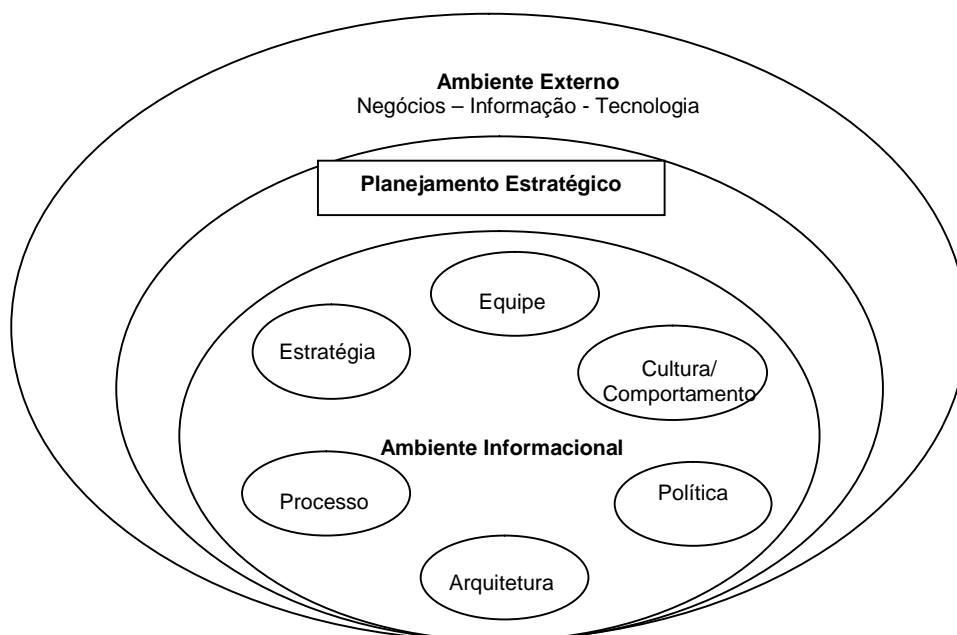
As IES, atualmente, começam a perceber a necessidade da informação em tempo real para a tomada de decisão e que a Inteligência Competitiva já é um assunto de amplo domínio das grandes organizações. Por ser uma atividade inserida empresarialmente nos seus departamentos de mercado, que se defrontam com uma acirrada concorrência, ela exige profissionalismo e atualização constante, ao contrário das medidas de proteção, compreensivelmente resguardadas por quem se protege.

## 2.4. Gestão da Informação

Segundo SIMONS (1991, p.53), “embora os administradores tenham acesso a uma boa gama de informações, a maioria presta atenção a um único tipo – financeiro, operacional ou mercadológico -, ou seja, àquele que esclareça melhor as incertezas estratégicas da organização”, o que denota a maior dificuldade dos gestores de informações em organizações de maior porte ou de estrutura mais descentralizada. Nas instituições, “os fornecedores de informação que desejam atender às necessidades dos clientes não devem direcionar as pessoas a nenhum tipo particular de informação; devem combinar todas as mídias” (DAVENPORT, 2000, p.45).

Nesse sentido, a diversidade de formas para equacionar o excesso e direcionar o necessário das informações, refletido na Figura 3, DAVENPORT propõe a separação dos três ambientes da empresa: o externo, o organizacional e o informacional. E afirma, neste último, sobre a gestão da informação, que:

dar maior ênfase à descrição que ao planejamento futuro é um item que pode tomar diferentes formas. Na área da arquitetura da informação, por exemplo, isso significaria desenvolver mapas das informações atuais em vez de modelos sobre o estado da informação futura. No tocante aos processos informacionais, isso significa criar uma compreensão profunda dos processos existentes antes de projetar os novos. Precisamos começar a perguntar como a informação é reunida, compartilhada e utilizada hoje, e o que podemos aprender com ela. Sabemos muito pouco sobre o uso da informação nas organizações, e o primeiro passo é observar as “espécies” relevantes em seu habitat natural (DAVENPORT, 2000, p. 48).



**Figura 3.** Um modelo ecológico para o gerenciamento da informação (DAVENPORT, 2000, p.51)

Segundo HERRING (1999, p.279), as necessidades de inteligência de uma organização podem ser enquadradas em uma de três categorias:

- (1) decisões e ações estratégicas, incluindo o desenvolvimento de planos estratégicos e estratégias;
- (2) tópicos de alerta antecipados, incluindo iniciativas dos concorrentes, surpresas tecnológicas e ações do Governo; e
- (3) descrição das principais atores encontrados no mercado específico, incluindo concorrentes, clientes, fornecedores, órgãos reguladores e parceiros potenciais.

Essa tipificação das necessidades de inteligência é útil porque cada tipo de informação exige um tipo diferente de operação de inteligência, por exemplo, a inteligência destinada a proporcionar alertas antecipados depende fundamentalmente “da coleta e monitoramento de fontes humanas e a análise, nesse caso, funciona como mecanismo de detecção que sinaliza possíveis desenvolvimentos futuros para os quais a empresa deveria estar preparada” (HERRING, 1999, p.279).

### 3. MARKETING E AS CAMPANHAS DE COMUNICAÇÃO DE MARCA

#### 3.1. Marketing como processo gerencial

Há muitas definições de Marketing e muitos autores debatem entre si a natureza, a origem, os atributos e processos relacionados a esse termo que não foi traduzido para o português. O termo “marketing” traduz um processo que, para todos os autores, parte de um denominador comum: o mercado (em inglês, *market*). Cita-se aqui a definição de Philip KOTLER (2000, p.30) para quem “Marketing é um processo social e gerencial por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm o que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação (troca) de produtos de valor”.

Interessante observar que a definição parece simples, mas traz em si uma enorme complexidade. Ao ser um “processo social e gerencial” denota a necessidade de entendimento da sociedade contemporânea, de suas peculiaridades, coletividades, individualidades e toda a vastidão de perspectivas que o entendimento do ser humano exige. É “gerencial”, portanto, passível de interferência e inferência humanas por meio de ferramentas, técnicas e ações. Trata também das necessidades e desejos humanos (ou corporativos) que propiciem trocas de valor, onde a relação custo-benefício seja positiva e os envolvidos possam expressar suas individualidades. Sem esquecer que para essa satisfação, as trocas necessárias demandam, ao menos, duas partes interessadas em se relacionar onde, como e quando desejarem (*marketplace*).

A definição da *AMERICAN MARKETING ASSOCIATION* (AMA, 1985) para Marketing, adotada desde 1985, era: "Marketing é o processo de planejamento e execução de conceitos, precificação, promoção e distribuição de bens, idéias e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos dos indivíduos e das empresas". Com as mudanças ambientais vivenciadas nos últimos vinte anos, essa definição exigiu atualizações. A nova definição de Marketing, anunciada na *AMA's Summer Educator's Conference*, em agosto de 2004, nos Estados Unidos, é: "Marketing é uma função organizacional e uma série de processos para a criação, comunicação e entrega de valor para clientes, e para a gerência de relacionamentos com eles de forma que beneficie a organização e seus *stakeholders*" (AMA, 2007).

### 3.2. O Sistema de Informações de Marketing

É importante ressaltar que diante de um ambiente cada vez mais competitivo e de públicos mais informados e cientes de seus direitos, o desenvolvimento de um Sistema de Informações de Marketing passou a ser um desafio para as empresas.

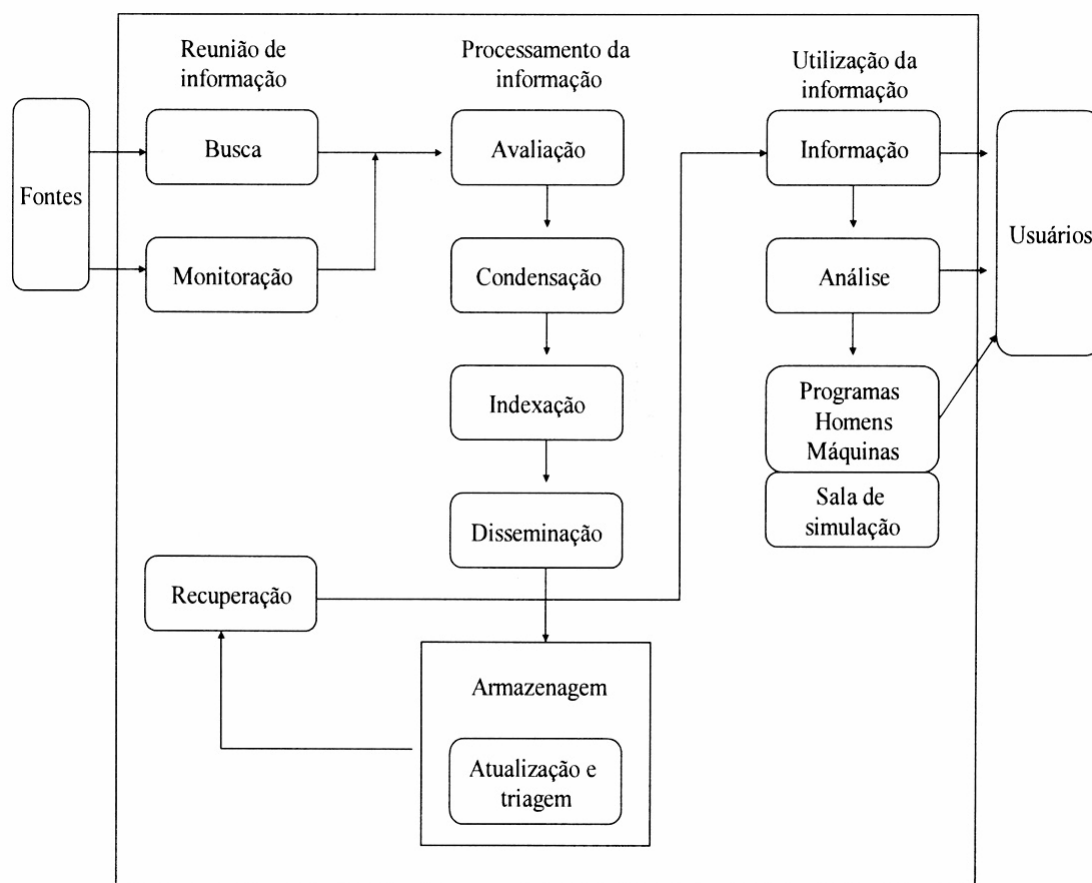
Em Marketing, a necessidade de informação é particularmente aguda por ser a área funcional da empresa que mais interage com as variáveis do ambiente externo em constante mutação (PHELPS, 1960, *apud* MATTAR, 1986).

Já em 1968, KOTLER propunha a criação do centro de informação e análise de Marketing (*Marketing Information and Analysis Center – MIAC*), como pode ser observado na figura 4. Era uma proposta de “transformar o departamento de pesquisa de Marketing em um núcleo maior o qual teria a função de coletar, processar e disseminar as informações internas e externas relevantes às decisões de Marketing” (MINCIOTTI, 1992, p.69, *apud* CHIUSOLI, 2005, p.62).

O autor já reconhecia as deficiências de se trabalhar exclusivamente com um sistema de pesquisa de mercado como suporte à tomada de decisões e para o planejamento em Marketing.

Para que o exercício de planejamento de marketing seja adequadamente executado, é preciso, portanto, que ele repouse sobre uma base sólida. Segundo MATTAR (1986), é imperativo que se coloque à disposição dos responsáveis pelo planejamento de marketing todas as informações possíveis a respeito:

1. dos desejos e necessidades dos consumidores;
2. das ações dos concorrentes;
3. da evolução do mercado;
4. das capacitações e recursos disponíveis da empresa;
5. da evolução das vendas e lucros da empresa;
6. do comportamento das variáveis ambientais; etc.



**Figura.4.** O Sistema de Informação de Marketing inicial (KOTLER, 1968, p.64).

Ao longo do tempo, as organizações manifestaram suas necessidades de compreender a realidade, por meio dos recursos disponíveis à época, de forma a minimizar o risco de uma tomada de decisão equivocada. O quadro 2 sintetiza a evolução dos sistemas gerados a partir dessas necessidades:

**Quadro 2.** A evolução dos sistemas de informação de Marketing.

Década de 50	Sistemas de apoio à administração de Marketing, com os primeiros modelos de Marketing (MM), baseados em representações matemáticas de problemas de Marketing e otimização de objetivos via soluções mais apropriadas para o momento.
Década de 60	Uso de critérios estatísticos e crescente importância da informática, um modelo mais sofisticado de armazenamento e recuperação de dados, com informações quantitativas de mercado, determinadas basicamente por relações de causa-e-efeito. Operava na condição passiva.
Década de 70	Sistemas mais flexíveis, ativos e com oportunidade de simulação, podendo-se prever os resultados de ações de



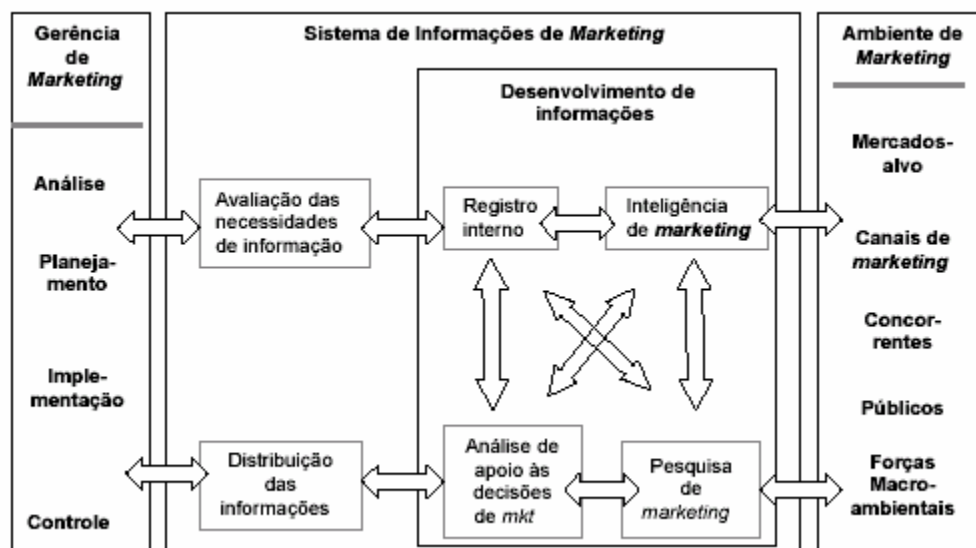
	Marketing tomadas com base nas informações fornecidas.
Década de 80	Surge o conceito de sistema especialista de Marketing, com um centro de inteligência de Marketing focado nas pessoas e na representação do conhecimento baseado em regras.
Década de 90	Aparecem os sistemas de Marketing baseados no conhecimento obtido por meio de várias fontes: especialistas, casos, experiências passadas e textos didáticos, que não buscavam uma solução otimizada, mas a tomada de decisão de forma mais racional.

Fonte: Adaptado de WIERENGA, 2000, p.11.

Philip KOTLER, um dos autores mais respeitados e citados na área de Marketing, desenvolveu suas concepções, revisou e continua renovando suas idéias acerca dos desenvolvimentos tecnológicos e, atualmente, tem se dedicado a indicar a importância de um Sistema de Inteligência Competitiva, tanto para a gestão do Marketing quanto para a estratégia global das empresas. KOTLER (2000, p.250) defende quatro principais etapas para a geração desse sistema: 1) estabelecimento do sistema (armazenamento e resgate); 2) coleta de dados; 3) avaliação e 4) análise dos dados e disseminação das informações. Sem nominar, o autor demonstra reconhecer a importância da Ciência da Informação e da Inteligência Competitiva no processo mercadológico.

A Alta Administração das organizações deve buscar entender a necessidade de coleta, armazenamento e análise de informações, bem como, a distribuição dessas informações aos tomadores de decisão de forma inteligível e em prazo adequado. A figura 5 demonstra um modelo de Sistema de Informações de Marketing, colocado entre o Ambiente de Marketing e a Gerência de Marketing, que aqui poderíamos denominar a “Função Marketing”, uma vez que muitas IES não mantêm departamentos específicos de Marketing e as atividades correlatas se encontram diluídas em diversos departamentos administrativos.

Essa situação torna ainda mais complexa a análise e a tomada de decisões mercadológicas pois segmenta o conhecimento das variáveis envolvidas e desfoca o gestor do que realmente o envolve: a decisão.



**Figura 5.** Sistema de Informações de Marketing (KOTLER; FOX, 1994, p. 70)

A análise do chamado macro-ambiente de Marketing (KOTLER, 2000, p. 163) faz-se necessidade básica no processo e é composto pelos seguintes ambientes:

- Demográfico (crescimento e composição da população, mercados étnicos, níveis de instrução, padrões de moradia, movimentações demográficas, mudança de um mercado de massa para um micro-mercado);
- Econômico (distribuição de renda, padrões de poupança, endividamento e crédito);
- Natural (escassez de matérias-primas, custo da energia utilizada, níveis de poluição, mudança no papel dos governos);
- Tecnológico (aceleração do ritmo das mudanças tecnológicas, oportunidades ilimitadas para a inovação, variações dos orçamentos de P&D, regulamentação mais rigorosa);

- Político-legal (padrões da legislação vigente, grupos de interesse);
- Sociocultural (valores, comportamentos, subculturas, valores culturais secundários).

Um Sistema de Informações de Marketing é constituído de pessoas, equipamentos e procedimentos para a coleta, classificação, análise, avaliação e distribuição de informações necessárias de maneira precisa e oportuna para os que tomam decisões de Marketing (KOTLER, 2000, p.122). O Sistema, propriamente dito, pode compor-se de alguns sub-sistemas: o sistema de registros internos, um sistema de Pesquisa de Marketing, um sistema de Inteligência de Marketing e um processo de Análise e Apoio às Decisões de Marketing ou, também chamado de Sistema Analítico de Marketing.

Nas organizações em que a gestão mercadológica é mais incipiente, os tomadores de decisões baseiam-se exclusivamente no sistema de registros internos, que é “o sistema de informações mais básico usado por administradores. Qualquer instituição acumula informações no curso regular de suas operações” (KOTLER, 1994, p. 74). Ou seja, a operação regular da instituição gera uma enorme quantidade de dados que são arquivados e, muitas vezes, até disponibilizados em sua forma bruta, cabendo ao usuário, que necessita de subsídio para a tomada de decisão, sua localização, filtragem e análise. “A maioria dos sistemas de registros internos foi preparada para arquivar dados, não para torná-los úteis” (KOTLER, 1994, p. 75). Os responsáveis pelo sistema devem projetá-lo de forma que concilie: “1) o que os tomadores de decisão acham que precisam; 2) o que eles realmente necessitam e 3) o que é economicamente viável” (KOTLER, 1994, p. 75).

Complementarmente, o desenvolvimento de um Sistema de Pesquisa de Marketing faz-se necessário para “o planejamento sistemático, coleta, análise e relatório de dados e descobertas relevantes de uma situação de Marketing específica ou problema enfrentado por uma instituição” (KOTLER, 1994, p. 77), conferindo uma visão mais ampla e externa para aos gestores.

Já o Sistema de Inteligência de Marketing, segundo KOTLER, “é o conjunto de fontes e procedimentos pelos quais administradores obtêm informações diárias sobre desenvolvimentos no ambiente externo” (1994, p. 76). É a proposta de

desenvolvimento de procedimentos sistematizados que oferecerão informações relevantes, em tempo adequado, aos gestores, indo além das iniciativas particulares de cada um.

KOTLER (2000, p.125) elencou alguns passos para melhorar a Inteligência de Marketing nas empresas:

- 1) treinar e motivar o pessoal de vendas para que localize e relate novos acontecimentos (lida com o a externalização do conhecimento);
- 2) motivar distribuidores, revendedores e outros intermediários a repassar alguma informação importante (cria fluxos de informação);
- 3) aprender sobre os concorrentes: comprando seus produtos, por meio de visitas físicas ou em seus *websites*, analisando a publicidade, etc.;
- 4) promover um painel consultivo de clientes, composto de clientes representativos dos maiores clientes ou seus mais francos ou experientes clientes;
- 5) comprar informações de fornecedores externos;
- 6) estabelecer um centro de informações de Marketing para coletar e disseminar informações de Marketing.

É interessante observar que KOTLER amplia o seu próprio modelo proposto em 1968, com a inserção de novas atividades propiciadas, sobretudo, pelo desenvolvimento de tecnologias de informação e comunicação.

Complementa o Sistema de Informações de Marketing, a criação também de um Sistema Analítico de Marketing que:

consiste de um conjunto de técnicas avançadas para analisar dados e problemas de Marketing...inclui procedimentos estatísticos avançados por permitirem maior número de relacionamentos em um conjunto de dados e sua interpretação estatística...Pode também incluir modelos quantitativos para auxiliar a tomada de decisões de Marketing (KOTLER, 1994, p. 90).

O Sistema de Informações de Marketing deve, obrigatoriamente, observar estudos específicos e disponíveis sobre possíveis tendências de mercado, que são direções ou seqüências de eventos que têm determinados impulso e duração (KOTLER, 2000, p.158), são previsíveis e revelam como será o futuro. Também os modismos devem ser analisados pois são imprevisíveis, de curta duração e não têm significado social, econômico ou político (CELENTE *apud* KOTLER, 2000, p.159). NAISBITT (1990, p.46) também indica a existência de movimento que ele denominou megatendências: “grandes mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas que se formam lentamente e, uma vez

estabelecidas, nos influenciam por algum tempo – de sete a dez anos ou mais”. Há empresas especializadas em estudo dessas perspectivas de mercado e seus estudos podem ser adquiridos ou consultorias contratadas para a orientação de trabalhos em planejamento de mercado.

É importante observar a complexidade do modelo proposto e imaginar a dimensão do trabalho para a sua implementação, tanto de recursos materiais quanto humanos. E mesmo avaliar a formação do gestor de Marketing para tal atividade. No modelo proposto por KOTLER, o trabalho de gestão do Sistema de Informação de Marketing está sob a responsabilidade do gestor de Marketing, o que pode ser configurar um desvio das suas atividades originais. O exercício da administração de marketing compreende a tomada de decisões nas quatro funções da administração: planejamento, organização, direção e controle, conforme mostrado no quadro 3:

**Quadro 3.** Atividades da administração de Marketing (adaptado de MATTAR, 1986).

PLANEJAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico;</li> <li>• Soluções alternativas;</li> <li>• Projeções de cada solução;</li> <li>• Seleção de alternativas.</li> </ul>
ORGANIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir as atividades;</li> <li>• Agrupar as atividades;</li> <li>• Designar as atividades a grupos responsáveis;</li> <li>• Ligar os grupos tanto horizontal como verticalmente através das relações de autoridade e sistema de informações.</li> </ul>
DIREÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegação de autoridade e atribuição de responsabilidades e tarefas;</li> <li>• Motivação – proporcionar condições para que haja envolvimento dos participantes para o cumprimento das atribuições e colaboração com a organização;</li> <li>• Comunicação – manter os comportamentos da organização informados.</li> </ul>
CONTROLE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver instrumentos que permitam saber onde se está a cada momento;</li> <li>• Desenvolver padrões que permitam saber onde se deve estar a cada momento;</li> <li>• Comparar as medidas do desempenho atual com os padrões;</li> <li>• Medidas para efetuar as correções necessárias.</li> </ul>

### **3.3. Gestão de Marketing (gerenciamento de Marketing mix)**

O Sistema de Informação de Marketing proposto alimentará todo o corpo de gestão da IES para a tomada de decisões e planejamento de ações, cada um no escopo do seu próprio trabalho. No presente trabalho, focamos o processo de gestão mercadológica como contribuição para o entendimento dos conceitos apresentados.

O gestor de Marketing planeja e toma decisões, segundo KOTLER (2000, p.372), em quatro dimensões que são: 1) a determinação do produto oferecido, 2) a distribuição e localização da oferta, 3) o preço ou a composição de valor da oferta e, por fim, 4) a determinação do composto promocional ou de campanhas estratégicas de comunicação de marca. A isso se convencionou denominar Marketing Mix.

O uso efetivo do Sistema de Inteligência de Marketing possibilitará ao gestor decidir sobre onde ou em que elemento do Marketing Mix deverá intervir para o atingimento dos objetivos globais da IES. Diante do momento atual, pode-se afirmar que as decisões podem, efetivamente, ser implementadas em cada elemento do mix. No caso desse trabalho, focar-se-á nas decisões sobre as campanhas estratégicas de comunicação de marca como exemplo de uso desse modelo.

GUMMESSON afirma que “vivemos uma época de incerteza. O especialista (de Marketing) se torna “um corretor de incerteza”, não o especialista experiente e seguro de si, que sabe “como é”, referindo-se à prova científica”(2005, p.294). Seja qual for a necessidade da empresa por informações, o Marketing estará conectado e será o protagonista do acúmulo, arquivamento, interpretação e análise e disseminação das mais relevantes para a tomadas de decisões competitivas. A amplitude de visão advinda dessa análise servirá para o diagnóstico da imagem da instituição e para pautar o planejamento e ações de correção necessárias.

Mesmo com possíveis resistências internas, os modernos gestores de Marketing estão se tornando ou deverão ser tornar usuários da Inteligência Competitiva, quando não os próprios gestores desse processo dentro das organizações. Os benefícios são tantos e tão evidentes que, com as exigências

ambientais, tornam esse movimento praticamente irreversível. Como afirma Peter Drucker:

[...] somos inclinados, tanto do lado acadêmico quanto do lado da administração, a...confundir o brilho superficial pela essência do desempenho. Contudo, é tão fácil ser enganado por sofismas – confundir técnicas inteligentes por entendimento, notas de rodapé por sabedoria e modas por verdade [...] (DRUCKER, 1988 apud GUMMESSON, 2005, p.295).

E que isso nos tornará gestores mais sensíveis à gestão da informação e do conhecimento.

### **3.4. Imagem Institucional**

GARVIN (*apud* KOTLER, 1994, p. 58) é preciso ao afirmar a importância da imagem percebida para o efetivo sucesso ou fracasso de uma instituição de ensino superior:

a qualidade real de uma instituição é freqüentemente menos importante que seu prestígio ou reputação de qualidade porque é sua excelência percebida que, de fato, orienta as decisões de alunos potenciais e bolsistas, preocupados com ofertas de emprego e com os órgãos públicos que garantem as subvenções.

Nesse sentido, a definição de imagem como “o conjunto de crenças, idéias e impressões que uma pessoa tem em relação a um objeto” e a afirmativa de que “as atitudes e ações de uma pessoa em relação a um objeto são bastante condicionadas pela imagem dele” (KOTLER, 2000, p. 572) explicitam o desafio dos gestores para o entendimento dos conceitos e a necessidade real de informações do sistema de informações de Marketing.

Imagens ficam sempre muito arraigadas e, mesmo que a organização já tenha mudado, ainda persistem por um longo tempo. Uma explicação para a persistência da imagem é que, quando as pessoas estabelecem uma imagem, passam a perceber apenas o que confirma essa imagem (KOTLER, 2000, p. 574).

Para ROSA (2001, p. 82), há cinco pilares de uma imagem: 1) “são condicionadas fortemente por valores” e não apenas por fatos; 2) “os mesmos fatos, vistos a partir de novos valores, podem assumir novos significados”; 3) “o ser humano não precisa viver uma realidade para se convencer da imagem a ela associada”; 4) “uma imagem depende necessariamente do meio, da cultura a que ela está exposta” e 5) “imagens são abstrações, não são concretas”. Ou seja, o homem constrói imagens a partir do seu conhecimento, da tradição, da cultura, da mídia e, por que não afirmar aqui, da propaganda. Como afirma KOTLER (2000, P.421), uma “imagem é função de ações e comunicações”.

Portanto, devido à característica abstrata da imagem, o importante passa a ser investigar os seus atributos essenciais: consistência, coerência, capacidade de sobrevivência, deve ser estável e organizável (ROSA, 2001, p.88). Essa investigação passa necessariamente pelos processos de desenvolvimento de inteligência corporativa e competitiva.

KOTLER (1994, p.63) desenvolve duas teorias de formação da imagem que são opostas e contraditórias: a primeira afirma que a imagem é determinada pelo objeto, ou seja, o indivíduo apenas percebe a realidade do objeto. Essa visão assume que:

- 1) as pessoas tendem a ter experiências de primeira mão com objetos; 2) obtêm dados sensoriais confiáveis do objeto; 3) tendem a processar esses dados sensoriais de maneira semelhante, mesmo tendo antecedentes e personalidades diferentes (KOTLER, 1994, p. 63).

A segunda teoria determina que as imagens são determinadas pela pessoa, ou seja,

- 1) as pessoas têm graus diferentes de contato com o objeto; 2) colocadas diante do mesmo, perceberão seletivamente seus diferentes aspectos; 3) têm maneiras individuais de processar dados sensoriais, o que as levam a distorções seletivas (KOTLER, 1994, p. 63).



Conclui o autor que devemos observar ambas as teorias, “em outras palavras, uma imagem é influenciada tanto pelas características objetivas do objeto, como pelas características subjetivas de quem o vê” (KOTLER, 1994, p. 63).

É muito importante perceber que a formação da imagem deriva das percepções subjetivas do indivíduo e das características do objeto observado. O que não se explicita é qual a composição de importância de cada fator para a efetiva formação da imagem, nem a possibilidade de preponderação de um fator sobre o outro. Outro aspecto pouco difundido, mas nem por isso menos importante, sobre a formação de uma imagem refere-se ao tempo. Ou em quanto tempo se constrói uma imagem e qual a sua longevidade. O que se analisa mais profundamente é a contribuição das ações mercadológicas na formação de imagens (subjetivo), em detrimento dos impactos do objeto ou experiência em si.

Com os profundos impactos da tecnologia da informação na disseminação de notícias, os indivíduos passam a se submeter a um sem número de inserções a cada minuto. Por isso, “crises de imagem são capazes de incinerar uma reputação não em questão de anos, nem em questão de meses, mas em apenas alguns dias” (ROSA, 2001, p.35). O tema “crise de imagem”, como anverso do proposto neste capítulo, faz-se necessário para ressaltar a importância do tema na gestão do Marketing Corporativo e da conseqüente necessidade de utilização de um sistema de informações adequado.

Uma “crise de imagem”, segundo MITROFF (*apud* ROSA, 2001, p.21), diferencia-se dos demais tipos de crises pelo seu agente provocador: “quando ela tem origem humana (...) Em princípio, falhas humanas podem ser previstas e, exatamente por esse motivo, o público se sente escandalizado quando elas ocorrem”. Sem dúvida, o aspecto humano na crise de imagem é preponderante mas ROSA (2001, p.21) a define como “um conjunto de eventos que pode atingir o patrimônio mais importante de qualquer entidade ou personalidade que mantenha laços estreitos com o público: a credibilidade, a confiabilidade, a reputação”.

De qualquer forma, vale destacar que “as imagens das pessoas sobre um objeto não revela, necessariamente, suas atitudes em relação ao mesmo...imagens são apenas componentes de atitudes” (KOTLER, 1994, p.65), ou seja, o desejo, a

mudança de opinião, os impactos na efetividade de ações, são potencialmente determinados a partir de percepções e objetos, e sua associação busca gerar atitudes, que são “disposições em relação a um objeto que inclui componentes cognitivos, afetivos e comportamentais”(KOTLER, 1994, p.65).

### 3.5. O Conceito de Marca

Outro conceito fundamental para o Marketing e para o desenvolvimento de campanhas estratégicas é o de **marca**. Segundo SCHULTZ (2003,p.36), o termo marca vem da palavra norueguesa *brand* ou *brandr* que significava “queimar” (*to burn*) usado para identificar a fonte, o fabricante ou o proprietário de um produto ou item. Daí derivou-se seu uso mais comum, marcar gado, cavalos, ovelhas ou outros bens. Com o desenvolvimento do comércio, a marca passou a significar a origem ou fonte de um produto ou a forma de diferenciar, uns dos outros, os que produziam artigos semelhantes. Hoje, marca “é um nome, termo, símbolo ou desenho – ou uma combinação desses elementos – que deve identificar os bens ou serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-los dos da concorrência” (KOTLER, 2000, p.426). As pessoas mantêm relacionamentos com as marcas mais familiares, personificando-as: “Os significados mais permanentes de uma marca são seus valores, cultura e personalidade. Eles definem a essência da marca” (KOTLER, 2000, p.426). E essa identificação colabora com a construção de imagens e a geração de atitudes favoráveis juntos aos diversos públicos da instituição.

STURNER propõe, quando da tangibilização do serviço educacional, que:

a arquitetura, topografia e paisagem de um campus devem apoiar a função educacional da universidade...O campus deve evocar um sentimento poético, um festival, uma composição que é derramada sobre os habitantes. Deve combinar todos os sentidos – visão, audição, tato, paladar e olfato – tornando-se uma cena de rua, festa de amigos, reunião familiar, encontro palpável, tributo ao entrelaçamento de sinais e sons de seres humanos (STURNER, 1972, p.98).

Sem dúvida, uma afirmação interessante mas não completa o suficiente para o planejamento do desenvolvimento da imagem de uma IES, que também recebe outras contribuições, especificamente para esta pesquisa, as comunicações de Marketing. Segundo FISKE, “os efeitos da comunicação são maiores quando a mensagem está alinhada com as opiniões, crenças e disposições do público exposto a ela” (FISKE *apud* KOTLER, 2000, p. 572).

E, segundo KOTLER (2000, p. 570), o mix de comunicação de Marketing é composto por cinco formas essenciais de comunicação:

- Propaganda: qualquer forma paga de apresentação e promoção não-pessoais de idéias, mercadorias ou serviços por um anunciante identificado.

- Promoção de vendas: uma variedade de incentivos de curto prazo para encorajar a experimentação ou compra de um produto ou serviço.

- Relações públicas e publicidade: uma variedade de programas elaborados para promover ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos.

- Vendas pessoais: interação pessoal (cara a cara) com um ou mais compradores potenciais visando apresentar produtos ou serviços, responder perguntas e tirar pedidos.

- Marketing direto: utilização de correio, telefone, fax, e-mail ou Internet para se comunicar diretamente com clientes específicos e potenciais ou lhes solicitar uma resposta direta (as definições são adaptadas de Peter D. Bennett, Dictionary of Marketing Terms. Chicago: American Marketing Association, 1995).

No modelo tradicional de comunicação de Marketing, os esforços concentram-se no desenvolvimento de campanhas publicitárias, item primeiro da lista acima, chamado por Kotler de “propaganda”, que é uma forma de comunicação impessoal, ou seja, “os canais impessoais incluem todas as formas de comunicação que não envolvem contato direto pessoa a pessoa: jornais, revistas, rádio, televisão, cartazes, eventos e mala-direta” (KOTLER, 1994, p. 321), por meio de mídia paga sob patrocínio identificado. Naturalmente, não se pode ignorar a força e a efetividade da comunicação pessoal, ou seja, aquela que “inclui comunicações diretas dos

representantes da instituição e conversas boca-a-boca entre vizinhos, amigos, familiares e colegas – uma forma altamente persuasiva de comunicação”, nem outras especialidades, como promoção de vendas, relações públicas, marketing direto, entre outras, no processo de formação da imagem de uma IES. Onde seus principais e mais numerosos agentes são seus próprios egressos. E é importante ressaltar também que se trata de propaganda, diferentemente, de publicidade que é a obtenção de notícias favoráveis sobre a instituição, sem custo.

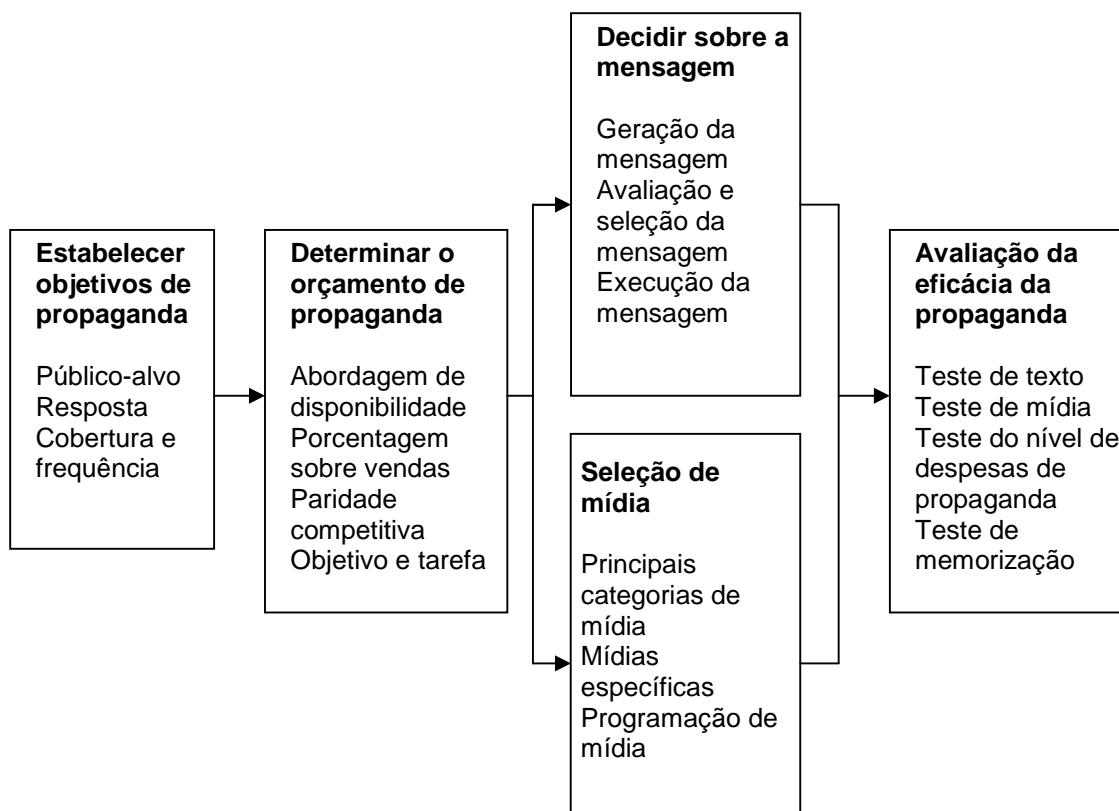
Portanto, é importante compreender que “uma marca é essencialmente uma promessa da empresa de fornecer uma série específica de atributos, benefícios e serviços uniformes aos compradores” (KOTLER, 2000, p.426), o que é fundamental para as IES que desejam se manter reconhecidas pelos seus públicos, sobretudo as que já possuem ou, historicamente, possuíram marcas fortes. Nesse setor, é mais importante pois “as melhores marcas trazem uma garantia de qualidade” (KOTLER, 2000, p.426) e “o desafio em estabelecer uma marca é desenvolver profundas associações positivas em relação à ela” (KOTLER, 2000, p.426). Os consumidores estão menos interessados nos atributos e características (são copiáveis pelos concorrentes). Ancorar a marca nos benefícios também é arriscado. O fundamental é o entendimento do simbólico traduzido a partir das percepções de imagem dos seus públicos. O conceito de imagem transcende o de marca, pois o abrange e determina.

É interessante observar que a marca tem sido tratada, no mundo dos negócios, como um dos patrimônios das empresas, embora não contabilizado. Esse patrimônio está diretamente relacionado ao número de clientes que são fiéis e defensores da marca (KOTLER, 2000, p.427). Esse conceito é ainda mais importante no setor de serviços no qual a intangibilidade é fator determinante. Um alto patrimônio de marca pode fornecer diversas vantagens competitivas às instituições, tais como 1) “a empresa terá os custos de Marketing reduzidos devido à conscientização e à fidelidade do consumidor em relação à marca; 2) a empresa pode cobrar um preço maior do que o dos seus concorrentes porque a marca tem maior qualidade percebida; 3) a empresa pode lançar extensões de linha mais facilmente porque a marca possui alta credibilidade; 4) a marca oferece à empresa certa defesa contra a concorrência por preço” (KOTLER, 2000, p. 427).

### 3.6. O desenvolvimento de campanhas de comunicação de marca

KOTLER (1994, p.338), propõe um modelo de desenvolvimento de campanha publicitária nos moldes do Marketing tradicional, ainda muito focado na instituição e não no estudante, no início da década de 90 do século passado. Para o desenvolvimento de uma campanha de comunicação eficaz, a instituição deve, em grandes linhas e de acordo com a figura 5: (1) estabelecer os objetivos de propaganda; 2) determinar o orçamento de propaganda; 3) decidir sobre a mensagem; 4) selecionar mídia; 5) avaliar a eficácia da propaganda. Mais adiante, analisaremos detalhadamente o processo proposto de desenvolvimento de campanhas publicitárias em IES e a necessidade de compatibilizar a atividade às atividades de inteligência competitiva desenvolvidas pela instituição, o que KOTLER não faz com clareza. As duas desenvolvem-se paralelamente e de forma concomitante, a não observância de seu alinhamento pode gerar desperdício de recursos e estragos na imagem da universidade.

No modelo proposto por KOTLER, preliminarmente, a instituição deve definir-se pelo tipo da campanha a ser desenvolvida, se institucional que visa “promover uma imagem duradoura para um produto” (KOTLER, p.584, 2000) ou promocional que visa estimular vendas rápidas ou ações do consumidor (idem), a necessidade a ser satisfeita ou perseguida. Uma vez definido o objetivo, define-se o tipo de campanha.



**Figura 6.** Principais decisões sobre administração de propaganda (adaptado de KOTLER, 1994, p. 339).

Os objetivos da propaganda podem ser classificados de acordo com o propósito de informar, persuadir ou lembrar:

(1) a propaganda informativa surge no primeiro estágio da categoria de um produto, quando o objetivo é desenvolver uma demanda inicial. (2) a propaganda persuasiva torna-se importante no estágio competitivo, quando o objetivo de uma empresa é desenvolver uma demanda seletiva por uma determinada marca, (3) a propaganda de lembrete é importante para produtos maduros (observação minha: é para gerar ação) e (4) a propaganda de reforço procura reforçar nos compradores que fizeram a escolha certa (KOTLER, 2000, p. 596).

É importante reconhecer a possibilidade de ocorrência de dissonância cognitiva no processo de comunicação e aquisição da oferta. SERRANO (2003) considera que deve haver congruência e equilíbrio entre os componentes e funções da atitude (do consumidor). Caso contrário, ocorrerá a dissonância cognitiva, que é o estado psicologicamente incômodo que o indivíduo procurará resolver através da reorganização da estrutura cognitiva. Os cognitivistas realçam os conflitos entre

expectativas, crenças, atitudes, percepções, informações, concepções e coisas parecidas que conduzam à dissonância cognitiva. Isto ocorre, especialmente quanto à dissonância cognitiva pós-compra, quando as alternativas não escolhidas se tornam mais interessantes e surgem dúvidas quanto à validade da escolha feita. Esta dissonância tenderá a ser dissolvida através de mecanismos psicológicos, como apoio social à sua escolha ou informações que confirmem sua validade.

A etapa de estabelecimento dos objetivos da propaganda é que, tradicionalmente, mais exige informações de suporte para formação das opiniões dos gestores do Marketing das IES, que decidem a partir da sua própria experiência e subjetivismo, na maior parte das vezes. Observa-se que o planejamento estratégico da instituição colabora com informações em termos de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades, ainda que de forma geral, sem especificações em termos de pesquisas mais aprofundadas sobre o ambiente de Marketing em que se insere a IES. Aqui se insere nitidamente as atividades da Ciência da Informação.

O desenvolvimento da proposta de campanha inicia-se pela definição clara do(s) público(s)-alvo aos quais se destina a ação e pode ser formada “por usuários potenciais dos serviços da instituição, usuários correntes, decisores ou influenciadores” (KOTLER, 1994, p.340). Essa definição passa pelo conceito de segmentação de mercado que utiliza sempre a pesquisa para garantir o foco das ações e sua adequação aos objetivos traçados. A segmentação pode ser demográfica, socioeconômica, geográfica, psicográfica, por benefícios, por grau de utilização, por modelos de comportamentos.

Uma vez definido(s) o(s) público(s)-alvo, os envolvidos devem estabelecer claramente o que esperam como respostas. O planejamento da comunicação da IES almeja buscar uma mensagem ideal que “deve atrair a Atenção, captar o Interesse, despertar o Desejo e obter Ação (conhecido como modelo AIDA)” (KOTLER, 1994, p. 320). Esse é um modelo bastante utilizado pelas instituições e busca induzir a opinião de seus públicos por:

três estágios conhecidos como cognitivo (consciência, conhecimento), afetivo (gosto, preferência, convicção) e comportamental (ação). Normalmente, o comunicador assume que os consumidores atravessam esses estágios em seqüência. Deve,

depois, identificar o estágio que caracteriza a maioria da audiência-alvo e desenvolver uma mensagem de comunicação ou campanha que a moverá através dos três estágios (KOTLER, 1994, p. 342),

um por vez. Portanto, o profissional de Marketing, ao planejar uma comunicação, procura fixar alguma coisa na opinião dos consumidores, mudar uma atitude ou levar o consumidor a agir.

Nesse sentido e definidos os públicos, passa-se à delimitação da área de abrangência das ações da campanha em desenvolvimento. Deve-se determinar onde estão fisicamente disponíveis os indivíduos objetivados no processo, de forma geográfica ou de acesso.

A determinação do orçamento de propaganda está ligada aos objetivos traçados pela administração da instituição, ao período abrangido pela campanha e à intensidade das ações da concorrência. Há vários critérios para a alocação de recursos nessas atividades. Um deles é o *share of voice* que “é a participação da marca nos investimentos globais do setor em comunicação” (Professores da FGV-EAESP, 2003, p.282), ou seja, deve haver proporcionalidade entre os investimentos da universidade e a participação de mercado que ela detém. Há outros critérios como: um percentual sobre o faturamento do produto ou serviço, o valor fixo por unidade vendida e o ciclo de vida do produto.

Definidos os objetivos e o orçamento da propaganda, o próximo passo é a decisão da mensagem a ser veiculada. Geralmente, o início do processo é “conversar com o público-alvo e outros influenciadores para determinar como vêm a instituição ou a oferta” (KOTLER, 1994, p.344). Isso pode ser realizado por meio de entrevistas pessoais ou pesquisas (discussões em grupo-foco) ou, ainda, por *brainstorming*.

A mensagem deve “transmitir algo desejável ou interessante sobre o programa ou instituição..., deve também transmitir algo exclusivo ou distinto. Finalmente, ela deve ser confiável e provável” (KOTLER, 1994, p.347). O desafio de usar criativamente os recursos da empresa e alinhá-los às mensagens produzidas é crucial para o sucesso da campanha. Twedt (*apud* KOTLER, 1995, p.347) afirma que no processo de seleção entre propostas alternativas de mensagens, os



executivos devem avaliá-las em três escalas: desejabilidade, exclusividade e credibilidade. Ele afirma que o potencial de comunicação de uma mensagem é resultado desses fatores, diretamente proporcional a eles.

A execução da mensagem, geralmente a cargo de uma agência de propaganda, deve ser orientada no sentido de gerar identificação imediata pelos consumidores e diferenciar-se entre tantas outras que os abordam simultaneamente. Nesse sentido, a instituição deverá escolher o tom da mensagem (sério, informal, humorístico, outros), respeitando a imagem da instituição, o público-alvo determinado e critérios culturais da região de abrangência da comunicação.

A etapa seguinte é a seleção da mídia que ocorre, na realidade, quase que simultaneamente com a definição da mensagem, às vezes, antes. Essa seleção deriva do conhecimento dos hábitos de consumo de mídia (jornais, televisão, Internet, rádio, revistas, *outdoors*, outros) do público-alvo, do orçamento alocado e do tipo de produto ou serviço estará sendo oferecido, ou mesmo, a marca a ser valorizada. Escolhida a mídia, o desafio é “escolher os veículos específicos dentro de cada tipo de mídia que produzirá a melhor resposta desejada em termos de custo-benefício” (KOTLER, 1994, p. 351). Para essa escolha, as agências de propaganda oferecem profissionais especializados que colaboram com a avaliação dos tomadores de decisões.

Ainda em relação à seleção de mídia, é fundamental a decisão quanto ao período da campanha. Nas IES, há uma sazonalidade muito peculiar ao longo do ano e as decisões deverão ser tomadas no sentido de melhor contemplar a demanda sazonal, bem como, no sentido de impactar o público-alvo com uma maior intensidade de exposições num menor espaço de tempo, caso este seja o planejado pela IES.

O processo de avaliação da propaganda inicia-se antes da veiculação, com pré-testes (avaliação direta e testes de portfólio), junto a representantes do público-alvo determinado. Após a veiculação, podem ser realizados os chamados “pós-teste de anúncio” cujo “propósito é avaliar se o efeito desejado está sendo atingido” (KOTLER, 1994, p.357): testes de lembrança e de reconhecimento.

Os testes de mídia também são utilizados pois procuram “determinar se dado veículo de mídia é eficaz em termos de custo-benefício para atingir e influenciar a audiência-alvo” (KOTLER, 1994, p.357). Uma possibilidade dessa modalidade de teste e possibilidade de rastrear as origens das respostas geradas. Outro tipo de teste em relação à efetividade da campanha, é o teste do nível de gastos que pode ser realizado quando a instituição veicula campanhas em mercados semelhantes com gastos diferentes, sendo possível avaliar a variação das respostas produzidas. O processo de avaliação das campanhas permite que se estabeleçam ações corretivas imediatas ou se efetuem alterações no planejamento das próximas campanhas.

O processo de desenvolvimento de campanhas publicitárias para IES é especialmente complexo pois envolve valores e visões, muitas vezes, tradicionais e não acostumadas com o ambiente competitivo da atualidade. Por outro lado, o aprendizado no processo é inavaliável. Sua síntese é o que se convencionou chamar de briefing que, em linhas gerais, deve responder às seguintes perguntas:

- 1) qual o objetivo da campanha e como ela está inserida na estratégia de comunicação?
- 2) Qual a proposição exclusiva de vendas (*unique selling proposition* - USP)?
- 3) Quais as características do produto ou serviço e como transformá-las em benefícios?
- 4) Como a marca e seu produto ou serviço são posicionados no mercado?
- 5) Por que alguém deve comprar o seu produto e não o da concorrência? O que o faz especial?
- 6) Quais os benefícios adicionais (oferta) e a mecânica de resposta?
- 7) Qual o melhor argumento para convencer os compradores a adquirirem o seu produto? Por que os consumidores se convencerão com esses argumentos?

8) Quais as condições de venda e pagamento?

9) Qual a verba? 10) Quais são as expectativas de resposta e o custo permissível por cliente ativado e por venda realizada?

O ambiente competitivo no setor de educação superior no Brasil está cada vez mais acirrado e vê-se a multiplicação das instituições e suas ações de propaganda infestam todos os tipos de mídia. MCKENNA (1997, p.15) quando trata do excesso da propaganda e da publicidade afirma que

no mercado atual, a publicidade deixa escapar um ponto fundamental do Marketing – adaptabilidade, flexibilidade e capacidade de resposta. O novo Marketing exige um ciclo de feedback; esse é o elemento que faltava no monólogo da publicidade, mas que existe no diálogo do Marketing.

A IES que terão sucesso no futuro próximo serão aquelas capazes de identificar e valorizar publicamente seus pontos fortes, seus diferenciais e vantagens competitivas, em detrimento das suas fraquezas. Serão as que oferecerem significados reais por meio de sua marca, reforçando sua imagem nas mentes de seus alunos, professores, funcionários, financiadores e governo.

#### **4. GESTÃO DA INFORMAÇÃO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM CAMPANHAS ESTRATÉGICAS DE MARCA DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES)**

No Brasil e no Estado de São Paulo, a taxa (geométrica) de crescimento populacional anual, calculada a partir de dados quinquenais, referentes a primeiro de julho de cada ano, divulgadas pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, apresenta reduções constantes ao longo dos últimos dez anos, culminado com uma previsão de crescimento de menos de um por cento para o período de 2010 a 2020 (IPEA, 2007). Essa taxa de crescimento se apresenta muito abaixo da taxa de crescimento médio anual do número de IES particulares no país que foi de 8,5% no período 2004/2005 (INEP, 2007).

Paralelo a isso, temos também o crescimento da oferta de cursos de graduação presenciais em IES particulares que, no Estado de São Paulo, foi de 15,57% em 2005 em relação a 2004 (INEP, 2007). A análise dos dados demográficos da população brasileira demonstra, ainda, o envelhecimento da população e uma conseqüente redução do contingente de jovens em idade apropriada para compor a demanda para o ensino superior. Por exemplo, a cidade de Campinas, no Estado de São Paulo, apresentou, segundo o IBGE (2007), um crescimento de 11,2% na faixa dos 20 aos 29 anos, enquanto na faixa de 50 a 59, foi de 32,7%.

Em 1995, o país contava com 894 Instituições de Ensino Superior e este número saltou para 2.165 em 2005. O número reduzido de IES gerava um excesso de demanda por parte de estudantes. O processo de escolha dava-se no âmbito familiar, uma vez que a opção pela IES, além de ser uma opção de futuro profissional, era uma opção de investimento elevado pois envolvia gastos com moradia, alimentação, transporte, além dos custos envolvidos com o processo educativo em si (INEP, 2007).

Naquele ambiente de dez anos atrás e antes, era natural que as IES não se preocupassem em desenvolver ações conscientes de Marketing ou, algumas, praticavam um Marketing tradicional, em que todas as informações e decisões estavam concentradas na instituição ou nas determinações desenvolvimentistas dos

formuladores das políticas educacionais em seus diversos níveis (municipal, estadual e federal), nas suas competências e sinergias, sem a preocupação efetiva com os alunos (demanda). Ou seja, a IES “controlava o mercado” porque dispunha do comando da tecnologia de informação e um segmento cativo de mercado. As ações eram determinadas de dentro para fora, independente de quem era e onde estava o potencial aluno e sua família.

Com o aumento da oferta de IES nos últimos 10 anos e sua conseqüente diferenciação, novos segmentos de estudantes passaram a integrar a demanda, como estudantes de faixa etária mais elevada, de classes sociais menos abastadas e a localização geográfica mais distribuída, passou a ter papel importante na escolha do estudante, sendo o preço e a proximidade de sua residência ou trabalho, fatores determinantes.

Juntamente com o aumento da concorrência no setor, os avanços da tecnologia de informação geraram uma mudança de contexto, pois o estudante passou a ter acesso a novas fontes de informação e novas alternativas de escolha. Atualmente, a informação flui em mão dupla estudante <-> IES, de forma a fazer com que o controle do Marketing seja compartilhado. Esse deslocamento da tecnologia da informação, exige uma nova abordagem pois isso muda a maneira pela qual as organizações atuam, como elas se relacionam com os consumidores atuais e prospectivos e como desenvolvem ou implantam programas de Marketing e de comunicação.

Essas mudanças fizeram com que as IES privadas passassem a se preocupar cada vez mais com o Marketing. É interessante observar os modelos de negócios adotados pelas IES atualmente, pois é clara a variedade de estratégias adotadas de posicionamento, seja pelo preço, pela inovação nos cursos oferecidos (novas profissões), pela variedade de cursos, pela qualidade, pela região geográfica ou pelo nível sócio-econômico do aluno, entre outras.

A gestão efetiva do Marketing ainda é restrita no setor de Ensino Superior privado e se encontram preconceitos em relação à sua adoção. As instituições mais tradicionais, em termos de tempo de operações, são resistentes a sua adoção e, até mesmo, à menção da sua existência. É comum o uso de eufemismos quando se

referem a assuntos relacionados à competitividade ou Marketing. Mas é impossível a estas instituições ignorarem um dos aspectos mercadológicos mais importantes, que é a formação da imagem da instituição, seus elementos formativos, suas estratégias correlacionadas e efetivadas. Daí o foco desse trabalho no sentido de buscar esclarecer o processo e ampliá-lo no sentido da Ciência da Informação e da Inteligência Competitiva.

Torna-se determinante o entendimento do valor da marca como diferenciador da oferta no mercado, passando a constituir o valor de confiança, qualidade e relacionamento que o cliente está comprando (cliente aqui entendido como qualquer integrante de um dos seus públicos-alvos). No atual mercado de educação superior no Brasil, o gerenciamento da marca passou a ser preponderante em todos os aspectos, o que leva a IES moderna a fugir do modelo tradicional de gerenciamento de Marketing e buscar novos modelos baseados, fundamentalmente, nas tecnologias da informação e no uso das informações disponíveis, tanto internas quanto externas à organização, e na Inteligência Competitiva.

As IES brasileiras dividem-se em Universidades, Centros Universitários e Faculdades isoladas, dependendo da sua estrutura educacional e, também, se diferenciam segundo sua estrutura de financiamento e propriedade, ou seja, instituições públicas, privadas e comunitárias. A oferta de cursos e outras atividades de cada uma delas é determinada por sua história, formação e financiamento.

Essa variação de estrutura entre as IES reflete também nos modelos de autoridade e gestão, bastante focados nos processos acadêmicos, muitas vezes, em detrimento aos administrativos. E, ainda, nas Universidades e Centros Universitários o corpo de gestão desfruta de mandatos por tempo determinado, o que pode gerar discontinuidades nos processos e no próprio planejamento das instituições. Esse é um risco enorme para a construção da imagem da IES e, obviamente, para todas as atividades administrativas, inclusive a de desenvolvimento de recursos humanos técnicos mais adequados aos novos tempos e desafios.

Um fenômeno importante está ocorrendo no mercado da Educação Superior no Brasil, iniciado em 2006, com abertura de capital de algumas IES privadas, o que gerará uma nova forma de administrar essas organizações, com

maior transparência mas, também, com maior profissionalismo, encarando a competitividade como forma de maximização real da riqueza dos acionistas. Os impactos dessas atividades ainda são imprevisíveis de forma geral, mas para o Marketing já é relativamente claro o impacto nas ações de comunicação com a sociedade e com o posicionamento claro, focado e determinado a competir a qualquer risco.

A preocupação com a subsistência, com a saúde econômico-financeira e com a capacidade de investimentos, também se diferencia fortemente entre as IES. Portanto, a preocupação com a concorrência crescente e com a respectiva diminuição de demanda, é fator recente de preocupação para os gestores. O Marketing passou a ser considerado estratégico na última década, numa reação às mudanças ambientais. O entendimento do ambiente, o planejamento estratégico e o uso de informações e Inteligência Competitiva passaram a ser fatores determinantes de sucesso e, paulatinamente, passaram a ser adotados por algumas IES no Brasil e no mundo.

É interessante observar o uso do chamado Marketing tradicional por grande parte das empresas na atualidade. O que não é diferente entre as IES que já se estruturaram para tanto. O desenvolvimento histórico do Marketing deu-se em ambiente de concorrência e de mercados regulados, com tecnologias da informação, ainda, em desenvolvimento. Na atualidade, diante das profundas alterações sofridas no ambiente econômico, as organizações passaram a procurar conhecer e utilizar novas técnicas e ferramentas de gestão, inclusive no Marketing e na gestão de informações, de novas tecnologias e da Inteligência Competitiva.

No ensino superior, a imagem e a marca da instituição passaram a ser fatores determinantes de escolha. A multiculturalidade dos seus possíveis públicos faz com que as IES tenham que entendê-los acuradamente, para poder tomar decisões coerentes e suportadas pelas condições de financiamento de suas mantenedoras.

Assim, tornou-se fundamental para a IES, o entendimento e o desenvolvimento de ações de Marketing. KOTLER (1994, p.24) afirmava haver uma tendência de adoção do Marketing por IES, a partir da última década do século

passado, ressaltando que esse movimento não deveria se dar desconectado da estratégia de negócios adotada pela instituição. Muito pelo contrário, ele faria parte da estratégia competitiva desenvolvida e, dependendo do processo de gestão adotado na IES, tornar-se-ia fundamental.

E dentro do planejamento do Marketing integral da instituição, há o desenvolvimento da política de comunicação de marca que, segundo CAHEN (1990, p.23):

é uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa, que tem por objetivo: criar (onde ainda não existir ou for neutra), manter (onde já existir), ou ainda, mudar para favorável (onde for negativa) a imagem da empresa juntos aos seus públicos prioritários.

Mesmo as IES mais arreadas ao Marketing terão que se defrontar com a necessidade de gerir adequadamente sua imagem, sua marca, enfim seu efetivo posicionamento junto aos seus públicos de relacionamento.

Uma profunda mudança em curso, intensamente provocada pelas novas tecnologias de informação e comunicação e pela necessidade de informações competitivas, como ponto de partida do processo é a análise dos públicos e dos ambientes interno e externo em que se insere a IES, conforme Figura 7. Manter planos de relacionamento com esses públicos e entender suas expectativas, necessidades e demandas é o alvo. Muitas vezes, os interesses desses públicos são contraditórios e se torna impossível atender a todos.





**Figura 7.** A universidade e seus públicos (KOTLER; FOX, 1994, p. 43).

A instituição, então, se depara com a necessidade de decidir estrategicamente que públicos atender e em que ordem de prioridade, uma vez que alguns objetivos podem ser antagônicos. Por exemplo, os professores e funcionários de uma IES privada desejam aumentos de salários e benefícios, enquanto os alunos desejam que o valor das mensalidades seja reduzido.

De acordo com KOTLER e FOX (1994), os mais freqüentes atributos desejados em um curso universitário são: 1) reputação acadêmica, 2) custo, 3) localização do campus, 4) distância de casa, 5) extensão do campus, 6) convívio social, 7) aparência física do campus, 8) moradia e condições de vida e, 9) colocação no mercado de trabalho. Os alunos variam no que desejam a respeito de cada atributo e de sua importância relativa. Nenhuma faculdade pode satisfazer a hierarquia de necessidades de todos os alunos e, conseqüentemente, deve ajustar-se para atender a hierarquia de desejos de alguns segmentos de sua população. E, além disso, deve de quando em quando verificar se os padrões de desejos dos alunos estão se modificando de maneira a favorecer ou a prejudicar a “marca” de educação que a instituição apresenta.

É muito importante perceber que a formação da imagem deriva das percepções subjetivas do indivíduo e das características do objeto observado. O que não se explicita é qual a composição de importância de cada fator para a efetiva formação da imagem, nem a possibilidade de preponderação de um fator sobre o outro. Outro aspecto pouco difundido, mas nem por isso menos importante, sobre a formação de uma imagem refere-se ao tempo. Ou em quanto tempo se constrói uma imagem e qual a sua longevidade. O que se analisa mais profundamente é a contribuição das ações mercadológicas na formação de imagens (subjetivo), em detrimento dos impactos do objeto ou experiência em si. Dessa forma, gerir uma imagem é “progredir nessa via comunitária, situação que implica tensão entre uma realidade e um ideal, uma vontade utilizando um potencial, porém voltada para o futuro” (Strategor, 1988, *apud* Duarte, 2003, p.191).

Com os profundos impactos da tecnologia da informação na disseminação de notícias, os indivíduos passam a se submeter a um sem número de inserções a cada minuto. Por isso, as chamadas “crises de imagem” são capazes de incinerar uma reputação não em questão de anos, mas em apenas alguns dias. Esse tema, como anverso do proposto neste capítulo, faz-se necessário para ressaltar a importância do tema na gestão do Marketing e da conseqüente necessidade de utilização de um sistema de informações adequado.

Uma “crise de imagem”, segundo Ian Mitroff (*apud* Rosa, 2001, p.21), diferencia-se dos demais tipos de crises pelo seu agente provocador: “quando ela tem origem humana [...]. Em princípio, falhas humanas podem ser previstas e, exatamente por esse motivo, o público se sente escandalizado quando elas ocorrem”. Sem dúvida, o aspecto humano na crise de imagem é preponderante mas não exclusivo, podemos determinar que a crise ocorre como resultado de um conjunto de eventos e pode atingir o patrimônio mais importante de qualquer entidade ou personalidade, que mantenha laços estreitos com o público: a credibilidade, a confiabilidade, a reputação.

De qualquer forma, vale destacar que as imagens das pessoas sobre um objeto não revelam, necessariamente, suas atitudes em relação ao mesmo. Imagens são apenas componentes de atitudes, ou seja, o desejo, a mudança de opinião, os impactos na efetividade de ações, são potencialmente determinados a partir de

percepções e objetos, e sua associação busca gerar atitudes, que são “disposições em relação a um objeto que inclui componentes cognitivos, afetivos e comportamentais”(KOTLER, 1994, p.65).

O Marketing tradicional, que antes era realizado de dentro da IES para fora, cederá espaço a novas formas de realização e gestão. Muito provavelmente, o novo modelo favorecerá as instituições que, efetivamente, conseguirem inverter essa lógica e construir estratégias de fora da IES para dentro, agregando, nas suas operações do dia-a-dia, os benefícios produzidos pela atividade de Inteligência Competitiva.

#### **4.1. Um modelo de Sistema de Inteligência de Marketing**

Com as novas tecnologias a baixo custo, o enorme aumento de informações disponíveis, via *web* sobretudo, o ambiente em constante mutação e o desenvolvimento mais consistente da Ciência da Informação, há uma mudança em curso, “o *marketplace* físico é desafiado pelo *marketspace*” (GUMMESSON, 2005, p.294). Não podemos mais tratar as necessidades informacionais dos gestores de Marketing com o modelo de Sistema de Informação de Marketing proposto por diversos autores. Tratava-se de um sistema de informações para a gestão do Marketing das corporações, quase que exclusivo para essa atividade, restrito ao apoio ao planejamento e tomadas de decisões nas atividades da área. A proposta de um modelo ampliado de Inteligência em Marketing destaca uma das partes do antigo SIM e gera uma mudança significativa nas atividades de inteligência (levantamento de necessidades, planejamento, coleta, análise, disseminação e avaliação) pois propõe uma atividade de Inteligência Competitiva para toda a organização.

O Sistema de Informações de Marketing proposto por este trabalho para IES é composto pelos seguintes elementos:

##### **I. Informações do Ambiente Externo**

O ambiente externo foi amplamente discutido no item anterior do presente trabalho e oferece à organização, informações de seus mais diferentes públicos, ininterrupta, formal ou informalmente.

Essas informações são geradas em fluxo constante por meio de uma rede estruturada de colaboradores, devidamente treinados e sensibilizados pela importância da atualização das informações disponíveis. E que o próprio fluxo informacional gerado representa uma enorme vantagem competitiva para a IES.

Portanto não se trata de uma mera fotografia do ambiente externo mas da criação de insumos, em tempo real, para uma observação acurada da realidade.

## **II. Planejamento Estratégico da IES**

O Planejamento Estratégico (PE) da IES estabelece sua missão, visão e objetivos, muitas vezes com o desenho de cenários futuros de conjuntura mais ampla, o que pode colaborar o desenvolvimento do planejamento específico de Marketing. O processo de planejamento é bastante enriquecedor pois delinea as ações e principais enfoques da IES. Sua realização dá-se para períodos mais longos de tempo, com revisões periódicas. Trata-se, portanto, de uma “fotografia” da organização, em termos de pontos fortes e fracos, e do ambiente externo, em termos de ameaças e oportunidades, passando, necessariamente, pela análise de concorrentes e do próprio mercado em que a IES está inserida.

O processo é importante também pela reflexão provocada junto aos principais gestores da IES, tornando-se também excelente oportunidade de alinhamento de visões e percepções.

Por ser periódico, o PE colabora com as principais diretrizes estratégicas de atuação, inclusive com os valores em evidência e o posicionamento que se deseja adotar para a IES.

## **III. Pesquisas de Mercado**

As pesquisas de mercado podem ser propostas a qualquer momento pelos gestores de uma IES, e buscam responder questões bastante precisas ou identificar/confirmar situações de mercado. Podem colaborar com a identificação de

oportunidades (novas demandas) ou ameaças (profissões em declínio), quando realizadas de forma concomitante ou para o desenvolvimento do PE. Geralmente as pesquisas são desenvolvidas para a busca de informações para o entendimento ou solução de algum problema concreto da organização.

Podem ser quali ou quantitativas. E, ainda, desenvolvidas internamente ou adquiridas por institutos de pesquisa de mercado especializados que já oferecem dados pesquisados ao longo do tempo com regularidade. Há fontes de pesquisa públicas que fornecem dados brutos de levantamentos sobre os quais a IES deverá se debruçar com um corpo técnico preparado para a análise e a obtenção das informações procuradas.

#### **IV. Sistemas de Registros Internos**

O sistema de registros internos traz as informações gerais de desempenho e acompanhamento das atividades da IES, seus resultados globais financeiros ou numéricos de forma geral. Pode e deve incluir também informações de alunos. Esses sistemas oferecem informações fundamentais para o processo de segmentação de clientes e o cruzamento de informações, como adimplência, ocorrências extraordinárias, frequência, fontes de financiamento, entre outras, o que permite ao gestor fazer recortes e cruzamentos nos diversos segmentos de formas inusitadas mas mais adaptadas às características próprias da IES.

#### **V. Fontes Internas**

É de fundamental importância o fomento das fontes internas de informações, consistindo de gestores, professores, alunos, egressos e funcionários. A criação de uma rede de informações é fundamental. A massa crítica composta de tantos personagens torna-se uma vantagem competitiva ímpar.

É mais complexa a criação de uma rede de informações, conforme descrito no capítulo 2, a rede orgânica vista anteriormente, que inclua alunos da IES, pois tendem a ser uma massa pouco envolvida no processo de forma consciente. Por outro lado, estão prontos a fornecer informações relevantes caso encontrem os canais adequados, seja diretamente via professores, funcionários das áreas de contato ou canais estruturados, tipo ouvidoria ou serviços de atendimento ao aluno.

## VI. Sistema de Inteligência de Marketing

Todos os itens anteriores conectam-se ao Sistema de Inteligência de Marketing, aqui proposto, baseado no ciclo da Inteligência Competitiva (NIT, 2004) que, por sua vez, é composto por seis etapas: determinação das necessidades, planejamento, coleta, análise, disseminação e avaliação, já analisadas anteriormente.

Na IES, a determinação de necessidades parte dos níveis mais altos da estrutura hierárquica (reitoria, direções de cursos ou faculdades) e busca responder as principais perguntas para o suporte à gestão da IES ou das decisões estratégicas regulares da sua administração.

A figura 8 ilustra o modelo, proposto por este autor, de Sistema de Inteligência de Marketing, levando em conta todas as etapas do ciclo de inteligência e as necessidades da gestão da função Marketing nas instituições:



**Figura 8.** O Sistema de Inteligência de Marketing.

Como a implementação da Inteligência Competitiva em IES ainda é uma realidade nova e, parcialmente, desconhecida, é comum encontrar gestores que não sabem pedi-la e precisam ser treinados para isso, pois “a identificação convincente e a clara articulação das necessidades de inteligência são uma responsabilidade a ser compartilhada por usuários e profissionais” de Inteligência Competitiva (HERRING, 1999, p.290). Essa preocupação é fundamental pois a ausência de necessidades reconhecidas pelas gerência é freqüentemente citada como a razão básica do baixo desempenho de programas de Inteligência Competitiva.

É patente, portanto, que a etapa de levantamento das necessidades é fundamental para alicerçar o processo de desenvolvimento de Inteligência Competitiva. A equipe de Inteligência Competitiva concentra-se na tarefa de identificar e definir as necessidades gerenciais que exigem de fato inteligência e não apenas informações que possam ser obtidas no próprio departamento ou em outros órgãos. Para que se evite a formulação de demandas inadequadas ou que contribuam para o mal entendimento da importância da Inteligência Competitiva no processo gerencial.

#### **4.2. O Novo modelo de desenvolvimento de campanhas estratégicas de marca para IES**

No capítulo 3, analisou-se detalhadamente o desenvolvimento de campanhas publicitárias para IES no modelo tradicional proposto por KOTLER (1994). Em que a criação das soluções vem de dentro para fora, com uma análise superficial de informações disponíveis e com pouco, ou sem, o aprofundamento com o uso de sistemas de informações gerenciais ou de modelos de inteligência competitiva.

Na atualidade, com os recursos advindos das tecnologias de informação, os gestores das IES passam a ter outras possibilidades de desenvolvimento de ações de Marketing, focados no desenvolvimento e valorização da marca, o que chamamos de criação e implementação de Campanhas de Comunicação de Marca (CCM).

A crítica ao modelo tradicional, proposto por KOTLER, é devida ao desenvolvimento de campanhas de Marketing de “dentro para fora”, sob o ponto de vista da IES. O modelo proposto nesse trabalho, inverte essa lógica e propõe que se desenvolvam as campanhas estratégicas de comunicação “de fora para dentro”, a partir dos resultados gerados pela Inteligência Competitiva na IES.

O novo modelo de desenvolvimento parte da premissa de que os clientes:

agregam e armazenam mentalmente todos os incentivos e mensagens, contatos da marca e elementos do produto ou serviço encontrados. Então eles os combinam com novos elementos e atividades a que estejam expostos. Afinal, tentam formar uma opinião ou um sentimento básico a respeito da marca (SCHULTZ, 2003, p.69).

Esses clientes estão sob uma enorme disponibilidade de mensagens, imagens, sons e sensações, o que os faz peneirar e descartar o que não lhes interessa, faça sentido ou gere associações.

Tradicionalmente, as IES brasileiras desenvolvem campanhas, preponderantemente, de propaganda para dois propósitos: divulgação dos períodos de processo seletivo ou matrículas e, eventualmente, inserções com foco na valorização da marca, em filmes institucionais ou comemorativos (jubileus ou outras datas significativas para a IES).

Não se percebe uma preocupação com a concatenação das ações de forma a utilizar-se de outras formas de comunicação, mais adequadas aos diversos públicos almejados por uma segmentação mais estratégica. Ou mesmo, as IES que oferecem cursos em diversas modalidades (graduação, pós-graduação e extensão) não encaram as ações como complementares entre si para o desenvolvimento conjunto de um posicionamento.

Diante disso, entendemos que o modelo proposto por KOTLER (figura 5, página 40) para o desenvolvimento de campanhas, deve ser revisto e completado para que possibilite às IES maior possibilidade de compreender a atualidade e atuar sobre a realidade competitiva no objetivo de sucesso.



O presente trabalho foca o desenvolvimento de campanhas estratégicas de comunicação de marca e propõe um modelo para sua realização pelo uso efetivo de um Sistema Ampliado de Inteligência de Marketing, que inclui a gestão do conhecimento e de ferramentas de Inteligência Competitiva.

Ou seja, após o Sistema de Inteligência ter gerado resultados em relação às exigências de Inteligência dos gestores, o Marketing fará uso das análises para o desenvolvimento de ações de criação de marca, por meio de campanhas estratégicas de comunicação de marca. Conforme as seguintes etapas propostas:

### **1. Definição do público-alvo**

Qualquer organização tem que determinar claramente quem são seus clientes atuais e potenciais. Para as IES privadas isso é ainda mais fundamental pois determina como ela desenvolverá sua competitividade. Podemos listar como públicos-alvos para CCM de IES:

Segmentação preliminar para uma IES:

- I. Alunos pagantes: trata-se de uma parcela significativa e em crescimento no setor de Ensino Superior, são alunos que exercem atividades remuneradas e pagam pelo próprio estudo.
- II. Famílias pagantes: são alunos mantidos pelas famílias que visualizam a Educação como forma de investimento.
- III. Empresas pagantes: refere-se a uma parcela de alunos que estudam beneficiados por bolsas de estudos oferecidas pelas suas empresas empregadoras.
- IV. Bolsistas: alunos que recebem bolsas de estudos das mais diversas origens, exceto empresas empregadoras.
- V. Egressos: refere-se a todo o grupo de profissionais formados pela instituição até o presente momento, em todos os níveis de cursos oferecidos.

- VI. Prospects: são indivíduos com perfil compatível para tornarem-se alunos (em todos os níveis ofertados de ensino) e ainda não o são.
- VII. Alunos de concorrentes.
- VIII. Professores e funcionários.
- IX. Stakeholders: são outros elementos importantes de relacionamento para a IES, tais como governo federal, empresas empregadoras, sociedade civil, doadores, entre outros.

É possível imaginar, também, outros modelos de segmentação de alunos, como por nível (graduação, *lato-sensu* e *stricto-sensu*), por curso, por área do conhecimento, por origem geográfica, entre outras formas tradicionais e simplistas de segmentação. Ou formas mais sofisticadas como por padrão de comportamento ou atitude, grupos de aspiração, de associação, entre outros.

Diante da segmentação proposta, a IES deve ter muito clara a participação de cada segmento do alunado na sua estrutura de financiamento, na sua composição quantitativa de alunos, no potencial de divulgação pessoal de cada segmento, para que possa estabelecer políticas e ações adequadas de relacionamento e comunicação de marca.

E os outros públicos também devem ser levados em conta para o desenvolvimento das campanhas estratégicas de marca. O Governo Federal, via Ministério da Educação, é o regulador do Ensino Superior no país e deve ser abordado pelas ações no sentido de, efetivamente, formar uma imagem adequada da IES junto às interfaces.

Profissionais oriundos da IES, os chamados egressos, compõem uma parcela significativa de público para a ação da IES no sentido de fortalecimento da marca. Atingi-los adequadamente e atraí-los para o convívio na IES é outro desafio a ser enfrentado com a ajuda dos estudos da Inteligência Competitiva, preliminar ao desenvolvimento efetivo da campanha.

Com o modelo proposto de SIM, entendemos que o gestor deve compor uma relação de perguntas (KIT), como exemplificado no quadro 4, acerca de cada

um desses segmentos e suas similaridades em relação a comportamentos e atitudes em relação à IES. O entendimento dessas informações, aliado ao modelo estratégico adotado, determinará o parcelamento e o direcionamento das CCM aos públicos que as demandarem.

**Quadro 4.** Tipificação das Necessidades de Inteligência (adaptado de HERRING, 1999, p. 281)

Decisões e ações estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- avaliar o papel da concorrência na obtenção de nossos objetivos empresariais;</li> <li>- qual o nível de investimentos em comunicação e Marketing dos concorrentes?</li> <li>- identificar e avaliar a oferta (de produtos) dos concorrentes e benchmarks</li> <li>- quando e quais serão as reações dos concorrentes às iniciativas da instituição?</li> <li>- Como nossa estratégia de Marketing será vista pela setor? Pelos concorrentes? Pelos clientes e prospectivos clientes?</li> </ul>
Tópicos de alerta antecipado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mudanças políticas na regulação do setor;</li> <li>- mudanças na forma como somos vistos (imagem) por nossos clientes/concorrentes;</li> <li>- novas instituições que estejam planejando entrar no negócio ou na região;</li> <li>- inteligência relativa a aquisições ou mudanças societárias entre os concorrentes (motivos e propósitos).</li> </ul>
Principais atores no mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fornecer perfis dos principais concorrentes, incluindo seus planos estratégicos, competitivos e desempenho financeiro;</li> <li>- avaliar pormenorizadamente as estratégias de Marketing dos concorrentes;</li> <li>- descrever e avaliar o ambiente competitivo presente e futuro, incluindo todas as variáveis possíveis;</li> <li>- quem são nossos clientes futuros, suas necessidades e interesses. Como nossos concorrentes estão se preparando para atendê-los;</li> <li>- opiniões, atitudes e percepções dos concorrentes e clientes em relação ao “valor”da nossa marca.</li> </ul>

Não se está descartando as campanhas anteriormente realizadas pelas IES, para divulgar suas matrículas ou sua marca, mas propondo uma mudança ampla nesse processo que passa a ocorrer “de fora para dentro” da IES. Ou seja, deve-se objetivar conhecer o ambiente competitivo e suas múltiplas variáveis e estabelecer um diálogo produtivo com seus diversos públicos.

Sem dúvida, há ações estratégicas de comunicação de marca que abrangerão, senão todos, a grande maioria dos públicos. Mas com a utilização da Inteligência Competitiva, os gestores poderão centrar foco nas questões prioritárias

e obter maior impacto, por meio de canais precisos de acesso a esses públicos, mensagens direcionadas, fortalecimento de valores juntos àqueles que precisam do reforço. Seja pelo desenvolvimento de campanhas com mensagens ou incentivos de marca (lembrando que as mensagens de marca são de longo prazo, com impactos mais duradouros).

Deve ser diferente para a IES desenvolver um plano de comunicação de marca direcionado para as empresas que financiam bolsas para seus funcionários que estudam naquela IES ou para alunos de colégios de ensino médio que podem vir a se tornar alunos. Ou mesmo para os atuais alunos para que tenham interesse genuíno em educação continuada junto à sua IES de origem. Ou ainda, desenvolver ações de comunicação de marca junto a professores e funcionários para que, dissociado da política de benefícios adotada pela IES, sejam defensores da marca junto aos públicos interno e externo à IES.

Sem dúvida, multiplica-se o desafio ao se visualizar a magnitude do escopo desses públicos, aliado à diversidade de mídias e tecnologias de comunicação disponíveis.

## **2. Definição da estratégia da campanha (institucional ou promocional, temática, *briefing*)**

Da análise profunda dos públicos-alvos, segundo respostas da Inteligência Competitiva, passa-se a ponderar entre a oferta de mensagens ou incentivos aos clientes, o que proporciona a base para o desenvolvimento da CCM. A estratégia a ser desenvolvida dependerá diretamente do público-alvo determinado, pois há muitas alternativas de abordagem.

Definidos o público-alvo e a estratégia de abordagem, o gestor de Marketing, muitas vezes com a colaboração de agências especializadas, deverá se debruçar sobre o conceito a ser desenvolvido para a CCM, o tema, os valores, as imagens, enfim, os itens que deverão ser abordados junto àqueles públicos.

Nesse sentido, é definida a estratégia da campanha que poderá se desdobrar em campanhas publicitárias ou de propaganda, ações de relações

públicas ou de assessoria de imprensa. Ou, mesmo, o que é mais desejável, ações conjuntas dessas várias modalidades de contato com os clientes. Nesse sentido, quebra-se um paradigma na atividade mercadológica de manutenção de apenas uma campanha sendo realizada. No modelo proposto, a IES poderá desenvolver e manter campanhas simultâneas junto a diversos públicos, em mídias diferentes e objetivos diferentes.

A Inteligência Competitiva favorece a possibilidade dessa multiplicidade de ações pois amplia a visão dos gestores em relação a necessidades e possibilidades, ajudando a determinar, inclusive, os melhores momentos para as ações.

### **3. Definição da operacionalização da Campanha (orçamentos, mídias, implementação)**

Identificados e priorizados os públicos-alvos das CCM, os gestores deverão determinar as parcelas orçamentárias destinadas a cada um. Nessa proposta de novo modelo para o desenvolvimento de CCM para uma IES, um dos maiores benefícios, sem dúvida proporcionado pelo uso da Inteligência Competitiva, é a possibilidade de diversificação dos meios de comunicação utilizados, as mídias.

No fim do século passado, período de desenvolvimento das propostas de SIM por KOTLER e outros autores na área de Marketing, a mídia preponderante era a televisão, uma mídia de massa tradicional, com impactos reconhecidos e alto valor de investimento. A maior parcela orçamentária das campanhas era direcionada sempre à maior mídia, ou mais abrangente, a televisão. Com mais informação, a gestão do processo comunicacional passa a ser mais inteligente, no sentido de utilizar-se do conhecimento gerado pela Inteligência Competitiva para focar as ações, inclusive em mídias não-tradicionais mas de grande impacto em públicos pequenos mas influentes. Passa-se a utilizar uma maior acurácia nas ações que, realmente, atingem os alvos determinados sem grandes dispersões.

Mesmo a determinação dos valores que serão investidos pode ser facilitada pela atividade de Inteligência Competitiva, que deve fornecer, por exemplo,

a média de investimentos em comunicação e Marketing pelos principais concorrentes ou pelo setor como um todo.

Não só na questão orçamentária, mas também na cronologia das ações a Inteligência Competitiva tem a contribuir. O gestor deve determinar a periodicidade das ações ao longo do ano ou do ciclo acadêmico e a Inteligência Competitiva colabora nisso, indicando oportunidades e possibilidades de concatenação de ações complementares.

#### **4. Avaliação da campanha**

Realizada a campanha, com todas as ações previstas concluídas, os gestores, com a colaboração da equipe de Inteligência Competitiva, deverão efetuar um processo de avaliação integral da campanha. Não só sob o aspecto de atingimento dos objetivos quantitativos de curto prazo, mas desenvolver um processo de avaliação que reconheça o impacto de longo prazo de campanhas cujo foco tenha sido a transmissão de mensagens de marca aos seus públicos-alvos.

Os resultados dessa avaliação devem estar traduzidos em produtos de inteligência, para que os gestores, não só os de Marketing, mas todos os gestores da IES possam compreender as ações, suas conseqüências e colaboram com o desenvolvimento futuro de campanhas estratégicas de marca.

Na verdade, a avaliação não encerra um ciclo pois as ações devem ser executadas de forma contínua e o processo avaliativo também o será. As medidas de ajuste para as campanhas em desenvolvimento serão realizadas na medida em que a Inteligência Competitiva demonstrar ser oportuno.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na atualidade, a sociedade se depara com muitas transformações em curso e se percebe que a diferença preponderante, em relação às mudanças históricas precedentes, é a centralidade na informação e no conhecimento, fator que influencia a evolução e o crescimento tanto da base tecnológica, como a geração de riqueza das sociedades e nações. Dessa forma, o acesso crescente e contínuo da população aos graus mais elevados de educação torna-se uma medida tanto de valoração da democracia e da cidadania, quanto de diferenciação competitiva no campo econômico global.

Como em todo processo de transformação, o setor educacional superior vem atraindo um número crescente de novos atores que passam a ocupar e disputar o domínio do “mercado” educacional com as instituições tradicionais. E esses movimentos vêm produzindo expressivo impacto nas IES, em seus mais diferentes aspectos – relevância e expectativa social da universidade, perfil de sua clientela, natureza dos processos formativos (conteúdos e tecnologias), relacionamento com outros atores e presença de novos agentes compartilhando seu espaço de atuação.

Portanto, embora não haja certeza sobre o novo paradigma de universidade que irá se estabelecer e consolidar ao longo do século XXI, os vários estudos e pesquisas realizadas e disponíveis têm indicado, em termos mundiais, um amplo conjunto de forças de mudanças em andamento. Não será mais possível sobreviver nesse mercado sem a ampla análise dessas novas tendências e seus impactos diretos e indiretos sobre as IES. Uma atividade da Ciência da Informação em uma das suas vertentes, focadas em instituições ou organizações produtivas. Essa atividade estratégica, inserida no contexto organizacional das IES privadas, de ponta, devem ser estruturadas em áreas de Inteligência Competitiva. Se, de um lado, a demanda pelo ensino superior nunca esteve tão intensa e diversificada, de outro, a concorrência entre as instituições – pelos alunos e também pelos talentos docentes – apresenta-se a cada dia mais intensa, ultrapassando, inclusive, os limites das fronteiras nacionais.

O presente trabalho propôs-se e cumpriu seus objetivos de aprofundar uma análise sob a perspectiva da Ciência da Informação e da Inteligência Competitiva em

IES privadas, bem como dos conceitos de Marketing diante do ambiente competitivo atual. Essa proposta configurou-se no desenvolvimento de campanhas estratégicas de marca e pretende ser diferente do modelo de desenvolvimento de campanhas proposto por KOTLER. Não divergente, mas uma visão mais completa e atualizada diante das oportunidades geradas pelas novas tecnologias de comunicação e pelo desenvolvimento da própria atividade de Inteligência Competitiva. Ou, de outra forma, pela aceitação pelos gestores das IES de que a atividade de Inteligência Competitiva torna-se imprescindível no ambiente cada vez mais competitivo da Educação no Brasil.

A partir do contexto descrito no trabalho, analisou cuidadosamente o Sistema de Informação de Marketing, proposto por Philip KOTLER, frente à Ciência da Informação e à Inteligência Competitiva e seu potencial desenvolvimento como suporte à decisão junto a todos os gestores e tomadores de decisão nas IES. E elaborou propostas de melhoria e alterações naquele modelo para o que chamamos de Sistema Ampliado de Inteligência de Marketing, incluindo uma célula de Inteligência Competitiva no cerne do processo.

É interessante observar que os pressupostos utilizados por KOTLER no desenvolvimento da sua proposta de Sistema de Informação de Marketing, derivavam do momento histórico em que se encontrava, que compreendia as três últimas décadas do século XX, ainda no período anterior ao uso intensivo de recursos computacionais e comunicacionais, e bem anterior ao uso comercial da Internet. O autor continua sua produção na área e cada vez mais sensível aos impactos das novas tecnologias de informação e comunicação no Marketing moderno.

O que foi uma significativa evolução para o mundo dos negócios e para a competitividade das empresas, merece uma releitura frente às novas oportunidades advindas das tecnologias de informação e comunicação. Podendo assim, tornar-se novamente uma ferramenta de gestão que propicie a quebra de paradigmas administrativos, sobretudo, com o uso das ferramentas da Ciência da Informação e da Inteligência Competitiva. Diante desse primeiro objetivo formulado, entendemos tê-lo cumprido a contento e construído uma contribuição para a continuidade de estudos sobre o assunto.



Mesmo porque, no âmbito institucional, devemos, de todas as formas, evitar redundâncias de trabalhos de inteligência. O desenvolvimento do SIM pelo departamento ou área de Marketing para seu uso exclusivo torna-se oneroso e inviável em IES que estão iniciando as atividades de Marketing e mesmo de Inteligência Competitiva. O mesmo ocorre no desenvolvimento de sistemas de inteligência em cada uma das atividades-fins (graduação, pós-graduação, pesquisa, extensão) da IES, como suporte às suas decisões.

Entendemos que o desenvolvimento da atividade de Inteligência Competitiva na IES deva ser uma atividade de apoio, ligada ao departamento de Marketing ou, se houver, de Planejamento, ainda com possível prejuízo caso esse último esteja, possivelmente, muito ligado a processos de avaliação, auto-avaliação e acompanhamento de projetos. Na verdade, a Inteligência de Marketing passa a ser considerada uma disciplina maior e mais completa, que abrange a instituição como um todo, pois na prática, a função de Marketing é disseminada em toda a empresa e o departamento de Marketing pode, até, ter um papel limitado nos esforços totais de Marketing.

Nas análises para o presente trabalho, reconhecemos a importância fundamental do levantamento das exigências dos gestores e tomadores de decisão em relação a informações, o que deve ser realizado preliminarmente e por meio de respostas a perguntas formuladas em conjunto, os chamados KITS (*Key Intelligence Topics*). Essa atividade colaborará com a dificuldade natural dos gestores em verbalizar suas necessidades de informação para a tomada de decisões, mesmo porque algumas decisões nem sempre são rotineiras ou sazonais.

Percebe-se uma restrição na análise dos Sistemas de Informações de Marketing quando situados, exclusivamente, nas áreas de Marketing das instituições. Propõe-se a sua reconstrução para um Sistema de Inteligência Empresarial (ou de Marketing), que transcenda a área de Marketing das organizações. Assim como outras áreas de gestão das IES, a de Marketing será “cliente” do sistema e da equipe de operação do Sistema de Inteligência.

Com o intuito de propiciar um entendimento mais amplo e claro, analisamos também, detalhadamente, os conceitos de marca e imagem, e essas

propostas frente ao estudado pelos principais autores das áreas da Ciência da Informação, Inteligência Competitiva, Marketing e Gestão, para conferir-lhe consistência e clareza. Pois são fundamentais para o processo de gestão e ainda tratados de forma incipiente nas IES privadas brasileiras, exceto algumas poucas que, em 2007, abriram seu capital e tenderão a desenvolver-se de forma mais técnica, profissional e transparente.

O segundo objetivo proposto para este trabalho, de buscar desenvolver uma proposta de modelo para o desenvolvimento de campanhas estratégicas de marca, a partir da utilização das ferramentas da Inteligência Competitiva, também foi contemplado de forma ampla. Propusemos um exemplo de contribuição desse novo modelo para o desenvolvimento dessas campanhas para IES que deixa de ser sazonal e genérico, para se tornar contínuo e complementar. Não mais como suporte a ações regulares, como processos seletivos ou matrículas, mas como uma plataforma de relacionamento e interação constante com os públicos-alvos das IES. Nem como ações isoladas das atividades fins, como ofertas de cursos de especialização ou outros de curta duração que são geradores de caixa ou lucratividade mas, nem sempre, agregadores de valores ao posicionamento que a IES optou por perseguir.

Diferenciamos, nesse sentido, os impactos dessas campanhas junto a seus públicos em relação a mensagens e incentivos de marca, sendo as primeiras formuladas para o fortalecimento da imagem e o reconhecimento da marca da IES, traduzindo valores, personalidade e posicionamento, sempre de efeitos de longo prazo e de difícil avaliação em função disso. Já os incentivos de marca propõem ações e atitudes aos seus públicos, levando-os a reagir a apelos expressos pela IES, saindo de uma situação de passividade para uma ação mais reativa. Propomos o entendimento profundo da própria IES e seu ambiente, permeado pelos seus diversos públicos e, dessa síntese, propiciada pela Inteligência Competitiva, responder as principais questões dos tomadores de decisões e formuladores de políticas nessas IES.

Determinou-se, ainda, que essas campanhas, diante do novo modelo proposto, passem a ser desenvolvidas de “fora para dentro”, com a observância dos públicos-alvos da IES, ou seja, ao se dirigir a alunos, egressos, professores,

funcionários, empresas empregadoras de egressos ou financiadoras de bolsas de estudos aos funcionários, governo e outros agentes sociais relevantes, a IES deve formatar sua mensagem e campanha a partir dos pressupostos indicados pela análise de Inteligência Competitiva junto a esses públicos, utilizando canais adequados e garantindo a interatividade no processo.

Muitas vezes, encontram-se interesses divergentes entre os públicos, por exemplo, os professores podem desejar melhores salários enquanto os alunos, menores mensalidades. Caberá aos gestores de Marketing da IES, com a colaboração da Inteligência Competitiva, determinar que ações de comunicação de marca devem ser realizadas de forma a alicerçarmos a marca junto a esses públicos, atingindo-os adequadamente e em tempo.

Não só a formatação das ações da campanha estratégica de marca pode ser melhorada com a ajuda da Inteligência Competitiva, mas também a determinação dos valores de investimento na atividade. Já não faz sentido determinar valores como percentuais de faturamento ou outras relativizações. A Inteligência Competitiva deve analisar o setor e, a partir disso, contribuir com essa determinação de quais os montantes investidos pelos principais concorrentes ou, ainda, qual é a participação efetiva da IES no mercado em que atua e, uma vez dimensionado esse mercado, os investimentos podem refletir aquela participação. É interessante também refletir, por exemplo, sobre os índices de inadimplência e evasão da IES. É fundamental uma análise de Inteligência Competitiva sobre o tema e a possibilidade de interferência das campanhas como antídoto ou prevenção.

Por fim, já nesses anos, a diferenciação tenderá a tornar-se, não mais pelo preço, pelo conteúdo programático dos cursos, pela infra-estrutura física ou pela formação da equipe de professores mas, cada vez mais, a marca será fator de identificação, transmutando-se em valores, comportamentos, desejos e aspirações. A proposta de desenvolvimento deste trabalho objetivou a associação das técnicas de Inteligência Competitiva ao desenvolvimento do Marketing da IES, por meio da implementação de campanhas estratégicas de marca que buscarão consolidar a percepção da marca da IES e, também, gerar atitudes positivas em relação às suas atividades, seja por meio de matrículas efetivadas, reconhecimento público,

financiamentos externos, doações e tantos outros que se abrem a partir desta perspectiva.

Mais uma reflexão advinda desse trabalho e que reforça a proposta do modelo, tornando-se motivo para a instalação da atividade de Inteligência Competitiva em IES, é a alternância do corpo diretivo. Na maioria dos casos, os gestores exercem o poder por meio de mandatos em tempo determinado. Os cargos mais representativos são ocupados por professores, por períodos pré-estabelecidos de gestão, o que gera uma curva de aprendizado aos novos gestores, dificulta o processo de tomada de decisão e a continuidade de muitos processos. Muitas vezes, esses professores não estão familiarizados com aspectos administrativos e competitivos, embora sejam especialistas em suas áreas ou em tecnologias educacionais.

Mesmo com a presença de um corpo técnico-administrativo fixo ou “de carreira”, cabe aos gestores a tomada de decisão, o planejamento de longo prazo, a análise competitiva, a formulação de diretrizes e políticas para a IES. A existência da atividade de Inteligência Competitiva contribuirá para que haja uma maior consistência e garanta continuidade ao processo, sem personalismos em excesso ou interpretações equivocadas. Ou mesmo descontinuidades, o que se configura das mais perniciosas ações em relação à construção da marca da IES.

É patente a necessidade e a urgência do pensamento mercadológico, pautado pela inserção de profissionais da Ciência da Informação com capacitação para implementação da Inteligência Competitiva, nas IES privadas do país. É importante observar a subordinação adequada para que os efeitos permeiem toda a instituição. A atividade deve estar subordinada diretamente ao mais alto nível hierárquico, seja uma reitoria ou uma diretoria geral. Uma outra subordinação intermediária ocasionaria perda de impacto das ações ou, até, conflitos de interesse. A composição da área, em termos quantidade de recursos humanos, também será determinada a partir da dimensão da instituição e da sua força competitiva. Em termos qualitativos, os profissionais envolvidos deverão ter ampla formação e, inexoravelmente, alguns deverão ser advindos da Ciência da Informação.

A análise não pretendeu esgotar o assunto, que potencializa muitas outras possibilidades de decorrências e interpretações. Mas objetivou, também, provocar uma reflexão sobre os modelos de gestão adotados pelas IES frente aos novos desafios. Não se trata de um mapa para a obtenção de resultados ou para trilhar os caminhos da competitividade no setor de Ensino Superior, mas de uma contribuição aos gestores daquelas IES que desejam, acima de interesses pessoais, o cumprimento de suas missões institucionais, a formação efetiva de novas gerações de cidadãos e a perenidade das IES responsáveis e comprometidas com o desenvolvimento do país.

## REFERÊNCIAS

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Definição de marketing**. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?SearchFor=marketing&Searched=1>>. Acesso em: 31 out. 2007.

BARRETO, A. A condição da informação. **Revista São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 67-74, 2002.

\_\_\_\_\_. A questão da informação. **Revista São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 8, n. 4, 1994.

\_\_\_\_\_. Os destinos da ciência da informação: entre o cristal e a chama. **DataGramZero** : Revista da Ciência da Informação, n. zero, dez. 1999. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/dez99/F\\_I\\_art.htm](http://www.dgz.org.br/dez99/F_I_art.htm)>. Acesso em: 05 dez. 2007.

BRANDÃO, E.; CARVALHO, B. Imagem Corporativa: Marketing da Ilusão. In: DUARTE, J. (Org.). **Assessorias de Imprensa e Relacionamento com a Mídia**. São Paulo: Atlas, 2003. p. 189-205.

BUCKLAND, M. K. Information as thing. **Journal of American Society for Information Science**, New York, v. 45, n. 5, p. 351-360, 1991.

CAHEN, R. **Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial**. São Paulo: Best Seller, 1990. 265p.

CANONGIA, C. Foresight. Inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. **Revista Gestão e Produção**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 231-238, mai-ago 2004.

CAPURRO, R.; HJORLAND, B. The concept of information. **ARIST**, v. 37, n. 8, p. 343-411, 2003.

CARDOSO JUNIOR, W. F. **A inteligência competitiva aplicada nas organizações do conhecimento como modelo de inteligência empresarial estratégica para implementação e gestão de novos negócios**. 2003. 209 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

CARVALHO, K. Disseminação da informação e informação de inteligência organizacional. **DataGramaZero** : Revista da Ciência da Informação, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, jun. 2001. Disponível em: < [http://www.dgz.org.br/jun01/F\\_l\\_aut.htm](http://www.dgz.org.br/jun01/F_l_aut.htm)>. Acesso em: 05 dez. 2007.

CHIUSOLI, C. L. **Um estudo exploratório sobre tipologia e sistema de informação de marketing**. 2005. 256 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

DAVENPORT, T. **Ecologia da Informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. 2. ed. São Paulo : Futura, 2000. 316p.

FIGUEIRA, A. P. The New Technologies and the Internet as instruments of marketing applied to the tourism service enterprises: some considerations. In: INTERNATIONAL CONFERENCE RESER, 11, 2001, Grenoble, França. **Anais...** Grenoble :Escola Superior de Tecnologia e Gestão, 2001. Disponível em: <[http://64.233.179.104/scholar?hl=pt-BR&lr=&q=cache:KkLIWvZ8CAWJ:pubol.ipbeja.pt/Artigos/APFigueira\\_Grenoble.pdf](http://64.233.179.104/scholar?hl=pt-BR&lr=&q=cache:KkLIWvZ8CAWJ:pubol.ipbeja.pt/Artigos/APFigueira_Grenoble.pdf)>. Acesso em: 25 out. 2007.

FULD, L.M. **The New Competitor Intelligence**: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors. New York: John Wiley & Sons, 1995. 482 p. (New directions in business)

GARVIN, D. **Models of University behavior**: Cambridge: Harvard University, 1982. 156p.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175p.

GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total**. 2. ed.. Porto Alegre: Bookman, 2005. 323 p.

HERRING, J. P. Tópicos fundamentais de inteligência: processo para identificação e definição de necessidades de inteligência. In: PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. **Inteligência competitiva na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 274-291.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Ibgecidades**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/default.php>>. Acesso em: 21 nov. 2007.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Ipeadata**. Disponível em: <<http://www.ipeadata.gov.br/ipeaweb.dll/ipeadata?65370046>>. Acesso em: 21 nov. 2007.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDO E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Sinopses estatísticas da educação superior** : graduação 1995 -2005. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/default.asp>>. Acesso em: 06 nov. 2007.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764p.

\_\_\_\_\_; FOX, K. F .A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas. 1994. 444 p.

\_\_\_\_\_. **Marketing information system**: a new era in marketing research. Boston: Howgthon Mifflin. 1968. 378p.

LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. (Org). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 318p.

LE COADIC, Y. **A Ciência da informação**. Brasília : Briquet de Lemos, 1996. 119p.

MANUEL, R. S. S., Nueva concepción del conocimiento. In: RODRIGUES, G. M.; LOPES, I. L. (Org.). **Organização e representação do conhecimento**. Brasília: Thesaurus, 2003. 257p.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. Metodologia Científica. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1982. 231p.

MASLOW, A. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2000. 361p.

MATTAR, F. N. Sistemas de informação de marketing. **Revista Mercado Global**, v. 13, n. 67, p. 24-45, mar/abr 1986. Disponível em <<http://www.fauze.com.br/DOCUMENTOS/SIM.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1988. 315p.



\_\_\_\_\_. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 546p.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**. 21. ed.. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 254p.

MIRANDA, R. C. R. Fonte de informação estratégica e não-estratégica. **DataGramaZero** : Revista da Ciência da Informação, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, junho 2001. Disponível em: < [http://www.dgz.org.br/jun01/F\\_I\\_aut.htm](http://www.dgz.org.br/jun01/F_I_aut.htm) >. Acesso em: 05 dez. 2007.

NAISBITT, J.; ABURDENE, P. **Megatrends 2000** : ten new directions for the 1990's. Nova York: Avon Books, 1991. 416p.

OROZCO SILVA, Eduardo. La inteligência organizacional en la industria biofarmacéutica. **Ciencia da Informação**, Brasília, v. 28, n. 1, p. 59-66, jan. 1999. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19651999000100008&lng=pt&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19651999000100008&lng=pt&nrm=iso&tlng=es)>. Acesso em: 06 nov. 2007.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 2005. 409p.

PRESCOTT, J. The evolution of competitive intelligence: designing a process for action. **Proposal Management**. S.l. :s.n. , Spring, 1999. Disponível em <[http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/cgi-bin?PRG\\_0599.EXE/10195\\_3PDF?NrOcoSis=32878&CdLinPrg=pt](http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/cgi-bin?PRG_0599.EXE/10195_3PDF?NrOcoSis=32878&CdLinPrg=pt)> Acesso em: 06, nov. 2007.

ROSA, M. **A síndrome de Aquiles**: como lidar com as crises de imagem. São Paulo: Gente, 2001. 247 p.

SCHULTZ, D. E.; BARNES, B. E. **Campanhas estratégicas de comunicação de marca**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2003. 393 p.

SERRANO, D. P. **Comportamento do consumidor**. 2003. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/artigos/comportamento%20do%20consumidor.htm>>. Acesso em: 06 nov. 2007.

SILVA, Sérgio L. da. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 143–151, maio/ago. 2004. Disponível em: <

[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19652004000200015&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652004000200015&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 06 nov. 2007.

SIMONS, R. Strategic orientation and top management attention to control systems. **Strategic Management Journal**, Boston, v. 12, p. 49-62, 1991.

STURNER, William. Environmental code: creating a sense of place on the college campus. **Journal of Higher Education**, p. 97-109, feb. 1972.

TÁLAMO, M. F. G. M. A Pesquisa: recepção da informação e produção do conhecimento. **DataGramaZero** : Revista da Ciência da Informação, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, abril, 2004. Disponível em: < [http://www.dgz.org.br/abr04/F\\_I\\_aut.htm](http://www.dgz.org.br/abr04/F_I_aut.htm)>. Acesso em: 05 out. 2007.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1976. p. 49-50.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. Núcleo de Informação Tecnológica. **Manual de inteligência competitiva**. São Carlos: UFSCar, 2004. 38p.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramaZero** : Revista da Ciência da Informação, Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, ago. 2002. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/ago02/F\\_I\\_aut.htm](http://www.dgz.org.br/ago02/F_I_aut.htm)>. Acesso em: 05 dez. 2007.

VIANA, F. **De cara com a mídia**: comunicação corporativa; relacionamento e cidadania. São Paulo: Negócio, 2001. 206p.

WERSIG, G. Information Science: the study of postmodern knowledge. **Information Processing and Management**, Tarrytown, v.29, n.2, p. 229-239, 1993.

WIERENGA, B.; BRUGGEN, G.V. **Marketing management supporting systems**: principles, tools and implementation. Boston: Kluwer, 2000. 341 p. (International series in quantitative marketing)

WIKIPÉDIA. **Hierarquia de necessidades de Maslow**, out, 2005 Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Hierarquia\\_de\\_necessidades\\_de\\_Maslow](http://pt.wikipedia.org/wiki/Hierarquia_de_necessidades_de_Maslow)>. Acesso em: 24 out. 2005.

YANAZE, M. **Gestão de Marketing e Comunicação**. São Paulo: Saraiva, 2007. 554p.

## GLOSSÁRIO

**Atividade-fim:** a consolidação das Leis do Trabalho - CLT, no art. 581, § 2º dispõe que se entende por atividade-fim a que caracterizar a unidade do produto, operação ou objetivo final, para cuja obtenção todas as demais atividades convirjam, exclusivamente em regime de conexão funcional. A atividade-fim é a constante no contrato social da empresa, pela qual foi organizada. As demais funções que nada têm em comum com a atividade-fim são caracterizadas como acessórias. (Fonte: [www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/perigosdeterceirizar.htm](http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/perigosdeterceirizar.htm). Acesso em: 06 fev. 2008)

**Brainstorming:** tempestade cerebral, em inglês. Técnica utilizada para gerar idéias publicitárias. Consiste em propor e relacionar todo tipo de associações que vierem à mente, sem nenhuma análise sobre sua pertinência, para avaliação posterior. Geralmente é feita por duas ou mais pessoas, em conjunto. (Fonte: <http://www.dicionariopublicitario.net/b.php>. Acesso em: 06 fev. 2008)

**Briefing:** 1. Resumo, em inglês. Documento contendo a descrição da situação da marca ou empresa, seus problemas, oportunidades, objetivos e recursos para atingi-los. Base do processo de planejamento (Fonte: <http://www.dicionariopublicitario.net/b.php>. Acesso em: 06 fev. 2008). 2. Passagem de informações e de instruções de modo ordenado, fornecida para o correto desenvolvimento de uma entrevista. De maneira geral, o briefing é um documento que um profissional de marketing transmite a quem vai realizar uma campanha publicitária promocional, de relações públicas ou uma pesquisa de mercado. (Fonte: [http://dicionariodemarketing.powerminas.com/dic\\_marketing\\_b.htm](http://dicionariodemarketing.powerminas.com/dic_marketing_b.htm). Acesso em: 06 fev. 2008)

**Commodity:** Em inglês, este termo significa, literalmente, "mercadoria". Nas relações comerciais internacionais, o termo designa um tipo particular de mercadoria em estado bruto ou produto primário de importância comercial, como é o caso do petróleo, da carne, do café, entre outros. (Fonte: [http://dicionariodemarketing.powerminas.com/dic\\_marketing\\_b.htm](http://dicionariodemarketing.powerminas.com/dic_marketing_b.htm). Acesso em: 06 fev. 2008)

**Customização:** do inglês *customization*, que vem de *customer*, que significa cliente. Nela, uma empresa oferece ao consumidor a opção de finalizar o produto de acordo com seus gostos e preferências, ou seja, trabalha-se em uma plataforma básica e aceitam-se sugestões para compor ou modificar o produto em alguns de seus aspectos. Essa atenção diferenciada justifica os altos preços pagos na aquisição de tais produtos, posto que proporcionam ao consumidor um grau de satisfação expressivamente maior (YANAZE, 2007).

**Egresso:** que saiu, que se afastou, que deixou de pertencer a uma comunidade. Indivíduo que deixou a universidade, ex-aluno.

**Extensão de linha:** extensões de linha consistem em lançar itens adicionais na mesma categoria de produtos sob o mesmo nome da marca, como novos sabores, formas, cores, ingredientes e tamanhos de embalagem. A vasta maioria dos lançamentos de produtos consiste em extensões de linha (KOTLER, 2000, p.436).

**Feeling:** modo de sentir uma situação; suspeita, pressentimento. Música Qualidade de emoção e sensibilidade, numa interpretação (Fonte: <http://www.workpedia.com.br/feeling.html>. Acesso em: 06 fev. 2008).

**Management:** nome dado aos indivíduos que compõem a direção de uma empresa. Primitivamente, os proprietários de empresas também eram os seus administradores, o que ainda acontece com as firmas de pequeno porte. Mas nas grandes empresas, como as sociedades anônimas, a propriedade e a administração estão separadas. Os administradores podem ou não possuir parte ou o todo da empresa, porém, na maioria dos casos, a administração consiste em pessoas capazes, nomeadas pelo conselho de administração (*board of directors*). (Fonte: <http://www.portaladm.adm.br/Glossario/glosadm.htm>. Acesso em: 06 fev. 2008)

**Marketplace:** termo em inglês utilizado para definir a palavra mercado, do ponto de vista do Marketing. Dentro do Marketing Digital, esta palavra é usada para diferenciar o mercado físico (*marketplace*) do virtual (*marketspace*, abaixo) (Fonte: [http://dicionariodemarketing.powerminas.com/dic\\_marketing\\_m.htm](http://dicionariodemarketing.powerminas.com/dic_marketing_m.htm). Acesso em: 06 fev. 2008)

**Marketspace:** com a Web, o mercado deixou de ser algo físico, passou a ser um espaço, com uma componente material e outra imaterial emergente e crescente. É por isso preferível falar de *marketspace*, de espaço em vez de local (Fonte: <http://www.janelanaweb.com/digitais/tabuada.html>. Acesso em: 06 fev. 2008)

**Mídia:** forma adaptada de *media*, que significa meio de comunicação, em latim e inglês. É um termo utilizado para designar os veículos de comunicação, assim como uma técnica que indica os melhores meios, veículos, volumes, formatos e posições para veicular as mensagens publicitárias. Designa também tanto a área quanto o profissional especializado nas técnicas de mídia (Fonte: <http://www.dicionariopublicitario.net/m.php>. Acesso em: 06 fev. 2008).

**Patrocínio:** apoio financeiro para um evento ou uma atividade em troca de reconhecimento ou gratidão ao patrocinador (Fonte: [http://www.marketing.com.br/mkt\\_12.html](http://www.marketing.com.br/mkt_12.html). Acesso em: 06 fev. 2008).

**Share-of-heart** (Participação de Preferência): o percentual de clientes que mencionaram o nome do marca ao responderem à questão: “Dê o nome da empresa de quem você preferiria comprar o produto” (KOTLER, 2000, p. 247).

**Share-of-mind:** o percentual de clientes que mencionaram o nome da marca ao responderem à questão: “Dê o nome da primeira empresa que lhe vêm a mente nesse setor de negócios” (KOTLER, 2000, p. 247).

**Stakeholder:** é qualquer pessoa ou organização que tenha interesse ou seja afetada pela instituição ou projeto. A palavra vem, do inglês, de *stake*: interesse, participação, risco; e *holder*: aquele que possui. Os primeiros *stakeholders* que imaginamos em um projeto são o Gerente de Projeto, o Patrocinador do Projeto, a Equipe de Projeto e o Cliente. Entretanto, na prática podem existir muitos outros como a comunidade, outras áreas da empresa, concorrentes, fornecedores, investidores e acionistas, governo, as famílias da equipe de projeto (Fonte: <http://ogerente.com/stakeholder/2007/02/23/o-que-e-um-stakeholder/>. Acesso em: 06 fev. 2008).

**Top-management:** mais alta administração de uma empresa, em sua parte executiva, incluindo o presidente, vice-presidente, gerentes gerais, gerentes de vendas, de compras, de pessoal e de finanças. Algumas vezes é mencionada como diretoria (Fonte: <http://www.portaladm.adm.br/Glossario/glosadm.htm>. Acesso em: 06 fev. 2008).

**Unique Selling Proposition:** cada empresa deve decidir quantas diferenças (benefícios, características) deve promover junto a seus consumidores-alvos. Muitos profissionais defendem a promoção de apenas um benefício central, ou seja, a proposição exclusiva de vendas, para se tentar ser número 1 nesse atributo selecionado (KOTLER, 2000, p. 322).

**Veiculação:** Ato ou efeito de veicular. Conjunto de veículos utilizados numa campanha publicitária.

**Veículos (de comunicação):** 1. Nome genérico de qualquer empresa de comunicação, como editoras, emissoras, exibidoras de outdoor, etc. 2. Empresa individual de cada meio de comunicação, como o canal ou a rede de TV ou rádio, a editora de jornais e revistas, etc. 3. Título de jornal ou revista, emissora de rádio ou TV e qualquer outro instrumento de comunicação física, que leva as mensagens dos anunciantes aos consumidores. 4. Área da propaganda que agrupa os veículos de comunicação (Fonte: <http://www.dicionariopublicitario.net/b.php>. Acesso em: 06 fev. 2008).