

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: ANÁLISE DO SEGMENTO DE CURSOS LIVRES NÃO CORPORATIVOS A DISTÂNCIA NO BRASIL

Alan Motta Dias¹

Lucas de Oliveira Leite²

Bernardo Henrique Leso³

Daiane Rossi⁴

Marcelo Nogueira Cortimiglia⁵

Abstract: *Competitive intelligence leads to key information that supports better strategic decisions. This is an attractive proposition in competitive sectors characterized by similar business models, price competition and low profit markups, difficulties that hinder firm survival in the medium and long terms, such as the Brazilian distance education market. This article aims to identify and analyze, using the competitive intelligence lens, the main variables that compose the segment of non-corporate open courses: threats and opportunities; competitiveness conditions; competitor movements and market trends. This is a qualitative study based on primary and secondary sources of information. The results reveal the current panorama and the future projection of studied sector.*

Keywords: *distance learning; competitive intelligence; e-learning; open courses.*

Resumo: *A Inteligência Competitiva permite obter informações-chave para tomada de decisão estratégica. Esta é uma proposição atraente em setores competitivos com modelos de negócio semelhantes, disputa por preços, baixas margens de lucro e dificuldades no posicionamento no mercado a médio e longo prazo, como é o mercado brasileiro de educação à distância. Este artigo visa identificar e analisar, por meio da Inteligência Competitiva, as principais variáveis de Inteligência Competitiva que descrevem o panorama atual do segmento de cursos livres não corporativos: ameaças e oportunidades; condições de competitividade; movimentos dos concorrentes e tendências de mercado. Trata-se de estudo qualitativo baseado em fontes primárias e secundárias. Os resultados revelam o panorama atual e a projeção futura do setor estudado.*

Palavras-chave: *educação a distância; inteligência competitiva; e-learning; cursos livres.*

¹Departamento de Engenharia de Produção e Transportes– Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) Porto Alegre – Brasil. Correo electrónico: alandias.m@gmail.com

²Departamento de Engenharia de Produção e Transportes– Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) Porto Alegre – Brasil. Correo electrónico: leite.lucas.95@gmail.com

³Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) Porto Alegre – Brasil. Correo electrónico: bernardoleso@gmail.com

⁴Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) Porto Alegre – Brasil. Correo electrónico: dai-rossi@hotmail.com

⁵Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) Porto Alegre – Brasil. Correo electrónico: cortimiglia@producao.ufrgs.br

1 INTRODUÇÃO

A intensa competitividade tem levado organizações a buscarem continuamente métodos que possibilitem coletar informações relevantes sobre o ambiente externo. Para isso, a Inteligência Competitiva possibilita enxergar o que os demais não percebem e antecipar os movimentos do ambiente competitivo, possibilitando a formulação de estratégias organizacionais (Mendes; Marcial; Fernandes, 2010). Segundo a ABRAIC (2011), atividades de inteligência competitiva tiveram início na década de 1990 e difundiram-se nos ambientes organizacionais. Em busca de vantagem competitiva, muitas empresas nacionais têm dedicado recursos e alocado pessoas para estruturar suas divisões de inteligência competitiva (Ribeiro, 2016). Entretanto, qualquer monitoramento de informação é incompleto, visto o volume de informações existentes, o escasso recurso disponibilizado e a própria limitação humana. Por maior que seja a quantidade de informações, elas sempre representarão um recorte do ambiente. A dificuldade de se generalizar a partir desses recortes de um ambiente complexo acarreta às organizações dificuldades para perceber alguns movimentos ou mesmo comportamentos regulares no mercado (Mendes et al., 2010).

O mercado de educação a distância - conhecida popularmente como EAD - tem um longo caminho de desenvolvimento vinculado à necessidade humana de aprendizado frente aos obstáculos geográficos e temporais (Marino; Passos; Magalhães, 2016). Atualmente, no Brasil, a educação a distância apresenta-se como uma das estratégias que as Instituições de Ensino podem utilizar como fonte de vantagem competitiva frente ao mercado em que estão inseridas (Silveira; Paterline; Nazaré, 2005), caracterizado por intensa competição, modelos de negócio similares, baixas margens e dificuldades no posicionamento estratégico no médio e longo prazo. Dentro do contexto competitivo da educação privada nacional, dos cursos livres não corporativos, este artigo visa identificar e analisar, por meio da Inteligência Competitiva, as principais variáveis de Inteligência Competitiva que descrevem o panorama atual do segmento de cursos livres não corporativos: ameaças e oportunidades; condições de competitividade; movimentos dos concorrentes e tendências de mercado.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A fim de elucidar a diferença entre os conceitos de dados, informação e inteligência, buscou-se os fundamentos encontrados na literatura para analisar diferentes perspectivas do setor mercadológico em estudo. Para contrastar a diferença conceitual entre dados,

informação e inteligência, Boisot e Canals (2004) demonstram que é possível entender que os três fatores estudados possuem conceitos distintos, porém um está interligado ao outro. Dados são fatos não processados, ou seja, não passaram por interpretação ou análise. Informação, por sua vez, é o resultado da interpretação dos dados, trazendo significado para quem está analisando. Já inteligência se trata da combinação da informação com experiências e conhecimentos prévios do analista, gerando interpretações ainda mais robustas e úteis.

2.1 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Segundo Uhlmann (2014), inteligência competitiva é um mecanismo complexo, articulado em atividades e rotinas organizacionais, cuja finalidade é identificar tendências de mercado no intuito de desenvolver estratégias e auxiliar na tomada de decisão. As tendências incluem oportunidades, ameaças, riscos e vantagens competitivas, sendo todas elas baseadas em dados coletados nesse ambiente competitivo, posteriormente tratados por meio de procedimentos analíticos. Tendo posse dessas informações, qualquer empresa do setor poderá se posicionar preditivamente ante seus concorrentes para obter êxitos duradouros.

Evans (2013) complementa essa visão apresentando um *framework* para a análise do ambiente externo das empresas, podendo separar em três partes: primeiramente em ambiente geral da sociedade, que têm potencial de afetar o mercado estudado; posteriormente em ambiente do setor, que elenca fatores influenciadores das empresas, suas ações e reações competitivas, e do potencial de lucro do setor; e, enfim, em ambiente dos concorrentes, no qual se analisam os objetivos, estratégias, premissas e capacidades atuais dos concorrentes mais importantes do mercado.

Ao observar a lógica sequencial da estrutura apresentada por Evans, percebe-se que ela inicia em uma análise macro da sociedade e gradualmente focaliza seu escopo até a entidade unitária de uma empresa, através de ferramentas específicas. Para o ambiente geral, recomenda-se a aplicação da Análise PESTEL e Matriz SWOT, de forma que a última complementa as informações da primeira. Já para o ambiente da indústria, aplica-se a Matriz Competitiva de Porter. Por fim, para o ambiente do concorrente, utiliza-se a Análise dos Concorrentes proposta por Evans.

Segundo Evans (2013), a análise PESTEL possibilita a identificação dos fatores externos às empresas que interferem na concorrência do setor, sendo a maioria deles oriundo do envolvimento de governos no ambiente de negócios. PESTEL advém da representação de

seis fatores: política, economia, social, tecnologia, ecologia e legislação. Abaixo segue alguns exemplos de tópicos abrangidos em cada fator:

- Política: tributação do governo, intervenção legal e regulamentar no mercado.
- Economia: cenário macroeconômico (crescimento econômico, inflação, taxas de juros e de câmbio).
- Social: tendências populacionais, padrões de consumo e distribuição etária.
- Tecnologia: tendências em P&D e inovação, e a ameaça de produtos substitutos.
- Ecologia: tendências de alterações climáticas que podem afetar as operações das empresas e as preferências do cliente.
- Legislação: leis que impactam as operações das empresas, incluindo leis trabalhistas, de segurança, meio ambiente e defesa da concorrência e do consumidor.

Outra ferramenta que pode ser utilizada na inteligência competitiva é a Matriz Competitiva de Porter, pois ela oferece uma visão geral da empresa, dos concorrentes e da indústria, permitindo analisar o grau de atratividade desse setor da economia. Esse modelo tem enfoque no ambiente externo e os apresenta organizados nas cinco forças competitivas. São elas: rivalidade entre concorrentes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, ameaça de novos entrantes e ameaça de produtos substitutivos.

A rivalidade entre concorrentes identifica os concorrentes diretos (que vendem um mesmo produto ou muito semelhante) e avalia o grau de competição existente. Algumas métricas utilizam o número de competidores e a estratégia competitiva dominante. O poder de barganha dos fornecedores, por sua vez, analisa o quanto o lado de suprimento influencia o lado da demanda dentro da cadeia de valor, e as métricas utilizadas incluem o número de fornecedores, a diferença do que eles oferecem e o custo da mudança de um fornecedor para outro (Porter, 1986).

No poder de barganha dos clientes, quanto maior o nível de competição do mercado, maior será o controle dos clientes sobre o processo de venda. As métricas utilizadas na análise dessa força incluem a proporção de compradores para fornecedores de um determinado produto e influência do ticket médio no processo de compra (Porter, 1986).

A ameaça de novos entrantes está relacionada com o nível de dificuldade para novos *players* iniciarem suas próprias operações em um mesmo mercado. Logo, alguns indicadores utilizados nessa força são o custo inicial para abrir um negócio no setor de análise; a existência de leis, regulações e credenciamentos necessários para o pleno funcionamento da operação; e a existência de incentivos fiscais para novos entrantes. Por fim, a ameaça de

produtos substitutivos diz respeito à tecnologia implementada na solução de um problema em comum. As empresas por trás dessas novas soluções não necessariamente são do mesmo setor, mas suas tecnologias são tão inovadoras que podem influenciar mercados aparentemente inatingíveis. Por isso, faz-se necessário identificar produtos e tecnologias novos que podem substituir a funcionalidade dos atuais (Porter, 1986).

Tratada como a parte final do estudo do ambiente externo, a análise dos concorrentes busca entender os objetivos futuros, estratégias atuais, hipóteses e capacidades de cada empresa que compete diretamente em uma mesma indústria. A partir dessas quatro dimensões, torna-se possível a coleta de informações relacionadas ao ambiente competitivo, e ter um perfil antecipado de reações para cada *player* envolvido. Os resultados dessa análise auxiliam na interpretação das intenções dos concorrentes e as implicações estratégicas decorrentes (Evans, 2013).

3 METODOLOGIA

A presente aplicação da Inteligência Competitiva no setor de cursos livres não corporativos foi dividida em três etapas, conforme inspiração a partir da literatura de referência: análise macro, análise meso e análise micro. Cada etapa apresenta uma ferramenta específica como método de análise de dados, os quais por sua vez foram reunidos através do mesmo método de coleta qualitativo, baseado em pesquisas exploratórias em fontes primárias e secundárias de informações amplamente divulgadas por centros de pesquisa e instituições relacionadas ao mercado. Convém ressaltar que, apesar de apresentadas sequencialmente para fins de organização dos resultados da pesquisa, as três etapas foram conduzidas em paralelo.

Durante a primeira etapa (análise macro), buscou-se identificar os principais fatores externos com uso da ferramenta PESTEL restrita às dimensões Política, Economia, Social e Tecnologia; as outras dimensões (Ecologia e Legislação) não foram consideradas neste trabalho devido ao setor estudado não possuir legislação específica, ou impactos ambientais claros. Foram utilizados como principais fontes de dados dessa análise as leis governamentais, o Censo de 2017 sobre a aprendizagem a distância no Brasil e a pesquisa de 2015 do IBOPE sobre a utilização de tecnologias pelos brasileiros (Nielsen, 2015).

A análise meso, por sua vez, objetiva a investigação das principais variáveis internas do mercado de cursos livres não corporativos. Para tanto, utilizou-se a Matriz Competitiva de Porter e as chamadas cinco forças: rivalidade entre concorrentes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, ameaça de novos entrantes e ameaça de

produtos substitutivos. Novamente a análise foi baseada em dados do Censo de 2017 e pesquisa nos websites de empresas do setor e suas comunicações institucionais.

Na análise micro buscou-se identificar os principais *players* da indústria, assim como seus objetivos futuros, estratégias atuais, hipóteses e capacidades, aplicando a análise dos concorrentes proposta por Evans (2013). Para a identificação dos principais *players*, foram quantificados e comparados parâmetros de influência e divulgação digital através da plataforma de compartilhamento de vídeos chamado *YouTube*. A partir disso, foi possível diagnosticar e comparar os principais canais da rede social, através do website americano “*Social Blade*”, o qual calcula os ganhos dos canais com base em uma medida utilizada no ramo da publicidade: RPM (receita por mil impressões), que é basicamente o valor que os canais recebem dos anunciantes a cada 1.000 visualizações de vídeo. Por último, foi definido o foco em canais com conteúdos preparatórios para vestibulares e ENEM, pois apresentam maiores números de influência e seguem os moldes do setor em estudo. Um estudo netnográfico (Kozinets, 2002) foi conduzido nos cinco *players* ao longo de um mês, em que os autores se inscreveram e utilizaram os serviços de modo a mapear e analisar funcionalidades em seu contexto de uso.

4 RESULTADOS

4.1. ANÁLISE MACRO

Para explicar os fatores externos que atingem o setor, esta seção apresenta os resultados da análise PESTEL, excluindo as dimensões Ecologia e Legislação.

4.1.1 Política

Cursos livres não são regulamentados pelo Ministério da Educação (MEC), sejam eles à distância ou presencial. Logo, tendo como base o decreto nº 5.154 de 23 de Julho de 2004, não há nenhuma intervenção governamental específica para o segmento de mercado em análise. O mesmo se aplica à tributação de impostos e contribuições, uma vez que ela é cobrada através dos mesmos critérios utilizados para a comercialização de qualquer outro serviço digital dentro do ambiente de *e-commerce*. Entre eles: imposto sobre serviços (ISS); PIS e COFINS; IRPJ e CSLL (Receita Federal, 2017). Ou ainda as obrigações tributárias para empresas de micro e pequeno porte (Receita Federal, 2018). As empresas que fornecem “bens e mercadorias digitais através da transferência eletrônica de dados”, como é o caso dos cursos

livres online, devem tomar precauções jurídicas no que diz respeito à tributação do ICMS (CONFAZ, 2017).

4.1.2 Economia

Dentro de um cenário nacional de incertezas políticas e econômicas, os dados do Censo constataam que o faturamento do setor de educação sentiu o impacto das altas taxas de desemprego e da retração econômica. Além disso, a diminuição do número de profissionais do setor apresentou queda de quase 10 mil indivíduos. Porém, o número de matrículas aumentou, e a rentabilidade se manteve estável em comparação com os anos anteriores da pesquisa (ABED, 2017). Logo, isso reflete certo otimismo para a retomada do crescimento e dos investimentos nesse segmento do mercado educacional.

Em relação às instituições que oferecem cursos livres não corporativos, as quantidades de alunos matriculados em cada tipo de curso em âmbito nacional são imprecisas e podem variar muito de acordo com o conjunto de respondentes que participam a cada ano (ABED, 2017). Os dados apresentados são os que as instituições optaram por divulgar ao Censo. Mesmo assim, estima-se que os cursos livres são responsáveis por três a quatro vezes mais matrículas que os cursos regulamentados. Dentre aqueles não corporativos, 32% tiveram aumento no seu número de matrículas, mas somente 9% tiveram aumento na rentabilidade. A tendência para o futuro caracteriza-se pela estabilidade - com possível diminuição - dos investimentos para essa modalidade de ensino (ABED, 2017).

4.1.3 Social

Entre os cursos livres, a maior incidência de alunos está na faixa entre 31 e 40 anos. Os percentuais de alunos de mais de 40 anos na educação a distância são inferiores a 5%. Observou-se que essa modalidade ainda tem potencial para crescer entre alunos de faixas etárias mais avançadas, seja por um desejo desses alunos de mudar de carreira, ou seja por seus interesses pessoais. Em termos de gênero, nos cursos livres não corporativos, a presença feminina é significativamente maior, com 88% de representação nas instituições públicas municipais, e variando entre 60% e 32% entre as ONGs e as demais instituições educacionais (ABED, 2017). No quesito de conciliação de estudo e trabalho, a maioria dos alunos de todas as modalidades de cursos estudam e trabalham - característica muito acentuada na EAD. Em relação aos cursos livres não corporativos, 25% das instituições apresentaram na faixa de 76%-100% de alunos estudando e trabalhando (ABED, 2017).

4.1.4 Tecnologia

Atualmente, uma das maiores restrições apresentada pelos cursos livres é a necessidade do acesso à internet e computadores por parte dos próprios alunos (ABED, 2017).

No entanto, o número de usuários com acesso à internet vem crescendo de forma significativa nos últimos anos, muito por conta do advento do *Smartphone*, que apresenta capacidades de processamento muito semelhantes a de computadores, por preços mais acessíveis (Coutinho, 2015).

A preocupação predominante sobre a infraestrutura das empresas está relacionada quanto à hospedagem do ambiente virtual, devido à segurança de informação da organização (ABED, 2017). A maioria opta pela hospedagem na própria empresa (*On Premise*) ou de forma híbrida (parte *On Premise* e parte na nuvem), ambos com 27%. Porém, também é significativo o número de empresas que optam pela hospedagem integral na nuvem (22%).

Por fim, fora a segurança, também é interessante para os fornecedores de cursos livres a automatização do atendimento aos seus clientes uma vez que o público alvo possui preferência para um atendimento personalizado de acordo com seu ritmo e horário, ao mesmo tempo em que é inviável ter um professor disponível a todo momento (ABED, 2017). Dentro deste cenário, diversas tecnologias estão sendo desenvolvidas a partir do conceito de ensino adaptativo, que visa justamente a máxima personalização da experiência de estudos dos alunos, de forma totalmente automatizada.

4.2 ANÁLISE MESO

A partir da aplicação da Matriz Competitiva de Porter, esta seção apresenta as variáveis que influenciam o grau de atratividade do setor em estudo, destacando as características de cada uma.

4.2.1 Rivalidade entre concorrentes

No que tange à primeira força competitiva de Porter (rivalidade entre os competidores), nota-se através dos dados fornecidos pelo Censo que o segmento de mercado em foco neste trabalho era representado em 2016 por apenas oito empresas em todo o território nacional. Dentro deste segmento estão inclusas as empresas fornecedoras de cursos preparatórios para o ENEM e vestibulares, junto com reforço para Ensino Superior e Médio. Além disso, observou-se que a estratégia dominante é a disputa global de preços, o que pode ser justificado tanto pela alta similaridade dos cursos oferecidos. A ABED (2017) aponta que apenas 9% das empresas reportaram aumento de rentabilidade, ao mesmo tempo em que 32% reportaram aumento do número de matrículas vendidas. Por fim, também percebeu-se através da pesquisa exploratória nos websites das empresas do setor que o modelo de negócio dominante é o chamado *Business to Consumer* (B2C), uma vez que todas as empresas

analisadas comercializavam seus produtos diretamente para o consumidor final por meio das suas respectivas plataformas virtuais.

4.2.2 Poder de barganha dos clientes

Em relação aos compradores (nesse caso os alunos), eles costumam analisar fatores como preço, portfólio de cursos, qualidade do corpo docente, opiniões de colegas e familiares, além de considerarem suas próprias ambições no mercado de trabalho (Sécca, 2009). Além disso, pode-se perceber a diferença entre números de compradores em relação à concentração de empresas, já que, de acordo com o Censo, no ano de 2016 mais de 1,6 milhões de alunos foram contabilizados em cursos livres não corporativos em 139 instituições fornecedoras dessa modalidade. Logo, a proporção de alunos para cada instituição é mais de 12 mil. Portanto, pode-se concluir que a força de barganha dos clientes é baixa favorecendo o controle das poucas instituições presentes no setor.

4.2.3 Poder de barganha dos fornecedores

Quanto aos fornecedores do mercado em análise, pode-se constatar que existe um alto grau de dependência entre cursos livres e a “mão-de-obra” dos professores. Isso pode ser percebido através do investimento na qualidade e variedade dos conteúdos fornecidos, além da necessidade de interação do aluno com o professor como forma de incentivo para que o estudante permaneça ativo no curso. Predomina o *feedback* individual do professor dentre as demais opções de avaliação dentro do curso (ABED, 2017). Uma vez identificado que os professores são os principais fornecedores da cadeia de valor em que os cursos livres estão inseridos, também pode-se notar que a proporção do número de professores é muito maior quando comparado ao número de instituições em foco neste trabalho. Segundo o Censo divulgado pelo INEP em 2016, há aproximadamente quinhentos e vinte mil professores atuando apenas no âmbito do ensino médio. Logo, o poder de barganha deste fornecedor é extremamente baixo, pois o custo para uma empresa trocar de professor é mínimo, enquanto a diferença de conteúdo oferecida entre diferentes professores tende a ser mínima.

4.2.4 Ameaças de novos entrantes

Pode-se identificar potenciais novos entrantes principalmente em canais e plataformas digitais de vídeo-aulas vinculadas à imagem de algum professor especializado em uma ou mais disciplinas específicas de provas do ENEM e outros vestibulares, ampliando a oferta de aulas reunidas em uma mesma plataforma de *streaming* de vídeos, sem a limitação dos conteúdos disponibilizados por uma única instituição. Por possuírem preços relativamente menores que os principais players do setor, além de apresentarem números equivalentes no que tange a divulgação e influência digital, esses entrantes encontram vantagem ao não arcar

com os mesmos custos de desenvolvimento de uma plataforma própria para distribuição de conteúdo, nem de contratação de mão-de-obra e serviços de produção dos vídeos, já que desenvolvem de maneira própria e em menor quantidade. Contudo, não possuem a mesma identidade de marca e credibilidade das instituições dominantes do mercado. Portanto, com base nessa análise, a ameaça de novos entrantes foi considerada como moderada, pela facilidade de ingressar no mercado sem grande aporte de capital, porém, enfrentando grande competição em marketing e preferência por marca.

4.2.5 Ameaça de produtos substitutivos

Baseado nos dados e informações do estudo, a ameaça de produtos substitutivos foi classificada como alta, pois, de acordo com os fatores que caracterizam essa força - “desempenho do preço relativo dos substitutos” -, eles indicam um nível elevado de ameaça. Como substitutos aos cursos livres não corporativo, podem ser citados:

- Massive Open Online Courses (MOOC): Tendência mundial de ensino pois caracteriza-se por ser uma modalidade de distribuição massiva de aprendizagem *online*, ou seja, cursos livres abertos e gratuitos, os quais cobram apenas por certificados. No país já existem instituições oferecendo, como é o caso da Veduca.
- Ensino Adaptativo: ao convergir *Data Mining* (exploração e análise de bases de dados) e *Big Data* essa metodologia torna possível explorar correlações entre aprendizagem e conteúdo permitindo a atuação em ambos de forma quase científica. Exemplos de instituições brasileiras que oferecem esse ensino são a GSI - empresa privada focada em *e-learning* -, e a holding de educação básica chamada ELEVA.

4.3 ANÁLISE MICRO

Para esta etapa, foi necessário identificar os principais *players* da indústria, assim como seus objetivos futuros, estratégias atuais e capacidades, como proposta por Evans (2013). Os resultados, após a aplicação da pesquisa primária, apontam cinco empresas: Me Salva! (Migandorffy); Descomplica; Stoodi; ProEnem e QG do ENEM.

Tabela 1: Números de inscritos e visualizações dos players selecionados.

<i>Players</i>	Me Salva!	Descomplica	Stoodi	ProEnem	QG do Enem
Inscritos (<i>subscribes</i>)	1,59M	1,55M	795K	587K	236K
Visualizações	209,4M	108,6M	53M	25,3M	9,7M

Fonte: Elaborado pelos autores. Adaptado de Social Blade (2018).

Além disso, apresenta a quantificação dos parâmetros utilizados como critério para selecionar os *players* analisados, conforme explicado na seção 3. Na Tabela 1 estão informados os números de inscritos (*subscribes*) e total de visualizações de conteúdos educacionais únicos (*views*), no período de abril de 2018, dos *players* selecionados conforme dados obtidos na plataforma Social Blade.

4.3.1 Objetivos futuros

A fim de identificar a ênfase estratégica das empresas atuantes no mercado no cenário de médio e longo prazo foi ressaltado um dado do Censo que explicita as áreas organizacionais que receberam mais investimentos no ano de 2016. Os investimentos se concentram principalmente em produção de conteúdo (22%), criação de novos cursos (18%) e tecnologia e inovação (15%). Em contrapartida, o salário dos recursos humanos foi o item que menos recebeu investimentos (ABED, 2017).

4.3.2 Estratégia atual

No que diz respeito às atuais estratégias adotadas pelas empresas concorrentes, os principais conteúdos oferecidos pelos cursos livres são teleaulas (69%), textos digitais que não configuram como livros (64%), e vídeos que não configuram como teleaulas (59%). Os textos digitais incluem principalmente resumos, mapas mentais e manuais, enquanto que os vídeos incluem monitorias e aulas ao-vivo que abordam assuntos como dicas de organização de estudos e curiosidades sobre as matérias estudadas. Em contrapartida, recursos adaptativos estão presentes em apenas 1% dos casos (ABED, 2017).

Complementando essas informações, o Censo também revelou que até 68% das instituições fornecem conteúdos gratuitos, principalmente os mesmos que são mais oferecidos pelos cursos livres. Quanto aos recursos utilizados na distribuição desses conteúdos aos alunos, destaca-se o ambiente virtual de aprendizagem (67%), que inclui tanto plataforma disponível na web quanto em formato de aplicativo para dispositivos móveis. Logo em seguida vêm e-mail (38%) e, em último, blogs (2%). Ao mesmo tempo, apenas 1% dos cursos livres não corporativos apresentam ambientes virtuais de aprendizagem (AVA) feitos especificamente para o acesso em dispositivos móveis (ABED, 2017).

4.3.3 Capacidades

Após a realização do estudo netnográfico nas cinco principais empresas fornecedoras de cursos preparatórios para o ENEM, foi possível elaborar um comparativo entre os principais recursos e funcionalidades oferecidos por cada *player* (Tabela 2), permitindo a identificação comparativa dos seus pontos fortes e fracos.

Tabela 2 - Principais capacidades de fornecedores de cursos preparatórios para o ENEM.

<i>Players</i>	Me Salva!	Descomplica	Stoodi	ProEnem	QG do ENEM
Aulas	Foco em uma folha de ofício e a mão do professor	Aula tradicional em quadro	Aula tradicional em quadro	Aula tradicional em quadro	Aula tradicional em quadro
Exercícios	Lista de exercícios em PDF, alguns com resolução em vídeo	Lista de exercícios em PDF, alguns com resolução em vídeo	Lista de exercícios em PDF, todos com resolução em vídeo	Lista de exercícios em PDF	Lista de exercícios em PDF
Guias/ Resumos/ Mapas Mentais	Oferece poucos arquivos	Reutiliza arquivos de outros cursos	Resumos simples para todas as aulas	-	Resumos simples para todas as aulas
Fórum	Oferece fórum de dúvidas	-	-	-	-
Correção de Redação	Permite correção de várias redações mediante pagamento extra	Permite correção de redações digitadas na própria plataforma	Permite correção de várias redações mediante pagamento extra	Permite até duas correções por mês	Permite até uma correção por semana
Monitoria s/ Aulas Ao-Vivo	Pouco utilizado	8 - 15 monitorias por semana, 8 aulas ao-vivo por dia	7-14 monitorias por semana	5 monitorias 20 aulas ao-vivo por semana	-
Plano de Estudos	Personalizável Dentro da plataforma	Não Personalizável, dentro da plataforma	Personalizável, dentro da plataforma	Não Personalizável, fora da plataforma	Não Personalizável, fora da plataforma

Fonte: elaborado pelos autores.

Para o Descomplica, pode-se citar como ponto forte o grande número de monitorias e aula ao-vivo oferecidas, e como ponto fraco a característica não personalizável do seu plano de estudos. O Stoodi apresenta como pontos fortes a resolução em vídeo de todos os seus exercícios e o grande número de monitorias oferecidas, enquanto que seu ponto fraco é a superficialidade dos resumos oferecidos. O ponto forte do ProEnem é o grande número de aulas ao-vivo oferecidas, e seu ponto fraco é a característica dos planos de estudos não serem personalizados e/ou adaptados para a realidade de cada usuário. Este é o mesmo ponto fraco do QG do ENEM, que também apresenta relativa superficialidade nos resumos oferecidos, porém, como contraponto, oferece uma correção de redação por semana.

No que diz respeito à capacidade das empresas de atender satisfatoriamente seus clientes, no site ReclameAQUI, nos últimos doze meses anteriores à realização da pesquisa, a empresa Stoodi obteve o melhor desempenho entre os concorrentes, apresentando o menor tempo de resposta e a maior nota, enquanto que a ProEnem mostrou-se ser a que pior atende

esse quesito, com a menor taxa de clientes inclinados a voltarem a fazer negócio, índice de solução e nota.

5 CONCLUSÕES

Esse estudo demonstrou a viabilidade de aplicação da Inteligência Competitiva em empresas brasileiras do setor de educação a distância que atuam no segmento de cursos livres não corporativos. A partir dos resultados de uma pesquisa qualitativa em profundidade, a qual combinou análise de dados secundários com um estudo netnográfico nos principais serviços, foi possível extrair alguns insights práticos que podem ser utilizados pelas empresas do setor como embasamento para tomada de decisão de cunho estratégico. O primeiro deles diz respeito ao ensino adaptativo, mencionado na análise PESTEL como influenciador do desenvolvimento de diversas tecnologias que visam melhorar a personalização da experiência de estudo dos alunos, de forma totalmente automatizada. Conforme mostra a análise dos concorrentes, apenas 1% dos cursos livres apresentam recursos relacionados ao ensino adaptativo. Portanto, o oferecimento deste recurso poderá ser apresentado como um fator determinante de diferenciação e vantagem competitiva.

Outro ponto é o alto índice de utilização de aplicativos para dispositivos móveis como WhatsApp, e redes sociais como Facebook para a distribuição de conteúdos aos alunos. Esses canais são ambientes informais de aprendizagem que não foram produzidos especificamente para a educação, e que as empresas podem usar para interagir com os seus clientes, reduzindo a dependência com as suas próprias plataformas de ensino online.

Já no que se refere às tendências de comportamento dos consumidores, uma vez que há a necessidade de conexão com a internet para que os consumidores de cursos livres possam desfrutar dos recursos oferecidos pela empresa contratada, aliado ao fato de apenas 1% desses cursos apresentarem ambientes virtuais de aprendizagem (AVA) feitos especificamente para o acesso em dispositivos móveis, pode-se concluir que o desenvolvimento de uma plataforma em formato de aplicativo para *Smartphone* ampliará a fatia do mercado em que a empresa terá capacidade de atuar.

Por fim, é fundamental ressaltar que o estudo em questão é fortemente condicionado à uma realidade prática específica, tanto espacial quanto temporal. Portanto, não se pretende fazer qualquer afirmação sobre a generalização dos resultados encontrados. De toda a forma, o esforço de pesquisa reportado serve como inspiração para a realização de análises similares em outros setores caracterizados por forte necessidade por Inteligência Competitiva ao mesmo

tempo em que demonstra a possibilidade de realização de pesquisas relativamente enxutas, em termos de demanda por recursos e tempo, que não obstante são capazes de prover insights reveladores para a formação de estratégias competitivas com base em informação e conhecimento qualificado.

REFERÊNCIAS

- ABRAIC - Associação dos Analistas de Inteligência Competitiva. Disponível em <<http://www.abraic.org.br>>. Acesso em: mai. 2018.
- ABED. CENSO EAD.BR. (2017). *Relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil 2016*. Curitiba, 2017. Disponível em: <http://abed.org.br/censoead2016/Censo_EAD_2016_portugues.pdf>. Acesso em: mai. 2018.
- Boisot, M.; Canals, A. (2004). Data, information and knowledge: have we got it right? *Journal of Evolutionary Economics*. January 2004, Volume 14, Issue 1, pp 43–67
- Confaz.(2017). Convênio ICMS. 106.
- Coutinho, G. L. (2015) *A Era dos Smartphones: Um estudo Exploratório sobre o uso dos Smartphones no Brasil*. Monografia do Curso de Publicidade e Propaganda da UNB, Brasil. 2015.
- Evans, V. (2013). *Ferramentas estratégicas: guia essencial para construir estratégias relevantes*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- INEP (2017) *Censo Escolar da Educação Básica 2016: Notas Estatísticas*. Brasília: Ministério da Educação. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_basica/censo_escolar/notas_estatisticas/2017/notas_estatisticas_censo_escolar_da_educacao_basica_2016.pdf>. Acesso em: mai. 2018.
- Kozinets, R. V. (2002). The Field behind the Screen: Using Netnography for Marketing Research in Online Communities. *Journal of Marketing Research*, vol. 39, pp. 61-72.
- Marino, A. M.; Passos, J. F.; Magalhães, A. L. (2016). *Redes sociais como mecanismos de otimização no processo de educação a distância (EAD)*. X SEGeT–Simpósio de excelência em Gestão e Tecnologia. Recuperado setembro, v. 14.
- Mendes, A.; Marcial, E.; Fernandes, F. (2010). *Fundamentos da inteligência competitiva*. Brasília: Thesaurus.
- Nielsen IBOPE (2015). *Brasileiros com Internet no Smartphone chegam a 79 milhões*. São Paulo. Disponível em: <<http://www.nielsen.com/br/pt/press-room/2015/Brasileiros-com-internet-no-smartphone-chegam-a-76-milhoes.html>>. Acesso em: mai. 2018.
- Porter, M. E. (1986). *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.
- Receita Federal – Brasil (2018). *Contribuição para Pis/Pasep e Cofins*. Disponível em: <<http://idg.receita.fazenda.gov.br/aceso-rapido/tributos/pis-pasep-cofins>>. Acesso em: mai. 2018.

Receita Federal – Brasil (2017). *Instrução Normativa RFB. 1700*.

Receita Federal – Brasil (2018). *O que é o Simples Nacional?*. Disponível em:
<<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Documentos/Pagina.aspx?id=3>>. Acesso em: mai. 2018.

Ribeiro, J. et al. *A atuação do profissional de inteligência competitiva*. Simplissimo Livros Ltda, 2016.

Sécca, R. X.; Souza, R. M. L. (2009) Análise do setor de ensino superior privado no Brasil. Publicação *BNDES Setorial* 30, p. 103 – 156

Silveira, L. Z.; Paterline, J. D.; Nazaré, J. C. (2005). *Educação à Distância: Uma Estratégia Competitiva no Mercado Educacional de Ensino Superior*. 3º Simpósio de Produção Científica – FUCAPE, Espírito Santo – Brasil.

Uhlmann, E. A. (2014). *Inteligência Competitiva*. Instituto Siegen. Guarulhos, SP.