UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

NATÁLIA ZANCHIN VARGAS

IMPLANTAÇÃO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM UMA ORGANIZAÇÃO DE SAÚDE HOSPITALAR

BENTO GONÇALVES
2022

NATÁLIA ZANCHIN VARGAS

IMPLANTAÇÃO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM UMA ORGANIZAÇÃO DE SAÚDE HOSPITALAR

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientadora Profª. Dra. Cíntia Paese Giacomello

BENTO GONÇALVES

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

V297i Vargas, Natália Zanchin
Implantação de inteligência competitiva em uma organização de saúde hospitalar [recurso eletrônico] / Natália Zanchin Vargas. – 2022.
Dados eletrônicos.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2022.
Orientação: Cíntia Paese Giacomello.
Modo de acesso: World Wide Web
Disponível em: https://repositorio.ucs.br

1. Inteligência competitiva (Administração). 2. Hospitais - Administração. 3. Pesquisa-ação. I. Giacomello, Cíntia Paese, orient. II. Título.

CDU 2. ed.: 005.22

Catalogação na fonte elaborada pela(o) bibliotecária(o)
Márcia Servi Gonçalves - CRB 10/1500

NATÁLIA ZANCHIN VARGAS

IMPLANTAÇÃO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM UMA ORGANIZAÇÃO DE SAÚDE HOSPITALAR

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Aprovado em 27 de abril de 2022

Banca Examinadora

Prof. Dra. Cíntia Paese Giacomello
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Dr. Luís César Souto de Moura
Associação Dr. Bartholomeu Tacchini

Prof. Dr. Mateus Panizzon
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Dra. Ana Cristina Fachinelli
Universidade de Caxias do Sul – UCS

AGRADECIMENTOS

O desenvolvimento deste trabalho somente foi possível através da colaboração e contribuição de diferentes pessoas e instituições, que ajudaram na sua construção e finalização. Portanto, meus sinceros agradecimentos à:

Minha orientadora, Profª. Dra. Cintia Paese Giacomello, por acreditar na minha capacidade e orientar este estudo com muita paciência, confiança e disposição. E ainda, pela contribuição incansável e importantes impulsos nessa trajetória para o meu desenvolvimento acadêmico.

Aos demais professores do Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, em especial à Profª. Dra. Ana Cristina Facchinelli e ao Prof. Dr. Mateus Panizzon, pelas valiosas sugestões e contribuições dadas no momento de qualificação deste estudo.

À equipe da organização onde este trabalho foi desenvolvido, que acreditou e apoiou este projeto desde a sua idealização. À Ana Paula Nicolini, ao Sr. Hilton Mâncio e ao Dr. Luís Cesar Souto de Moura, pela disposição em auxiliar no desenvolvimento deste trabalho, oferecer apoio especializado e formar a equipe deste projeto, proporcionando debates, troca de conhecimento sobre o setor e, principalmente, pela participação essencial e decisiva na realização deste trabalho

Aos meus familiares, por todo apoio de hoje e sempre, obrigada!

“Saber onde encontrar a informação e como usá-la. Esse é o segredo do sucesso”.
(Albert Einstein)

RESUMO

A Inteligência Competitiva é um processo estratégico capaz de converter dados e informações em diferenciais competitivos. No setor de saúde, a estruturação de um Sistema de Inteligência Competitiva apresenta características próprias, já que está incluído em um ambiente complexo e que demanda uma grande efetividade na gestão de seus recursos, incluindo os informacionais e de conhecimento. Desta forma, esta dissertação buscou responder à seguinte questão: como realizar a implantação de um sistema de Inteligência Competitiva em uma organização de saúde hospitalar? O objetivo principal foi implantar um Sistema de Inteligência Competitiva voltado à organização. Para isto, buscou-se sustentação teórica sobre Inteligência Competitiva, sua estrutura organizacional, aspectos de maturidade e fluxo de informações. O método utilizado para realizar a implantação do Sistema de Inteligência Competitiva foi a pesquisa-ação, visto que é uma metodologia de pesquisa que demanda grande interação entre os pesquisadores e os participantes, buscando identificar problemas e propor ações concretas para solucioná-los. Os resultados possibilitaram a realização de um diagnóstico inicial sobre a problemática do uso das informações na organização, posteriormente, a formalização do uso e das fontes de informação, gerando a criação de um observatório e a validação do Sistema de Inteligência Competitiva.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva. Saúde Hospitalar. Pesquisa-ação.

ABSTRACT

Competitive Intelligence is a strategic process capable of converting data and information into competitive differentials. In the health sector, the structuring of a Competitive Intelligence System presents its characteristics, since it is included in a complex environment that demands great effectiveness in the management of its resources, including information and knowledge. Thus, this dissertation sought to answer the following question: how to implement a Competitive Intelligence system in a hospital health organization? The main objective was to implement a Competitive Intelligence System aimed at the organization. For this, theoretical support was sought about Competitive Intelligence, its organizational structure, maturity aspects, and information flow. To implement the Competitive Intelligence System we use an action research methodology, since it demands great interaction between researchers and participants, seeking to identify problems and propose concrete actions to solve them. The results made it possible to carry out an initial diagnosis about the problematic use of information in the organization, later on, the formalization of the use and sources of information, generating the creation of a observatory and the validation of the Competitive Intelligence System.

Keywords: Competitive Intelligence. Hospital Health. Action research.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Linha do tempo marcos históricos da inteligência competitiva 15
Figura 2 – Distribuição das publicações sobre IC por ano 19
Figura 3 – Distribuição das publicações sobre IC relacionadas à saúde por ano 20
Figura 4 – Fluxos informacionais 39
Figura 5 – Estrutura da plataforma X-Wiki 56
Figura 6 – Cronograma de tempo: desenvolvimento das etapas 59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos e definições de inteligência competitiva (continua) 25
Quadro 2 - Etapas do sistema de inteligência competitiva (SIC) 27
Quadro 3 – Ferramentas de TI para a exploração de dados de IC (continua) 29
Quadro 4 – Ferramentas de TI para compartilhamento de dados de IC 30
Quadro 5 – Funções e competências desempenhadas pelos profissionais de IC 34
Quadro 6 – Modelo de maturidade para IC 36
Quadro 7 – Desenvolvimento da pesquisa-ação 45
Quadro 8 – Etapas desenvolvidas (continua) 47
Quadro 9 – Definição de focos e campos de observação 52
Quadro 10 – Fontes de informação utilizadas pela Organização de Saúde Hospitalar ... 53
Quadro 12 – Evoluções em nível de maturidade após aplicação do SIC 69

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BI	*Business Intelligence*
IBC	*International Business Communications*
IC	Inteligência Competitiva
IE	Inteligência Estratégica
IO	Inteligência Organizacional
IOC	Inteligência Competitiva Organizacional
SCIP	*Society of competitive intelligence professionals*
SIC	Sistema de Inteligência Competitiva
TI	Tecnologia de Informação
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO 14
1.2 JUSTIFICATIVA 18
1.2.1 Justificativa teórica 18
1.2.2 Justificativa prática 21
1.3 QUESTÃO DE PESQUISA 23
1.4 OBJETIVOS 23
1.4.1 Objetivo geral 23
1.4.2 Objetivos específicos 23
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 24
2.1 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA 24
2.1.1 Sistemas de inteligência competitiva nas organizações 26
2.1.2 Sistemas de inteligência competitiva em organizações de saúde hospitalar 31
2.2 ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS E OS PROFISSIONAIS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA 33
2.3 ASPECTOS DE MATURIDADE EM INTELIGÊNCIA COMPETITIVA 35
2.4 AS INFORMAÇÕES PARA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA 37
2.4.1 Fluxos informacionais 38
2.4.2 Gestão da informação e do conhecimento 39
2.4.3 Fontes de informação 41
3 MÉTODO 43
3.1 PESQUISA-AÇÃO 43
3.2 ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA 45
3.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO 47
4 RESULTADOS 50
4.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS 50
4.1.1 Fase exploratória e definição do campo de observação 50
4.1.2 Definição do tema de pesquisa 51
4.1.3 Coleta de dados 53
4.1.4 Elaboração de plano de ação 56
4.1.5 Divulgação externa 57

4.2 AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO DO SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA 59
4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 67
4.4 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS 71
5 CONCLUSÃO 72
REFERÊNCIAS 74

1 INTRODUÇÃO

A inteligência competitiva (IC) é um campo dedicado à captura, análise e impulsionamento de ações relacionadas ao cenário competitivo de uma organização. Os dados coletados pela inteligência competitiva incluem movimentos, negócios e estratégias dos concorrentes da organização (SMALL BUSINESS TRENDS, 2020).

O crescimento do uso de IC é resultado da crescente competitividade de quase todos os setores. O relatório de status da inteligência competitiva, disponibilizado pela Crayon (2020) mostra que 90% das organizações entrevistadas indicam que seu setor se tornou mais competitivo nos últimos três anos. Esse aumento é devido a uma variedade de forças competitivas, podendo ser fatores ambientais, sociais, econômicos e tecnológicos. Para uma organização sobreviver em ambiente de mercado agressivo, deve procurar uma melhor compreensão de sua concorrência e a identificação das forças que afetam o seu sucesso (NIKOLAOS; EVANGELIA, 2012). Devido a esses fatores, um crescente número de empresas está incorporando sistemas e unidades de IC em suas operações para auxiliar os gestores nas tomadas de decisões, explorando seus recursos e capacidades de forma otimizada. A pesquisa realizada pela Crayon (2020) nos EUA obteve mais de 1.000 respostas e verificou que 28% das empresas que possuem IC estão investindo US$ 100.000,00 ou mais, 50% está investindo US$ 25.000,00 ou mais e 12% das empresas não possuem orçamento alocado para realizar as atividades relacionadas à inteligência competitiva.

Monitorar o mercado no qual a organização está inserida torna possível aproveitar oportunidades e evitar ameaças externas. De acordo com Rodrigues *et al*. (2012), as organizações que utilizam programas de inteligência competitiva ampliam o conhecimento dos seus mercados, melhoram as relações entre suas unidades de negócio e possuem maior habilidade no desenvolvimento de estratégias, já que, quando utilizada de maneira eficiente, a IC fornece informações relevantes para adequações ou inovações no modelo de negócios da empresa. A contínua combinação entre fatores de sucesso para o desenvolvimento e as estratégias organizacionais que buscam aumentar os níveis de competitividade garantem um espaço no mercado, além de promover um elo entre as atividades de ciência e tecnologia e o desenvolvimento econômico. Santos *et al*. (2018) afirmam que em um ambiente organizacional de alta competitividade é necessário que as empresas atuem com inteligência competitiva e utilizem as informações com maior competência que os concorrentes, gerando crescimento das vendas e novos produtos. Teixeira e Valentim (2016) defendem que a IC possibilita vantagens à empresa quando os procedimentos de procura, compartilhamento e uso da informação são

elaborados de maneira contínua. Além disso, a IC deve fornecer as informações da melhor maneira para todos os níveis da organização, promovendo uma cultura de troca de informações que irá contribuir com a mesma.

Para Canongia *et al*. (2004) a percepção das organizações quanto à importância da gestão de inovação para aumentar a competitividade é crescente, mas as decisões relativas às estratégias de inovação ainda não possuem instrumentos completamente adequados para verificar questões essenciais da inovação: incerteza, *timing*, capacidade de análise de alternativas, competências, criatividade, entre outras. A inteligência competitiva busca sintetizar as características e as abordagens para lidar com essas questões, buscando aumentar a densidade de informações e promovendo um ambiente de estímulo à inovação.

A IC é uma atividade de gestão que tem sido empregada em diversos tipos de negócios e empresas, proporcionando ferramentas que possibilitam a competitividade no mercado local e no ambiente globalizado (SANTOS *et al*. 2018). A gestão da inovação reúne mecanismos, instrumentos, metodologias e formas de organização que buscam inovações nas empresas, aumentando sua competitividade e a capacidade de "executar" a gestão da inovação (CANONGIA *et al*. 2004).

No setor de saúde, devido às modificações dos processos, padrões e tecnologias, é necessário mapear estratégias para superar os desafios do setor. A gestão deve ter uma visão do contexto onde elas estão inseridas. Nesse ambiente altamente competitivo, como é esse setor, é necessário um sistema de inteligência competitiva que forneça informações analisadas de forma integrada, para que as decisões possam ser tomadas de forma mais segura e em prazos curtos, garantindo a sobrevivência da organização (MÉLO, 2007).

No âmbito hospitalar, é fundamental o acompanhamento das relações de poder entre as organizações do setor, prestadores de serviços de saúde, contratantes de serviços, fornecedores de tecnologias e a população, buscando assegurar a prestação de serviços de saúde com a melhor qualidade. Para isso, desenvolver melhores práticas de gestão pode ser fundamental para que os hospitais possam trabalhar com alto desempenho em todas as suas atividades (COLUCCI, 2013).

A inovação na área de serviços de saúde é influenciada pelas fontes de recursos envolvidos, podendo ser: de produtos ou serviços, de processo, de marketing e de gestão (BESSANT; TIDD, 2007). A estratégia de inovação depende de decisões complexas e arriscadas, mas pode impulsionar resultados, acelerar o crescimento e proporcionar para a organização vantagens sobre seus concorrentes.

As organizações utilizam a inteligência competitiva para tratamento de informações do ambiente no qual estão inseridas, buscando aumentar oportunidades e reduzir incertezas. Porém, somente capturar as informações não garante à organização a capacidade de filtrar e interpretar o impacto sobre seu negócio. Portanto, além de unir informações que podem facilitar o processo de aprendizado e crescimento da empresa, a IC busca definir ações que aproveitem os movimentos do mercado para alcançar os objetivos da empresa (ALMEIDA; HIRATA, 2016).

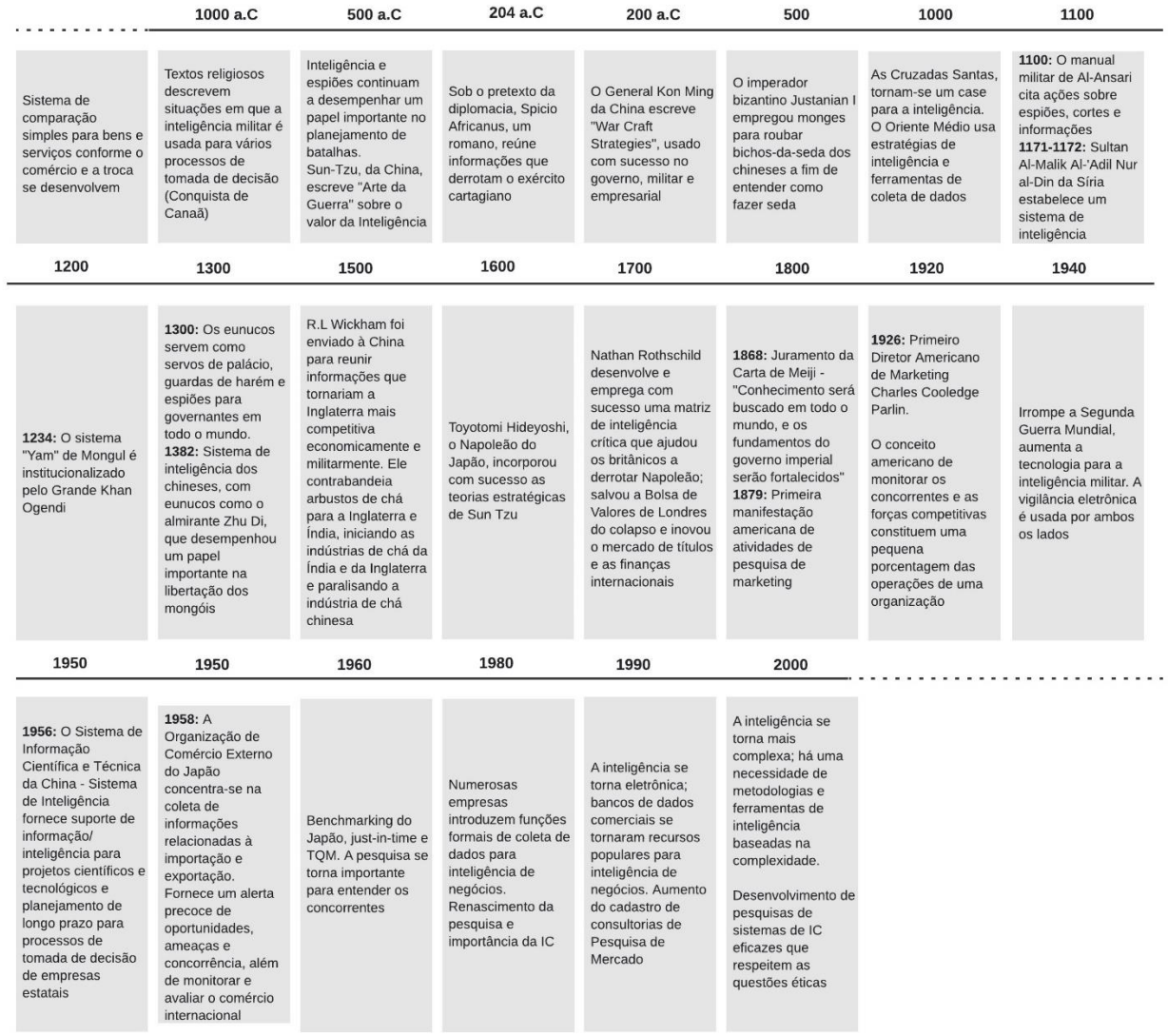
Neste contexto de coleta de dados e informações que devem ser utilizadas estrategicamente para a tomada de decisão, esta dissertação contribui para o avanço dos conhecimentos sobre a IC. Deste modo, busca-se apresentar a formulação de um sistema de inteligência competitiva atual e adequado à área da saúde, em especial de gestão hospitalar, que viabilize a constante melhoria do sistema de gestão, a fim de que essas organizações possam obter vantagens competitivas.

Este trabalho está organizado em cinco seções. Na primeira seção deste trabalho estão apresentadas contextualização, justificativas, objetivos e a delimitação nos quais serão definidos a importância e a forma como este trabalho será desenvolvido. Na segunda seção será realizada a fundamentação teórica buscando apresentar definições, características e aspectos aprofundados sobre a inteligência competitiva, abordagens sobre estratégias e análises competitivas, e o uso de IC nas organizações deste setor. Na terceira seção será proposta uma metodologia de desenvolvimento e utilização da inteligência competitiva na área de estudo e um cronograma de aplicação. Na quarta seção serão apresentados os resultados obtidos a partir da metodologia desenvolvida e da implementação da inteligência competitiva na organização, a quinta e última seção, apresenta as conclusões obtidas a partir do desenvolvimento deste trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Juhari e Stephens (2006) realizaram um levantamento que busca identificar as origens da inteligência competitiva, com o objetivo de compreender o surgimento e sua utilização. A partir do trabalho desenvolvido pelos autores, pode-se entender a história da IC, conforme mostra a Figura 1.

Figura 1 – Linha do tempo marcos históricos da inteligência competitiva



Fonte: Traduzido de Juhari e Stephens (2006)

As primeiras referências sobre a IC compreendem o período até o ano 200 a.C e descrevem situações em que a inteligência é utilizada para fins militares, sendo usada para vários processos de tomada de decisão. Estas referências podem ser encontradas no livro de Sun Tzu “A Arte da Guerra”, que possui seus ensaios escritos por volta de 500 a.C. e se constituiu na base para distintas aplicações no contexto militar, onde inteligência e espiões desempenham um papel fundamental no planejamento de batalhas.

Ainda de acordo com Juhari e Stephens (2006), no período entre 500 a 1500 a IC, passou a ser utilizada para fins de espionagem. Este período pode ser caracterizado pela falta de ética nas ações e pela utilização da inteligência no oriente. Posterior a 1500, os autores mostram que a inteligência competitiva passa a ser utilizada na perspectiva econômico-empresarial onde os comerciantes tomavam decisões estratégicas, com o objetivo de oferecer produtos diferenciados em vários segmentos de mercado.

Nesse sentido, no ano de 1879, ocorre a primeira manifestação americana de atividades de pesquisa em marketing. A partir disso, em 1920, cria-se o conceito americano de monitorar os concorrentes e as forças competitivas que constituem um pequeno percentual das operações de uma organização.

Em 1940, a IC foi muito desenvolvida no âmbito da segurança nacional, com sua origem na Segunda Guerra Mundial, diretamente relacionada às ciências políticas (TARAPANOFF *et al.*, 2016).

A partir de 1950, criam-se sistemas de informação que fornecem suporte para a tomada e decisão de longo prazo. Além disso as empresas introduzem de maneira formal a coleta de informações que buscam fornecer um alerta sobre oportunidades, ameaças e concorrentes, além de monitorar e avaliar o mercado.

Juhari e Stephens (2006) mostram que a partir de 1990 a IC se torna eletrônica com a criação de banco de dados, o que torna o processo de inteligência mais complexo, gerando a necessidade de utilização de metodologias e ferramentas que auxiliem nas atividades de IC de maneira eficaz e respeitando as questões éticas.

De acordo com Barros (2008), a inteligência competitiva em ambientes organizacionais surgiu em 1976 no EUA e foi criada por um grupo de profissionais de marketing, de agências do governo e de professores que fundaram a SCIP - *Society of competitive intelligence professionals*. Segundo Abreu (2006) além dos EUA, a IC também se difundiu em outros países, como a Suécia, Finlândia, Canadá e Reino Unido, por meio da realização de cursos e eventos locais realizados com o apoio do governo bem como, pela utilização da IC pelas organizações. No Brasil a inteligência competitiva começou a ser utilizada na década de 90, através de professores, associações, empresas, universidades e por profissionais que desenvolvem as atividades que podem ser referenciadas a partir das conferências realizadas pelo IBC – *International Business Communications* (VIEIRA; SILVA, 2011).

As práticas de inteligência competitiva têm se difundido rapidamente, atraindo grandes investimentos, levando empresas a estruturar processos, sistemas e ferramentas eficazes e formais. Atualmente, a web e as fontes de informação digital aumentaram a quantidade de dados potencialmente, alimentando todos os processos de tomada de decisão, quase a ponto de gerar uma sobrecarga de informações. Como resultado disso, informações e dados de "qualidade" estão se tornando muito mais difíceis de encontrar (CAVALLO *et al.*, 2020).

Ainda de acordo com Cavallo *et al*. (2020, p.260), o papel do processo de IC – também conhecido como "ciclo da inteligência – incluindo planejamento, coleta, análise e comunicação,

está ainda mais crítico e estratégico para organizações que estão em um mercado competitivo estendido e interconectado". Como resultado, nas últimas duas décadas, a IC passou por diferentes estágios de sofisticação, de estruturas informais a mais formais, equilíbrio entre inteligência e decisões orientadas e estratégico-táticas, tipo e extensão da análise realizada sobre os dados, grau de atenção da gestão da organização e vinculação da IC ao processo de tomada de decisão. A IC tem uma força inerente impulsionada por avanços tecnológicos. Como o volume de informações cresceu rapidamente e está aumentando constantemente, a captura de dados não é mais um problema, identificar e reconhecer novas fontes é o desafio atual (WIDERMAN, 2020). Da simples coleta de dados competitivos, como foco na aquisição de dados, a IC progrediu a ponto de sua relevância estratégica aumentar. A inteligência competitiva é planejada com capacidade central ligada ao processo de aprendizagem da organização e à sua capacidade de transformar dados em inteligência. A IC vai além da verificação ambiental tradicional e busca dados em todos os ambientes da empresa, ou seja, competitivo, tecnológico, social, político e econômico (ITANI *et al*. 2017).

No Brasil utilizam-se diversas terminologias relacionadas à inteligência competitiva, como: 'inteligência organizacional' (IO), 'inteligência estratégica (IE)', 'inteligência competitiva organizacional' (IOC), 'inteligência econômica', 'inteligência empresarial', 'inteligência de negócios', 'prospecção informal', 'monitoramento informacional' e 'vigilância informacional'. Para o desenvolvimento deste trabalho, será adotada a terminologia 'inteligência competitiva', cuja definição apresentada em TARAPANOFF *et al.* (2016) se adequa bem ao contexto desta organização. Tal definição trata a IC como um processo contínuo de coleta, análise e gerenciamento de dados, informações e conhecimento sobre o ambiente de negócios em que a organização está inserida, visando obter vantagem competitiva (TARAPANOFF *et al.*, 2016).

Este trabalho será realizado na área da saúde, especificamente em uma organização de saúde hospitalar. Além do hospital, fazem parte da organização de saúde um Instituto de Pesquisa e um Plano de Saúde Suplementar. O foco da inteligência competitiva neste trabalho visa contribuir para que os profissionais da organização desenvolvam novas habilidades para atuarem em um ambiente externo dinâmico. Desta forma, implementar um programa sistemático de IC é fundamental para gerenciar informações internas e externas que afetam o planejamento e o processo decisório da organização (OTTONICAR, 2020).

A organização de saúde hospitalar onde será realizado este trabalho é caracterizada como um hospital filantrópico, de grande porte, que atua há 96 anos na serra gaúcha, prestando

atendimento para 28 municípios da região. O hospital possui certificação nível 3[1] da Organização Nacional da Saúde (ONA), que é recomendada às instituições de saúde que apresentam claramente evolução na sua gestão e ciclos de melhoria contínuos, onde as lideranças analisam seus resultados para tomada de decisão.

Ainda, é importante salientar que a organização onde este trabalho será realizado possui um histórico de planejamento e gestão estratégica. A direção da organização realiza a revisão do planejamento estratégico todos os anos com o objetivo de identificar quais são as ações que devem ocorrer nos seus processos internos e, recentemente, vem fazendo movimentos para fortalecer o uso de informações sobre o que acontece no ambiente externo à organização.. Entretanto grande parte das tomadas de decisão ainda são realizadas a partir das experiências e conhecimento de mercado da direção e gestão estratégica da organização sem que haja o suporte de informações de mercado, o que por diversas vezes gera impacto na assertividade e no tempo em que ocorre a tomada de decisão.

1.2 JUSTIFICATIVA

Nesta seção serão fundamentas a justificativa teórica e a justificativa prática.

1.2.1 Justificativa teórica

A inteligência competitiva, é um assunto relativamente novo e que está gerando interesse crescente no campo da gestão estratégica. A revolução do mundo da tecnologia da informação e comunicação proporcionou mudanças na velocidade dos processos. Essas mudanças levaram países a buscarem compreensão dos novos contextos e posicionamento de nações, além de identificar oportunidades e obstáculos a serem enfrentados, especificamente em questões relacionadas a questões econômicas (TRZECIAK, 2009).

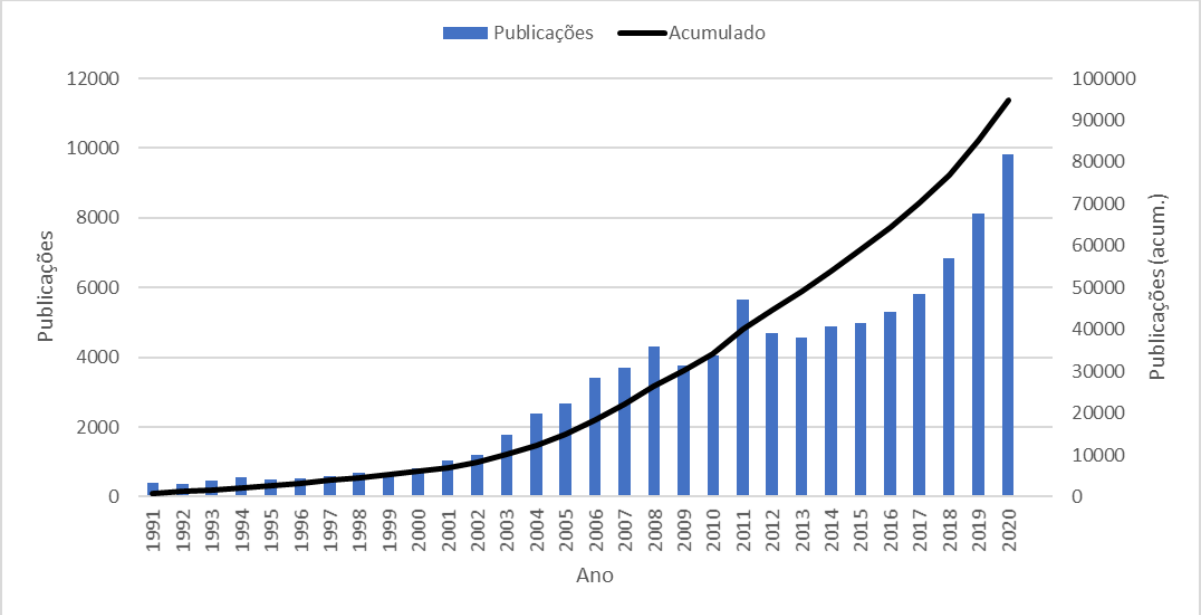
Hoje, na era da economia baseada no conhecimento, as organizações precisam operar de uma forma que requer o uso intensivo de dados e informações de alto valor em seus processos, produtos, serviços e tecnologias, ou seja, neste contexto a IC é utilizada para coleta e análise externa de dados e informações, buscando desenvolver e estruturar o processo de inovação nas organizações (CALOF *et al.*, 2017). O interesse das organizações em aplicar esse tipo de estratégia as suas atividades permite a utilização de diferentes termos de inteligência,

[1] Certificação de nível máximo da ONA, onde a instituição deve apresentar padrões de excelência em qualidade, segurança e gestão, demonstrando uma cultura organizacional de melhoria contínua e maturidade institucional.

Business Intelligence (BI), e inteligência competitiva são os mais próximos do ambiente organizacional e são considerados os mais desenvolvidos e disseminados nas abordagens em toda a literatura (LÓPEZ-ROBLES, *et al*., 2019).

Para Lopéz-Roblez *et al.*, (2019), a área de inteligência competitiva está em atividade constante e crescente, aspecto importante quando se trata de determinar a solidez desta área de conhecimento e o interesse da comunidade científica. Ao encontro desta afirmativa, buscou-se verificar o número de publicações nos últimos 30 anos (1990-2020), para isso foram coletados dados utilizando a *Scopus/Elsevier* e usando a seguintes termos: *"business intelligence" or "comercial intelligence" or "competitive intelligence" or "corporate intelligence" or "enterprise intelligence" or "management intelligence" or "market intelligence" or "marketing intelligence" or "organizational intelligence" or "strategic intelligence"* para busca no título, resumo ou palavra-chave, resultando em 94.332 artigos publicados. A Figura 2 mostra a distribuição das publicações relacionadas à inteligência competitiva de acordo com o ano.

Figura 2 – Distribuição das publicações sobre IC por ano



Fonte: elaborado pela autora (2022)

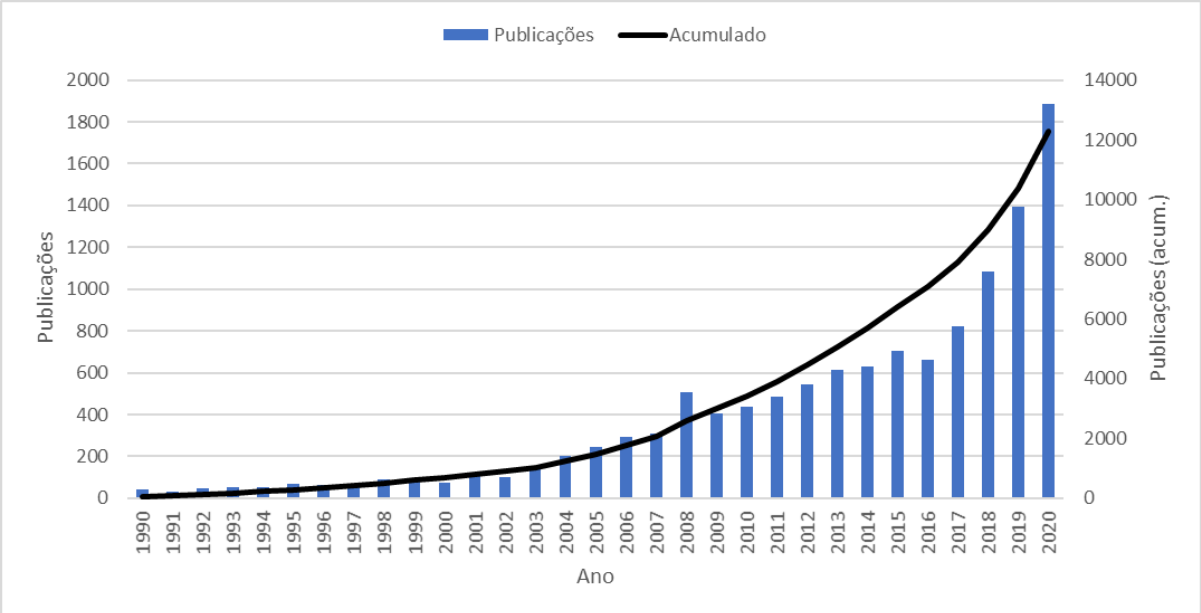
Ainda, a IC pode auxiliar na área de dados, informação e conhecimento, gestão, internet e redes sociais, sistemas de informação e inteligência artificial. A partir disso, López-Robles *et al.* (2019) afirmam que a IC tem efeito positivo e grande impacto dentro do desempenho organizacional, mesmo que ainda seja um assunto em crescimento no meio da produção científica e acadêmica.

No resultado da pesquisa bibliométrica realizada na *Scopus/Elsevier*, inteligência artificial e sistemas de suporte à decisão são as temáticas mais representativas, sendo 48.513 e 10.250 artigos publicados, respectivamente. Além disso, a bibliometria mostrou que o campo da pesquisa de inteligência competitiva teve aumento notável nos últimos 30 anos, dado o grande volume de publicações encontradas neste campo.

Pode-se perceber que a temática inteligência artificial representa cerca de 51% das publicações encontradas, o que mostra uma forte tendência da utilização da inteligência artificial como ferramenta a IC. Hahn *et al.* (2020) afirmam que o uso de inteligência artificial possibilita para as empresas coletar e criar *insights* valiosos, capazes de garantir uma vantagem competitiva no mercado.

Para relacionar as publicações de IC com a área da saúde, verificou-se as publicações e as informações bibliográficas disponíveis na *Scopus/Elsevier* que possuem em seus títulos, resumos ou palavras-chave os seguintes termos: *pharmaceutical, medicine, health, managing patients e hospital,* conforme sugerido por Canongia *et al.* (2004). Ao analisar o período de 1990 a 2020, pode-se verificar um total de 12.265 publicações, sendo o ano com maior número de publicações o ano de 2020, conforme mostra Figura 3.

Figura 3 – Distribuição das publicações sobre IC relacionadas à saúde por ano



Fonte: elaborado pela autora (2022)

Quando observado o termo "hospital", que é o objetivo central da aplicação deste trabalho, encontram-se, no período analisado, 2.241 publicações, sendo que os países com maior número de publicações são Estados Unidos (590), Reino Unido (170) e China (133) e, o Brasil aparece em 18º com apenas 31 publicações nos últimos 30 anos. Além disso, foi possível

observar as áreas de maior estudo de IC dentro das organizações hospitalares, sendo 32,6% das publicações relacionadas diretamente com a medicina, 21,1% relacionadas à ciência da computação, 12,7% relacionados à engenharia, 6,3% sobre profissionais da saúde, 4,5% relacionadas à matemática, 3,6% sobre enfermagem, 3% sobre ciências sociais, 2,9% relacionados à negócios e gerenciamento e 13,2% sobre outros.

Para Ottonicar (2020), a área de IC é relativamente nova e possui um vasto campo a ser explorado e estudado. Nesse contexto, explorar esse processo tático e estratégico que busca obter instrumentos e métodos de planejamento no setor de saúde pode evidenciar o ambiente competitivo atual e prever os passos dos concorrentes da organização, buscando oferecer produtos/serviços com alternativas inovadoras e com um custo reduzido para os consumidores. Há poucos estudos publicados no Brasil sobre as estratégias de mercado adotas pelos hospitais de grande porte privados (com ou sem fins lucrativos) e este trabalho procura trazer uma visão atualizada do tema.

Estudos estratégicos têm sido desenvolvidos e beneficiam diretamente empresas dos setores industriais, porém observa-se nas empresas do setor de saúde uma crescente necessidade de garantia da utilização de sistemas de gestão que proporcionem maior competitividade através de maior qualidade na prestação de seus serviços (MÉLO, 2007).

As organizações de saúde hospitalares (com ou sem fins lucrativos) no Brasil têm uma notável importância no sistema de saúde local e representam um amplo campo de estudos. A compreensão das práticas de gestão destes hospitais e seus resultados de desempenho podem ser utilizados academicamente para o desenvolvimento e aprimoramento de propostas sobre gestão hospitalar, além disso, há a união de estratégias competitivas, inteligência competitiva e tecnologia da informação (COLUCCI, 2013).

1.2.2 Justificativa prática

De acordo com a Revista MI Trends (2020) a gestão de dados será ainda mais forte nas organizações, já que a velocidade de ação se tornou um determinante para o sucesso das estratégias corporativas. As organizações hoje possuem entre 60% e 73% de informações em seus sistemas que não são utilizadas. Implementar um sistema de IC promove a cultura analítica das organizações e a atuação na ponta do negócio. Além disso, é possível ter maior flexibilidade na análise de dados, maior velocidade nas devolutivas para a gestão e uma tomada de decisão mais ágil.

Neste contexto, as ferramentas de inteligência competitiva, através de um processo sistêmico de agregação de valor, auxiliam as organizações a transformar dados e informações em conhecimento de forma rápida, clara e precisa de modo que é possível utilizá-las para tomada de decisões operacionais, táticas e estratégicas (SILVA, 2015). Embora o desenvolvimento desse sistema possa começar com concorrentes diretos, deve-se expandir para inclusão de concorrentes indiretos, parceiros e clientes. De acordo com a pesquisa realizada pela Crayon (2020), 89% das empresas rastreiam concorrentes diretos diariamente, enquanto os concorrentes indiretos são monitorados mensal ou trimestralmente. No setor de saúde, outro aspecto importante para o desenvolvimento da IC inclui a rastreabilidade de todas as fontes de dados relevantes. Nesse setor, 98% das organizações indicam que o site do concorrente é classificado como melhor fonte de dados. A troca de informações entre clientes e funcionários também foi altamente avaliado, assim como mídias sociais e sites de conteúdo.

A velocidade com que os processos hospitalares sofrem melhorias e a crescente busca por avanços na tecnologia demonstram que um sistema de inteligência competitiva estruturado pode atender e esclarecer as demandas existentes no mercado. O desenvolvimento de uma sistemática de IC para utilização com foco no setor de saúde, busca atender estas necessidades, já que o objetivo da sua utilização é desenvolver a capacidade de prever o que será uma tendência de mercado e preparar a organização com as adaptações necessárias para que ela possa atender aos novos padrões (FERNANDEZ; LANA, 2008).

O foco deste trabalho possibilita uma análise onde a inovação e a utilização de IC possa ser uma forma de desenvolvimento e gestão de informação, gerando novas estratégias. Como já mencionado anteriormente, existem exemplos no campo acadêmico do uso da inteligência competitiva voltado para a área técnica de saúde, como farmacêutica, genética e biosaúde, utilizadas para auxiliar na identificação de novas fórmulas ou detecção de cura para alguma doença e dessa forma, fogem da abordagem deste trabalho.

A organização de saúde hospitalar no qual este trabalho será desenvolvido busca a utilização da IC para desenvolver estratégias de gestão e administração, buscando facilidades no momento da tomada de decisão. Atualmente, a organização possui diversas fontes de informações que são utilizadas de forma desarticulada, cada liderança possui conhecimento de um determinado setor e, estes, detém as informações consigo, de forma que a gestão como um todo, acaba por diversas vezes, recebendo apenas partes das informações ou até informações e dados desatualizados ou incompletos. Além disso, a organização também enfrenta problemas com a armazenagem de dados e informações, uma vez que o sistema de BI utilizado por ela somente armazena dados relacionados ao sistema interno, ou seja, dados ligados aos

atendimentos realizados e aos serviços prestados, desta forma, também busca-se desenvolver com a IC uma metodologia que possa suprir essa necessidade e atender às demandas da organização.

Tendo em vista a problemática apresentada no setor e, visando o auxílio na diminuição destes problemas, essa foi a área de estudo escolhida para realizar o desenvolvimento da metodologia e utilização de IC. Visto que não há um número significativo de publicações relacionadas a esta abordagem, esse trabalho pode ser considerado de grande relevância acadêmica com possibilidade de aplicação prática dos resultados obtidos.

1.3 QUESTÃO DE PESQUISA

Com base nos pressupostos apresentados foi formulada a seguinte questão de pesquisa: como realizar a implantação de um sistema de IC em uma organização de saúde?

1.4 OBJETIVOS

Nessa seção são apresentados os objetivos geral e específico do trabalho.

1.4.1 Objetivo geral

O objetivo do trabalho é implantar um sistema de inteligência competitiva em um hospital de grande porte.

1.4.2 Objetivos específicos

Do objetivo geral derivam-se os específicos como sendo:

a) mapear e analisar o uso de informações na organização;
b) identificar as necessidades de uso da informação na organização de saúde;
c) avaliar coleta, registro e processamento das informações na organização;
d) validar o sistema de inteligência competitiva na organização de saúde hospitalar.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Apresentam-se, nesta seção, os conceitos de inteligência competitiva e sua utilização, os sistemas de IC nas organizações em geral, sua utilização na área da saúde e, posteriormente, as informações e seus fluxos para aplicação da inteligência competitiva.

2.1 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

De acordo com Ottonicar (2020) a IC é derivada das informações e acontece por meio da análise e armazenamento destas para um objetivo especifico, desta forma a inteligência competitiva faz parte da solução de problemas e da união entre o conhecimento e a informação, sendo um processo de nível estratégico, já que seus objetivos são definidos buscando garantir a vantagem competitiva do mercado.

Segundo Ciupak e Rodrigues (2018), conceitualmente a IC é entendida como sendo a arte de coletar, processar, analisar e disseminar informações com o objetivo de manter um olhar externo à empresa. “A inteligência competitiva é um processo estratégico capaz de converter dados e informações sobre as intenções dos concorrentes, fornecendo para a organização diferenciais competitivos, a partir da prospecção e análise de dados e informações é possível filtrar e tratar conteúdos relevantes para a organização, gerando valor e direcionando a tomada de decisão e planejamento de ações estratégicas” (TEIXEIRA; VALENTIM, 2016).

Valentim (2014) explica que a IC investiga o ambiente onde a organização está inserida diagnosticando o ambiente organizacional, visando o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazos. Além disso, a autora afirma que a necessidade informacional está presente nas organizações, em diferentes níveis de complexidade.

Teixeira e Valentim (2016) defendem que a inteligência competitiva deve ser construída, mantida e avaliada constantemente, visto que é movida pela busca, compartilhamento e uso de dados, informações e conhecimento, visando descobrir riscos e propiciar diferentes tipos de inovações na organização. Para melhor entendimento da evolução da inteligência competitiva Dishman e Calof (2008), Valentim (2014) e Ottonicar (2020), reúnem autores, conceitos e definições de IC, apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 - Conceitos e definições de inteligência competitiva (continua)

Autor	Conceito/Definições
Guyton (1962); Montgomery e Urbano (1970); Pearce (1976), Motgomery e Weinberg (1979), Porter (1980)	Inteligência é parte da estratégia de marketing, um esforço para aumentar a competitividade da organização.
Kahaner (1996); Cubillo (1997); Canongia (1998)	A inteligência competitiva é responsável por agregar valor, coletar, agrupar, organizar, registrar e divulgar informações para apoiar a tomada de decisão.
Petrini (1998)	Um sistema de informações caracterizado por atividades de previsão, concepção, escolha e decisão.
Battaglia (1999)	Atividade de marketing e de informação que objetiva o monitoramento constante do ambiente externo à organização.
Gomes e Braga (2001)	É o resultado da análise de dados e informações que consideram eventos futuros e geram relatórios para justificar decisões.
Tarapanoff (2001)	Metodologia que permite o monitoramento informacional do ambiente e transforma dados em conhecimento estratégico.
Miller (2002)	Monitora o ambiente externo, observando pontos fracos e fortes nas atividades da organizações que tenham produtos/serviços similares.
Valentim (2002)	Estabelece relações e conexões para gerar inteligência para a organização, possibilitando a tomada de decisão de maneira mais assertiva.
Valentim (2003)	Tem o propósito de descobrir oportunidades e reduzir riscos, diagnosticando o ambiente interno organizacional.
Cardoso Júnior (200)	Ferramenta estratégica que permite melhorar a competitividade, identificando forças e prevendo os futuros rumos do mercado.
Nadaes e Borges (2005)	Processo de coleta e análise sistemíca de informações que geram subsidios para a tomada de decisão.
Tarapanoff (2006)	Processo baseado em informações que permitem a otimização da estratégia corporativa em curto ou longo prazo.
Fuld (2007)	É o uso da informação de forma eficiente, visando compreender a estratégia da concorrência e agir atencipadamente.
Hoffmann (2011)	Processo motivado pela competição e baseado na informação, fortalecendo as estratégias da organização a curto, médio e longo prazo.
Rodrigues, Rechziegel, Esteves, e Pereira Fernandes (2012)	Processo que envolve atividades de identificação, coleta, desenvolvimento, análise e disseminação da informação.
He, Zha e Li (2013)	A inteligência competitiva percebe pontos fortes e fracos das organizações, otimiza o negócio e melhora a satisfação do cliente.

Quadro 1 - Conceitos e definições de inteligência competitiva (conclusão)

Kono, Silva Jr, e Rodrigues (2014)	A IC permite a antecipação de mudanças no meio empresarial, descoberta de novos concorrentes, antecipação das ações dos concorrentes e o conhecimento das mudanças que possam afetar o negócio da empresa.
Tisluk, Mosconi e Chamberland-Tremblay (2015)	A IC busca dados que influenciam o mercado contribuindo com volume de informação, possibilidade de intrepretação e integração destes dados na organização.
Tarapanoff, Valentim e Álvares (2016)	É a busca de informações potenciais sem uma sistematização pré-determinada que podem ser úteis e passam a ser monitoradas pela organização.

Fonte: Adaptado de Dishman e Calof (2008); Valentim (2014) e Ottonicar (2020)

A partir destes conceitos, pode-se definir a inteligência competitiva como uma metodologia que oferece às organizações maneiras de coletar, analisar, gerenciar e disseminar informações sobre o ambiente externo, de modo que esses dados possam contribuir para a elaboração de planos e para a tomada de decisões estratégicas.

Ottonicar (2020) afirma que a IC é um processo de nível estratégico organizacional, já que seu objetivo é garantir a sobrevivência da organização, ou seja, obter vantagem competitiva e afirma que antes de estabelecer o planejamento estratégico é fundamentar analisar o entorno da organização, suas características, complexidade e velocidade de absorver mudanças.

2.1.1 Sistemas de inteligência competitiva nas organizações

A inteligência competitiva contribui para que a organização compreenda o contexto mercadológico em que está inserida, os acontecimentos e as notícias sobre os fornecedores e concorrentes geram informações uteis que podem ser exploradas. Entender o ambiente torna possível tomar decisões eficazes e, permite obter vantagem competitiva em relação aos concorrentes (OTTONICAR, 2020).

Para Tarapanoff *et al.* (2016) a prospecção informacional busca fontes de informações potenciais, que podem ser uteis e possam ser monitoradas envolvendo a avaliação do contexto interno e externo à organização: as novas organizações que ingressam no mercado, os produtos novos e substitutos e os serviços que concorrem diretamente com a organização.

Buscando contribuir com a aplicação da IC nas organizações, pesquisadores desenvolveram diferentes ciclos para o sistema de inteligência competitiva (SIC).

Quadro 2 - Etapas do sistema de inteligência competitiva (SIC)

Autores	Definições
Calof (2001)	Planejamento e foco; coleta; análise; comunicação; processo/estrutura; consciência e cultura organizacional.
Herring (2002)	Planejamento e condução; processamento e armazenamento; coleta; análise e produção; disseminação.
Marceau e Swaka (2002)	Planejamento e direção; armazenamento e processamento; coleta e relatórios adequados; análises e produção; disseminação.
Gomes e Braga (2004)	Identificação das necessidades de informação; coleta; análise; disseminação e avaliação.
Amaral et al. (2004)	Determinar necessidades; planejar o trabalho; coleta das informações; análise; disseminação; avaliação dos resultados.
Cardoso Júnior (2005)	Identificar usuários e suas necessidades; planejar o processo; reunir informações; processar material; disseminar dados e informações.
Queyras e Quoniam (2006)	Coleta; análise; aplicação; resultados da inteligência; avaliação de desempenho.
Fachinelli *et al.* (2007)	Sensibilização; identificação das necessidades de informação; escolha das fontes de consulta e das ferramentas adequadas para o processamento da informação; processamento e análise da informação; comunicação.
Saayman *et al. (2008)*	Planejamento e foco; coleta; análise; comunicação e processos de informação; envolvimento dos colaboradores; consciência e cultura organizacional direcionada à IC.
Fachinelli *et al.* (2013)	Desenho e apropriação do projeto; mapeamento dos fluxos; definição de foco; organização da rede de especialistas; identificação e organização das fontes; definição e organização das ferramentas de coleta e registro das informações; comunicação dos resultados; segurança da informação; subsídio para a tomada de decisão e uso dos resultados.

Fonte: Adaptado de Valentim (2014) e Andrade (2014)

As etapas apresentadas no Quadro 2 contribuem para o entendimento da IC e para a construção de um modelo prático. A IC agrega valor à dinâmica organizacional, no que se refere à transformação de dados e informações em elementos úteis à tomada de decisão. É um processo que atua desde o diagnóstico da situação problema, coleta e análise dos dados até a disseminação da informação, utilizando técnicas e ferramentas que apoiam o tomador de decisão, assegurando a longevidade do negócio (PEREIRA *et al.*, 2015).

Entre as definições expostas, Calof (2001) dá ênfase ao processo e ao contexto da inteligência competitiva, introduzindo aspectos como o processo e estrutura com políticas, procedimentos e infraestrutura adequadas, além de consciência e cultura organizacionais favoráveis à IC. Saayman *et al.* (2008) também considera que o processo de inteligência competitiva é influenciado por esses aspectos contextuais e inclui entre eles, a informação interna e o envolvimento dos colaboradores da organização.

Fachinelli *et al.* (2007, 2013) mostram uma visão ampla do processo de inteligência competitiva, incluindo novos aspectos complementares aos demais, como o desenho e apropriação do projeto, mapeamento de fluxos, organização da rede de especialistas que atuaram na IC, escolha das fontes e ferramentas de consulta, coleta e registro de dados e informação, além da segurança e do subsídio da informação para a decisão e uso dos resultados.

No mercado existem diferentes tipos e modelos de sistemas de inteligência (SIC) e, apesar de facilitarem a organização e a disseminação de informações, são as pessoas que realizam a análise de dados, a fase mais importante do processo. Desse modo, o ser humano pode ser considerado o principal elemento do processo de IC. Ainda, Prinsloo (2017) defende que para o SIC funcionar, o desenvolvimento das habilidades dos envolvidos é visto como parte da cultura e da consciência organizacional, já que os tomadores de decisão, processo e estrutura, são colocados no centro do sistema de inteligência. O compartilhamento de conhecimento em todos os níveis deve ser uma característica do SIC, incentivando a diversidade de interpretações e visões do futuro da organização (CAINELLI; MUNIZ, 2019).

O SIC é considerado uma ferramenta quando os métodos e as técnicas de prospecção e monitoramento do ambiente são para atingir um objetivo determinado, visto que é um processo que envolve um modelo de gestão complexo que busca desenvolver a organização como um todo (VALENTIM, 2004). Teixeira (2014) afirma que a maioria das informações é esquecida e com isso novos conhecimentos e ideias são desperdiçadas, deste modo, sugere que um modelo de sistemas de informação eficaz deve possibilitar o armazenamento de dados e informações, que buscam solucionar os problemas relacionados as atividades da organização.

Ao encontro desta afirmativa, para Ottonicar (2020) o processo de IC necessita das TIC (tecnologia de informação e comunicação) para organizar melhor as informações e facilitar o processo de análise, desta forma, os sistemas facilitam o armazenamento e a organização das informações acessadas. As tecnologias de informação são fundamentais para tornar eficiente o processo de inteligência competitiva. A utilização de sistemas torna possível a gestão das informações estratégicas e contribuem com o processo decisório no curto, médio e longo prazos. A TIC deve ter como objetivo principal, subsidiar todas as atividades de IC, abrangendo desde o acesso até o compartilhamento de dados internos e eternos e aumentar a produtividade das pessoas que manipulam as informações (TEIXEIRA, 2014).

Valentim (2010) defende que a tecnologia é tão importante quanto a informação para se obter vantagem competitiva, podendo propiciar o uso analítico e efetivo da informação de mercado, de concorrentes, de clientes e fornecedores, além disso, também pode ser usado como

canal de comunicação proporcionando um alicerce para a gestão da informação e do conhecimento.

Teixeira (2014) afirma que utilizando sistemas de tecnologia da informação é possível cruzar dados, visualizar informações em diferentes perspectivas e analisar indicadores de desempenho, permitindo assim que os gestores possam identificar oportunidades, ameaças e problemas relacionados à organização, podendo agir com menor risco. Prestes (2009) afirma que a TI apoia todas as etapas do processo de inteligência competitiva, desde a identificação das necessidades de informação até a avaliação dos resultados.

Prestes (2009) e Teixeira (2014) apresentam as definições de ferramentas de TI que podem ser utilizadas como pilar para o desenvolvimento de sistemas de inteligência competitiva nas organizações hospitalares, podendo oferecer suporte as decisões estratégicas e a inovação das organizações. Olszak (2014) desenvolveu um estudo onde apresenta as principais ferramentas de informação e programas de software que focam na exploração e na exportação dos dados. O Quadro 3, apresenta as definições das ferramentas de TI que podem alimentar as decisões estratégicas das organizações a partir da exploração de dados.

Quadro 3 – Ferramentas de TI para a exploração de dados de IC (continua)

Ferramenta	**Definições e Aplicações**	**Autores**
BI *(Business Intelligence)*	Possibilita a utilização de dados acumulados por uma organização em suas bases de dados, com o objetivo de oferecer suporte a tomada de decisão.	Prestes (2009); Teixeira (2014)
Data Warehouse (DW)	Disponibiliza informações para apoio a decisões. É um conjunto de dados que integra e gerencia o fluxo de informações a partir do banco de dados da organização. Para ser utilizado é necessário identificar as necessidades da empresa, visando a definição e a construção da base de dados.	Prestes (2009); Teixeira (2014)
Data mining	Realiza a busca e a extração de dados e informações relevantes a partir de uma grande base de dados, com o objetivo de gerar resultados potencialmente utéis para os envolvidos na tomada de decisão.	Prestes (2009); Teixeira (2014); Olszak (2014)
Web & Text mining	São comumente usados para processar e analisar conteúdos na web. A análise de texto é necessária e usada porque uma parte significativa do conteúdo não estruturado está no formato textual.	Olszak (2014)
Modelos baseados em agentes	Um conjunto de recursos orientado para a solução, incluindo o processo de raciocínio autônomo, computação pró-ativa, representação do conhecimento, interação multimodal, consciência ambietal, autoconsciência e arquitetura distribuidas. Além disso, envolve softwares que realizam alguns conjuntos de operações em nome de um usuário ou programa.	Olszak (2014)

Quadro 3 – Ferramentas de TI para a exploração de dados de IC (conclusão)

Modelos de gráficos aleátorios exponenciais (ERGMs)	Modelos estatíscos para análise de dados sobre redes sociais e outras.	Olszak (2014)
Aplicativo baseado em pesquisa	Permite aos usuários encontrar informações de qualquer fonte e em qualquer formato. O usuário pode inserir qualquer coisa que ele sabe sobre o cliente ou produto e, o mecanismo de pesquisa tentará encontrar esses clientes ou produtos que se assemelham, com a palavra chave utilizada pelo usuário.	Olszak (2014)
Intranet	Dissemina de forma rápida e eficiente, informações aos usuários de uma organização, permitindo o compartilhamento de informações de forma simples e intutiva.	Prestes (2009); Teixeira (2014)
Extranet	Viabiliza o compartilhamento de informações entre organizações. é geralmente utilizada por empresas de grande porte.	Prestes (2009); Teixeira (2014)

Fonte: elaborado pela autora com base em Prestes (2009), Teixeira (2014) e Olszak (2014)

O desenvolvimento de um sistema de inteligência competitiva gera ações de monitoramento do ambiente de forma sistemática, cria redes de especialistas interno e externos, utiliza a tecnologia para armazenamento e disseminação da informação, fornece estudos de *benchmarking* e de contínuo aprendizado, apoiando de forma efetiva a tomada de decisão e colaborando com a geração de um ambiente organizacional de inovação e grande competitividade. Assim, para que seja possível desenvolver a prática do compartilhamento e divulgação das informações coletadas através do uso da inteligência competitiva, Olszak (2014) apresenta ferramentas que podem auxiliar na visualização e disseminação dos dados e informações na organização, como mostra o Quadro 4.

Quadro 4 – Ferramentas de TI para compartilhamento de dados de IC

Ferramenta	**Definições e Aplicações**
Dashboard	Ferramenta utilizada para facilitar a visualização de dados apresentados na forma de indicadores gráficos e tabelas. São painéis com uma interface de fácil utlização para o usuário, geralmente de página única.
Visualização interativa	Permite que os tomadores de decisão explorem ideias dinamicamente, investiguem padrões e compartilhem *insights*.
Balanced Scorecard	É uma ferramenta de gestão de desempenho de estratégia, apoiado por métodos e ferramentas que podem ser utilizados pelos gestores da organização para acompanhar a execução de atividades.
Arquitetura orientada para serviços	Permite que as organizações usem diferentes serviços em nuvem. Oferece entrega de processos de negócios complexos de forma que esse serviço pode ser acessado e reutilizado em qualquer lugar e por qualquer indivíduo, desde que esses tenham as permissões de acesso necessárias.

Fonte: Traduzido de Olszak (2014)

Neste contexto, Prinsloo (2017) afirma que existem mais de 100 ferramentas analíticas e técnicas que podem ser aplicados individualmente ou em combinação para implementar inteligência competitiva nas organizações, porém, reforça que nem todas as técnicas irão funcionar igualmente bem, portanto, a empresa deve selecionar a(s) ferramenta(s)/técnica(s) que atendem as suas demandas e necessidades.

2.1.2 Sistemas de inteligência competitiva em organizações de saúde hospitalar

As empresas hoje são vistas como sistemas inteligentes que gerenciam conhecimentos formandos pela interação tecnológica que existe entre o ambiente externo e interno da mesma. As organizações de saúde devem gerenciar e avaliar ativos intangíveis, como conhecimento, comportamentos, culturas funcionais, processamento de informação e sistemas interpretativos de dados para desenvolver um sistema de IC efetivo e de qualidade (KARAMI; TORABI, 2015).

A utilização da inteligência competitiva dentro das organizações, tanto privadas como públicas, pode aumentar a eficiência e efetividade das ações tomadas pela gestão, além de proporcionar dados e informações que tornam possível a criação de novos conhecimentos que podem ser utilizados nos processos de inovação e adaptação da organização no ambiente em que a empresa atua (TUOMO, 2013).

No contexto das organizações hospitalares, Muller e Junior (2015) defendem que a necessidade constante de aprimoramento e adaptações às demandas de mercado, força as organizações a buscarem ferramentas e métodos que possibilitem realizar todas as suas atividades de forma rápida e eficiente. Corroborando com estes apontamentos Saeed *et al.* (2014) reforçam que a IC pode contribuir para a melhoria das ações organizacionais hospitalares na medida em que consegue contribuir para a melhoria dos processos administrativos, proporcionando a integração entre pessoas e setores, além de auxiliar no atingimento dos objetivos da organização.

As organizações hospitalares são ambientes complexos e que demandam uma grande efetividade na gestão de seus recursos, incluindo os informacionais e de conhecimento. Dessa forma, deve-se observar adequadamente informações externas e internas, a disseminação destas informações dentro da empresa, inovação, objetivos e estratégias organizacionais bem definidas para os processos de tomada de decisão (KARAMI; TORABI, 2015).

A disseminação da IC tem importância fundamental para os hospitais, já que a incorporação de elementos organizacionais e de gestão modernos se fazem cada vez mais

necessários aos hospitais privados, nos contextos econômicos de competitividade e sobrevivência no mercado da saúde (PRESTES, 2009). Porém, de acordo com Rodrigues e Fernandez (2006), a incorporação da IC pode ser lenta e, a percepção de sua importância em uma organização hospitalar depende de um processo social que implica no envolvimento do maior grupo possível de pessoas.

Muller e Junior (2015) apresentam uma pesquisa em hospitais de Curitiba (PR) e mostram que a utilização ou desenvolvimento da IC afeta todo o ambiente da organização hospitalar, atingindo todos os setores, alterando estruturas hierárquicas, quando necessário e, modificando a cultura organizacional, muitas vezes enraizada no comportamento dos membros da gestão hospitalar. Na pesquisa, os autores também reforçam que as organizações estudadas fazem a utilização de sistemas de informação e ferramentas de TI que são capazes de auxiliar na identificação, coleta, processamento e distribuição das informações e, reforçam que, dependendo do fluxo informacional existente, não há como a IC atuar sem o auxílio da TI.

Para La Forgia e Couttolenc (2009) os hospitais brasileiros, com raras exceções, não compartilham, coletam ou analisam informações essenciais referentes a custos ou qualidade. Deste modo, ter um sistema de informação que auxilie nesta avaliação, torna possível identificar problemas e tomar medidas corretivas e preventivas. Ainda, Prestes (2009) afirma que antes de implementar um sistema de IC em uma organização hospitalar, deve-se valorizar a importância de compartilhar informações, dando enfoque nos dados essenciais para a tomada de decisão, sendo estes projetados de acordo com as necessidades da gestão e, evitando armazenamento de informações que podem se tornar irrelevantes no cotidiano hospitalar.

Muller e Junior (2015) mostram que a prática coordenada de compartilhamento e transferência de informações e conhecimentos através de ações de treinamentos ofertadas internamente na organização são pontos-chave para a disseminação da cultura da IC e, para tanto, é necessário que a empresa dedique tempo e esforço para proporcionar um ambiente capaz de suportar as atividades propostas, apresentando aos colaboradores um direcionamento e padronização de ações que são capazes de alcançar um envolvimento entre pessoas e setores, possibilitando a utilização mais efetiva de informações.

Os envolvidos com o sistema de inteligência competitiva precisam de sistemas de informação que forneçam um significativo potencial de aprendizagem com a incorporação de conhecimentos tácitos e informais e conhecimentos formais da administração, para isso os profissionais de inteligência competitiva precisam desenvolver as habilidades e competências necessárias para desenvolver as atividades.

2.2 ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS E OS PROFISSIONAIS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Lapa *et al.* (2015) defendem que para tornar possível identificar as características do profissional que irá atuar em IC, é necessário mostrar as estruturas existentes para o funcionamento da inteligência competitiva, em diferentes áreas. Os autores apresentam cinco tipos de estruturas organizacionais para as áreas de inteligência competitiva, que dependem do foco que a empresa está buscando:

a) unidade central: é uma área centralizada na empresa, com uma equipe dedicada e funções bem definidas. Possui foco na elaboração de produtos estratégicos e atende a um grupo de tomadores de decisão de alto nível. Nessa estrutura, o processo de IC torna-se mais elaborado, pois essa área deverá se relacionar com todas as outras áreas da empresa e fornecer informações estratégicas e táticas;
b) estrutura integrada: trabalha em conjunto com marketing, planejamento, entre outros. Não tem um foco definido de atuação (estratégico ou tático) e trabalha sob demanda. Esse tipo de demanda não é muito útil, já que pode confundir o cliente da IC, outro motivo que, uma vez que cada área tem suas atividades a IC pode ficar em segundo plano, caso se acumulem atividades e haja necessidade de priorização;
c) unidade descentralizada: atua em organização que precisam gerar produtos de inteligência competitiva regionais/locais. Neste caso, um grupo central define as diretrizes e repassa para as unidades descentralizadas. Seu foco é praticamente construir produtos táticos e, uma das vantagens é atender a um número maior de clientes;
d) estrutura difusa: não é uma estrutura formal, já que se utiliza de indivíduos da organização para realizar análises ou construir produtos de inteligência sem possuir uma função adequada para isso;
e) redes de inteligência: são estruturas que utilizam indivíduos que conhecem a estrutura da empresa para gerar produtos de inteligência, também chamado de rede de analistas, que recebem as diretrizes da unidade central e podem ser internas ou externas à organização.

A estrutura organizacional da área de inteligência competitiva não depende somente da cultura, missão e objetivos da empresa, mas também do ambiente de negócios onde ela está

inserida, já que deve oferecer sensibilidade à situação de mercado e resposta rápida com relação a oportunidades e ameaças (LAPA *et al.* 2015).

Amaral *et al.* (2012) afirmam que a realização do processo de IC depende da contribuição de diversas pessoas na organização agindo como fontes de informação, agentes de monitoramento, especialistas técnicos em análise e interpretação de dados, entre outros. A partir disso, pode-se afirmar que o processo de IC é um trabalho coletivo, sendo mais eficiente quando cada membro da equipe desempenha a sua função interagindo com os demais (AMARAL, *et al.* 2012).

Oliveira e Lacerda (2007) entendem que, em um ambiente onde os profissionais lidam diretamente com dados e informações sobre o ambiente competitivo, o treinamento e o desenvolvimento em habilidades e competências devem estar direcionados aos temas relevantes para o desenvolvimento do processo de IC. Aspectos relacionados às principais funções (coordenador, analista, coletar), habilidades e às competências desempenhadas pelos profissionais de IC apresentados por Amaral *et al.* (2012) e Oliveira e Lacerda (2007) são mostrados no Quadro 5.

Quadro 5 – Funções e competências desempenhadas pelos profissionais de IC

Função	Competências e habilidades
Coordenador (organizar, ordenar)	**Competências:** Organizar reuniões, controlar a coerência das atividades, facilitar o fluxo de informações e a comunicação interna. **Habilidades:** comunicação; confiabilidade; capacidade de pensar estrategicamente; conhecer ferramentas de análises de IC; conhecer os processos de tomada de decisão; conhecer as forças do mercado que influenciam a empresa; compreender a cultura organizacional; conhecer as preferências dos administradores.
Analista (analisar as informações e formar inteligência)	**Competências:** interpretar fatos e situações do ambiente externo e interno, objetivando a antecipação da organização às oportunidades e ameaças, chegando o mais próximo possível das situações de interesse da organização. **Habilidades:** comunicação; criatividade; confiabilidade; conhecer as fontes de informação; conhecer metodologias científicas; conhecer as ferramentas de análises de IC e habilidade de pesquisa.
Coletador (coletar informações)	**Competências:** reunir informações sobre o ambiente com enfoque no passado e no presente. **Habilidades:** comunicação; confiabilidade; ética; capacidade de coleta de dados; conhecer fontes de informação; habilidade de pesquisa, domínio da TI.

Fonte: elaborado pela autora a partir de Oliveira e Lacerda (2007) e Amaral *et al.* (2012)

2.3 ASPECTOS DE MATURIDADE EM INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Para Oubrich *et al.* (2018) a ideia básica por trás do modelo de maturidade é que maiores níveis de maturidade indicam maiores capacidades de gerenciamento de domínios específicos, melhores análises e processamentos de informações, aumentando o sucesso mercadológico da organização. Ainda de acordo com os autores, o conceito de modelos de maturidade está cada vez mais sendo aplicado, como abordagem para o desenvolvimento ou como meio de avaliação organizacional.

Heppes e Toit (2009) afirmam que à medida que as empresas crescem elas tendem a se tornar sensíveis aos concorrentes, dessa forma surge a necessidade de obter informações e identificar as atividades, ações e métodos necessários para acompanhar o que está acontecendo, isso mantém a organização sempre atenta as ameaças que podem surgir. Neste contexto, Heppes e Toit (2009) sugerem a existência de três níveis de estruturas de inteligência competitiva.

a. Estágio inicial de IC: fornece informações necessárias para a organização criar "consciência de IC", ou seja, a empresa possui informações primárias relacionadas ao seu concorrente (preços, produtos, clientes, etc.), em alguns casos, estas informações podem ser incompletas.
b. Capacidade de nível intermediário de IC: identifica tendências e implicações de dados coletados. A organização torna-se capaz de avaliar oportunidades e ameaças que os concorrentes podem oferecer.
c. Capacidade global de IC: a IC é considerada componente fundamental nas estratégias da organização, a partir das informações coletadas pela IC a empresa antecipa ações em relação aos concorrentes.

De acordo com Oubrich *et al.* (2018) a avaliação dos níveis de maturidade de uma organização estão atreladas às dimensões de IC por ela utilizadas, já que é necessário compreender o posicionamento da organização em relação às mudanças no ambiente, o lugar das atividades e a estrutura de IC desenvolvidas, os recursos profissionais e sistemáticos disponíveis, além de identificar se os produtos e análises realizadas oferecem o suporte e a difusão das informações de maneira adequada em toda a organização.

A partir disso, o modelo mais recente para identificar a maturidade das organizações em termos de IC é o proposto por Oubrich *et al.* (2018), que avaliam oito dimensões de IC em três diferentes níveis, conforme mostra o Quadro 6.

Quadro 6 – Modelo de maturidade para IC

Dimensões de IC	**Estágio inicial de IC**	**Capacidade de nível intermediário de IC**	**Capacidade global de IC**
Estratégia e Cultura de IC	A competição no ambiente de negócios não é intensa e a prática de IC é apenas sobre o monitoramento ambiental. Não há estrutura de IC apta a lidar com mudança no ambiente de negócios.	A competição no ambiente de negócios é intensa, e a prática de IC é sobre monitoramento ambiental e proteção de interesses. Não há estrutura de IC apta a lidar com mudanças no ambiente de negócios.	A competição no ambiente de negócios é muito intensa e a prática de IC é sobre monitoramento ambiental, proteção de interesses e influência. Há estrutura de IC apta a dirigir a mudança no ambiente de negócios.
Relação entre IC e gerência	Resultados de IC são usados pelo marketing e pelo departamento comercial.	Resultados de IC são usados pelo departamento comercial e de vendas.	Resultados de IC são usados por gerentes de topo e departamento estratégico.
Estrutura de IC	A idade da unidade de IC na organização é entre 0 e 5 anos. Existe monitoramento das atividades do ambiente.	A idade da unidade de IC na organização é de 6 a 10 anos. Existe monitoramento de atividades do ambiente e proteção de interesses da organização.	Existe monitoramento de atividades do ambiente, proteção de interesses e atividades por pelo menos 10 anos.
Recursos de IC	Equipe de IC tem menor nível educacional e menos anos de experiência.	Equipe de IC composta por pessoas com maior nível educacional, geralmente gerentes sênior ou gerentes intermediários.	Equipe de IC composta por pessoas que possuem mestrado ou PhD, geralmente gerentes de topo.
Sistema de IC	Poucos recursos reunidos e informações utilizadas anualmente.	Várias informações reunidas utilizadas mensalmente.	Várias informações reunidas utilizadas diariamente.
Capacidades de IC	Saída anual de processos de IC.	Saída mensal de processos de IC.	Saída diária de processos de IC.
Análise e produtos de IC	Poucos métodos de análise de produtos e entregas da IC usados anualmente.	Vários métodos de análise de produtos e entregas da IC usados mensalmente.	Vários métodos de análise de produtos e entregas da IC usadas diariamente.
Impacto da IC	Proteção de ativos, coordenação de atividades e informações sobre mudanças no ambiente.	Principal acesso a novos mercados, coordenação de suas estratégias.	Possibilita a melhor tomada de decisão, criando conhecimento sobre produtos, serviços e processos.

Fonte: Traduzido de Oubrich *et al.* (2018)

Ao analisar os níveis de maturidade e identificando o nível em que a empresa se encontra é possível realizar melhorias nas oito dimensões, o que ajudará a empresa a avançar para a próxima etapa. A organização progride desde o estágio inicial (nível básico) em direção à capacidade global da IC (nível alto), aumentando sua competitividade e sua maturidade nas dimensões apresentadas e, consequentemente, aumentando a sua influência no ambiente mercadológico em que está inserida.

Ainda, de acordo com Prestes (2009) para aumentar o nível de maturidade e ser parte do processo de inovação de uma organização, a IC precisa das condições adequadas de suporte e funcionalidade, podendo-se destacar o acesso à informação, tanto na forma quanto em conteúdo, ou seja, é necessário atender às exigências internas e externas da organização, mantendo e disseminando informações que correspondam às necessidades estratégicas.

2.4 AS INFORMAÇÕES PARA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A informação é parte de qualquer estratégia, então um sistema de inteligência competitiva deve identificar os principais tipos de informações, as melhores fontes e simultaneamente, avaliar, validar, interpretar e organizar o conteúdo informacional para disseminar o melhor conteúdo para diferentes setores da organização (PEREIRA *et al.*, 2015). A forma como ela é interpretada, influencia diretamente o nível de produtividade e competitividade da organização. Deste modo, o processamento de informações é um fator decisório no desempenho e gestão da organização (TEIXEIRA; VALENTIM, 2015).

Informação e conhecimento são elementos estratégicos na organização, assim as pessoas e os setores devem estar comprometidos com o processo de gestão da informação e gestão do conhecimento, pois entende-se que as pessoas são elementos importantes, já que são capazes de gerar conhecimento coletivo e inteligência para a organização, possibilitando a criação de vantagens competitivas. Além disso, é importante que a cultura e o comportamento dos indivíduos que compõe a organização valorizem o compartilhamento e a disseminação de informações que contribuem para o crescimento e desenvolvimento da empresa (VALENTIM; SOUZA, 2013).

Neste contexto, Pereira *et al.* (2012) defendem que para a implantação da inteligência competitiva ser eficaz é preciso que a estrutura organizacional seja conhecida e que sejam observados os aspectos que influenciam a entrada e a saída de dados, informações e conhecimento. Para tornar possível o uso da IC nas organizações, deve-se identificar as necessidades informacionais dos sujeitos que à compõe. (SANTARÉM; VITORIANO, 2016).

Valentim e Souza (2013) evidenciam que o ambiente informacional é repleto de dados, informações e conhecimento que sofrem influencias do ambiente interno e externo e, afirmam que a circulação destes elementos na organização só é possível devido aos fluxos informacionais que são capazes de subsidiar a construção de conhecimento nos indivíduos de modo que gerem ações e o atingimento de objetivos.

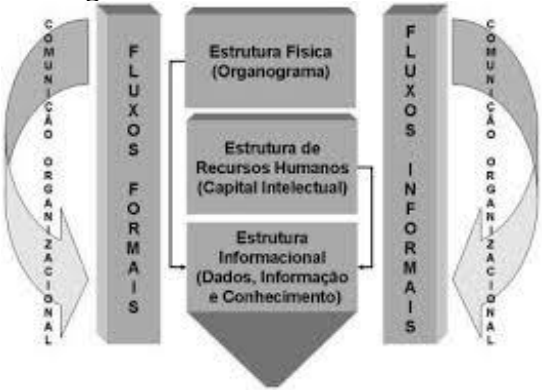
2.4.1 Fluxos informacionais

Para Valentim e Souza (2013) os fluxos de informação podem ser entendidos como o meio que torna possível a circulação de dados, informações e conhecimento até que cheguem aos sujeitos organizacionais, que necessitam destes para realizarem as suas ações, entre elas a tomada de decisão. Santarém e Vitoriano (2016) mencionam que a finalidade dos fluxos informacionais além de subsidiar os sujeitos organizacionais em todos os processos é possibilitar que cada indivíduo gere conhecimento e compartilhe no ambiente organizacional, satisfazendo as necessidades e particularidades do SIC.

O fluxo informacional possui como aspectos influenciadores elementos como as fontes, os canais, os atores e as TIC's, assim como fatores de necessidade, motivações, barreiras e os aspectos determinantes para a escolha das fontes e dos canais de informação (INOMATA, 2012). Santarém e Vitoriano (2016) destacam que são poucas as organizações que notam a importância e a necessidade de meios que identifiquem os fluxos de informação antes de qualquer ação, como por exemplo, a implantação do SIC. O mapeamento dos fluxos, pode ser feito através de uma análise dos ambientes externo e interno, buscando identificar dados, informações e conhecimento para consumo da própria organização (VALENTIM; SOUZA; 2013).

Conforme mostrado na Figura 4, Valentim (2007) classifica os fluxos informacionais em dois tipos: o primeiro relacionado ao organograma, considerado fluxos formais, ou seja, são as relações entre as diferentes unidades de trabalho, como diretoria, gerência e setores; o segundo está ligado às pessoas que atuam no ambiente organizacional, denominado como fluxos informais, sendo este a relação entre as pessoas e afirma que estes dois fluxos alimentam a estrutura informacional da organização.

Figura 4 – Fluxos informacionais



Fonte: Valentim (2007, p.14)

Os fluxos de informação podem percorrer todo o ambiente organizacional, em diferentes níveis hierárquicos, porém, deve-se entender que cada nível organizacional possui um fluxo distinto de informação que depende do conteúdo informacional produzido e seus objetivos (VALETIM, 2010). Ao encontro dessas informações, Pereira *et al.* (2012) afirmam que a IC deve buscar realizar uma atuação nos fluxos informais de informação, resgatando informações internas fragmentadas e transformando-as em representações significativas, assim deverá auxiliar a corrigir ações em situações críticas, identificar oportunidades e antecipar atividades mediante os concorrentes da organização.

Assim, pode-se afirmar que o conhecimento sobre os diferentes ambientes organizacionais e fluxos informacionais nele existentes é fundamental para o sistema de inteligência competitiva, visto que esse processo busca realizar o monitoramento informacional interna e externamente potencializando as atividades desempenhadas.

2.4.2 Gestão da informação e do conhecimento

Para Dutra e Barbosa (2020) a informação é um recurso essencial para a tomada de decisão nas organizações e para que ela possa ser usada de maneira eficaz é necessário que seja administrada e gerenciada. Mendonça e Varvakis (2018) defendem que para que uma organização sobreviva e se mantenha competitiva é necessário que os executivos ou gestores possuam a habilidade de gerir informação e gerar conhecimento.

Corsatto e Hoffmann (2013) afirmam que o processo de gestão do conhecimento e da informação envolve pessoas, suas habilidades e competências e os processos por elas desenvolvidos, de modo que essas atividades são consideradas fundamentais para o delineamento de estratégias de gestão da informação.

As informações geradas no ambiente interno e externo à organização constituem um fator estratégico, dessa forma a organização precisa desenvolver ações voltadas à cultura informacional, de forma que os sujeitos possam desempenhar suas atividades com competência, sendo assim, determinantes para à tomada de decisão (VALETIM; SOUZA, 2013). Segundo Santos e Damian (2020) a gestão da informação, assim como as ações que tornam fácil o acesso à informação em todos os níveis da organização dependem da forma como a cultura informacional é estruturada, visto que, a forma como a informação é disseminada pode prejudicar ou potencializar a eficiência da gestão da informação.

Dessa forma, Valentim e Souza (2013) enfatizam que a gestão da informação é formada por diversas etapas, devendo ser iniciada com a identificação das necessidades de informação, seguido pelo mapeamento dos fluxos informacionais e, com a caracterização das informações geradas interna e externamente, visando a obtenção de informação com valor, qualidade e segurança no contexto do desempenho organizacional.

A gestão do conhecimento é definida como um conjunto de processos estabelecidos para viabilizar a sistematização, identificação e desenvolvimento de todo tipo de conhecimento que seja considerado essencial para a organização desenvolver seus objetivos (NOLASCO *et al*., 2018). Nesse contexto, Valentim e Souza (2013) sugerem que o conhecimento gerado no ambiente organizacional contribui com a diminuição de incertezas e proporciona uma maior segurança para a organização em relação ao ambiente competitivo no qual está inserida.

O processo de gestão de conhecimento é o processo sistemático de identificar, criar e aplicar conhecimentos estratégicos na organização, após ainda é necessário disseminá-los amplamente e incorporá-los de forma rápida nas atividades desenvolvidas (CORSATTO; HOFFMANN, 2013). Além de criar novos conhecimentos, Nolasco *et al.* (2018) afirmam que a gestão do conhecimento também pode recuperar processos de decisões passadas que podem auxiliar na tomada de decisão futura, evitando assim o desperdício de informações, que pode ser gerado devido ao grande volume recebido.

Deste modo, Nolasco *et al.* (2018) sugerem que, como ferramenta de suporte à gestão do conhecimento, a informação deve ser interrogada para fornecer inteligência, analisando o passado, o presente e as tendências que podem impactar a organização e o seu setor de atuação, podendo assim, prever e antecipar às mudanças ocorridas no mercado.

2.4.3 Fontes de informação

Para que a gestão da informação e do conhecimento sejam realizadas de forma correta e adequada, a organização deve conhecer as fontes que originam as informações internas e externas ao ambiente no qual está inserida.

Choo (2006) e Rodrigues e Blattmann (2014), classificam as fontes de informação organizacional em seis categorias: fontes pessoais (internas, externas e eletrônicas) e fontes impessoais (internas, externas e eletrônicas), agrupadas conforme apresentado abaixo:

a) fontes pessoais externas: informações obtidas fora da organização, através de pessoas de outras empresas, clientes, concorrentes, feiras e palestras;
b) fontes pessoas internas: informações de dentro da organização, geradas a partir da interação entre funcionários, gestores e sócios;
c) fontes pessoais eletrônicas: informações com base em pesquisa online, realizada em fóruns, grupos de discussão e redes sociais;
d) fontes impessoais externas: informações oriundas de jornais, revistas, livros, periódicos técnicos, entre outros;
e) fontes impessoais internas: documentos gerados dentro da organização, como relatórios, estudos, arquivos em papel e anotações de trabalho
f) fontes impessoais eletrônicas: informações contidas na base de dados eletrônica da organização, site da empresa, sites de notícias, etc.

Além dessa categorização, Ferreira *et al.* (2018) reforçam que algumas fontes de informação são consideradas relevantes no processo de monitoramento da concorrência, sendo elas: artigos de jornais, revistas, relatórios de analistas, estudos publicados, planos de expansão e anúncios de oferta de emprego, até mesmo divulgação da participação em eventos e lançamento de novos produtos.

Valentim (2002) defende que a inteligência competitiva atua com diferentes naturezas informacionais que podem ser classificados como estruturados e não estruturados. Ainda de acordo com a autora, dados e informações estruturados são aqueles que compõem bancos e bases de dados internos ou externos à organização, enquanto dados não estruturados são produzidos exclusivamente externos à organização e não possuem filtragem, por exemplo, informações veiculadas na internet.

Rodrigues e Blattmann (2014) afirmam que no ambiente organizacional as fontes variam conforme o grau de necessidade, finalidade e situação informacional, assim é necessário realizar a devida identificação, classificação, seleção e organização das fontes de informação,

podendo ser desenvolvido pela organização, métodos para a utilização dessas fontes em diversas atividades organizacionais. Corroborando com essa afirmativa, Dutra e Barbosa (2020) defendem que para que a organização se desenvolva no mercado onde atua realizar um mapeamento e rastreamento dos principais meios utilizados para obter informação é uma forma de identificar a extensa variedade de material informacional.

Ainda, segundo Rodrigues e Blattmann (2014), fontes de informação podem ser definidas como tudo que gera e veicula os dados e as informações, podendo ser descrito como um meio que supre a necessidade de informação de quem irá utilizá-la. Neste contexto, as fontes de informação podem ser usadas nas organizações em três fluxos informacionais: fluxo de informação criadas para seu uso próprio; informações produzidas com orientação para o ambiente externo e informações coletadas e destinadas ao uso interno, dessa forma, a empresa pode utilizar a informação de acordo com o contexto mercadológico e suas demandas (FERREIRA *et al.*, 2018).

Ferreira *et al.* (2018) defendem que as empresas podem escolher as melhores fontes e através delas realizar o levantamento das informações que são necessárias para atender às demandas da organização, de modo que as pessoas envolvidas no processo serão fundamentais, ou seja, a utilização das informações deve estar alinhada às necessidades da organização e de seus colaboradores.

3 MÉTODO

Nesta seção apresenta-se a caracterização do trabalho desenvolvido, detalhando o método da pesquisa-ação e seus pressupostos científicos, a estrutura que conduz o desenvolvimento do mesmo, com as fases da pesquisa-ação e os procedimentos metodológicos adotados em cada uma. Ainda, apresentam-se as etapas do processo de inteligência competitiva definidos para operacionalização deste trabalho.

3.1 PESQUISA-AÇÃO

Para viabilizar a realização dos objetivos deste trabalho foi adotada a técnica de pesquisa-ação, que segundo Thiollent (2007) envolve os participantes na identificação dos problemas e busca das soluções para o sistema organizacional. Dentre esses aspectos, destaca-se a possibilidade de intervir intencionalmente em uma atividade por meio de ações, desenvolvendo conhecimento, e a adequação à investigação de fenômenos dinâmicos, situações complexas e processos de mudanças nos quais as pessoas devem ser observadas.

De acordo com Késia *et al.* (2019), a pesquisa-ação representa uma estratégia metodológica de pesquisa que demanda grande interação entre os pesquisadores e os participantes, buscando identificar os problemas e a proposição de ações concretas para solucioná-los. Os autores ainda afirmam que a utilização dessa estratégia visa aumentar o conhecimento dos pesquisadores e das pessoas envolvidas sobre seu papel e suas responsabilidades no contexto em que estão inseridas.

Moreira (2011) acrescenta que a participação das pessoas que estão diretamente envolvidas no processo estudado é necessária, pois o método de pesquisa-ação é dependente da participação e envolvimento das pessoas nas discussões, bem como de sua capacidade crítica para o mapeamento e implantação das ações definidas.

A pesquisa-ação é entendida como uma metodologia que pode ser discutida em áreas de atuação técnico-organizativa, com objetivos focados no campo da pesquisa no qual se aplica. Desta forma, atende uma diversidade de propostas de pesquisa em distintos campos de atuação dentro de uma organização e, cabe ao pesquisador avaliar a viabilidade da pesquisa-ação, detectando os apoios, as resistências, os pontos positivos e negativos (CORRÊA *et al.*, 2018).

Thiollent (2007) menciona que a pesquisa-ação se caracteriza ao relacionar dois tipos de objetivos: o prático e o de conhecimento, sendo o primeiro responsável por contribuir com a melhor e mais adequada forma de solucionar o problema central da pesquisa e, o segundo é

dedicado à obtenção de informações, que irão subsidiar as tomadas de decisão e os processos de mudança. O autor também defende que a pesquisa-ação possui três aspectos importantes: a resolução de problemas, a tomada de consciência e a produção de conhecimento, podendo a pesquisa alcançar apenas um destes aspectos, ou, sendo bem conduzida, atingir os três aspectos simultaneamente.

Segundo Mello *et al.* (2012) para iniciar um projeto de pesquisa-ação, é necessário realizar um planejamento que é composto por três etapas: definição do contexto e propósito da pesquisa; definição da estrutura conceitual-teórica; seleção da unidade de análise e das técnicas de coleta de dados. Já para Thiollent (2007) o processo de desenvolvimento da metodologia da pesquisa-ação é definido pelas seguintes etapas:

a) fase exploratória: momento de descoberta do campo de pesquisa, conhecimento dos interessados e suas expectativas;
b) definição do campo de observação: consiste na determinação dos sujeitos e locais que irão ser observados e compor a pesquisa;
c) definição do tema de pesquisa: é a designação do problema prático e da área de conhecimento a serem abordados;
d) coleta de dados: trata da coleta de informações já existentes (internas ou externas à organização), podendo ser realizada através da análise de conteúdo de documentos ou da observação dos envolvidos na pesquisa;
e) elaboração de um plano de ação: processo que tem como objetivo controlar e avaliar os resultados obtidos;
f) divulgação externa: um retorno para os envolvidos, com o objetivo de ampliar o conhecimento dos mesmos.

Na pesquisa-ação, o desenvolvimento de cada fase possui várias etapas subsequentes que permitem observar e desenvolver objetos de melhoria e aprendizagem (MELLO *et al.* 2012), deste modo, nesta pesquisa, inicialmente foram observadas as etapas propostas por Thiollent (2007), como tema, contexto, propósito e problema da pesquisa, estrutura conceitual-teórica, unidade de análise da pesquisa-ação, interessados e suas expectativas, técnicas de coleta de dados à serem utilizadas e categorias de análise da pesquisa, as definições do projeto, são apresentados no Quadro 7.

Quadro 7 – Desenvolvimento da pesquisa-ação

Etapas	Definições
Tema	Inteligência competitiva
Contexto e propósito da pesquisa	Oferecer uma visão da inteligência competitiva, quando seu contexto está especificamente no setor da saúde, em uma instituição hospitalar que oferece atendimento para diversas cidades.
Problema	Como deve ser realizado o processo de implantação de um sistema de inteligência competitiva em uma organização de saúde hospitalar?
Estrutura conceitual-teórica	Inteligência competitiva, estrutura e implantação de SIC.
Unidade de análise	Organização de Saúde Hospitalar na Serra Gaúcha
Interessados	Profissionais da área hospitalar, vinculados ou não às áreas de gestão.
Expectativas	Utilizar a inteligência competitiva para melhoria do fluxo de informação e monitoramento do mercado da área de saúde e hospitalar.
Técnicas de coleta de dados	Pesquisa bibliográfica, análise documental, pesquisas em fontes de informação pessoal e impessoal observação de participantes, entrevistas e reuniões semiestrutuadas.
Categorias de análise	Necessidades de informação, coleta de dados, fontes de informações e envolvimento dos colaboradores, análises e compartilhamento de informações

Fonte: elaborado pela autora (2021)

Como observado, o contexto e o propósito da pesquisa buscam oferecer uma visão da inteligência competitiva quando ela é aplicada no setor da saúde, em uma organização de saúde hospitalar. Ainda é possível notar que buscou-se atender às expectativas da organização onde este trabalho foi desenvolvido realizando melhorias no fluxo de informação e monitoramento do mercado da área de saúde e hospitalar. A partir da construção inicial da pesquisa-ação e ao longo do seu desenvolvimento, Thiollent (2007) ainda sugere que sejam analisadas quais as decisões, as ações e as tomadas de consciência percebidas ao longo da pesquisa-ação.

3.2 ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Para fins metodológicos e operacionais desta pesquisa-ação, foram adotadas as etapas do processo de inteligência competitiva proposto por Fachinelli *et al.* (2007; 2013). Nos estudos referenciados considerou-se as seguintes etapas: desenho e apropriação do projeto; mapeamento dos fluxos; definição de focos; organização da rede de especialistas; identificação e organização das fontes e ferramentas de coleta e registro de informações; processamento e análise das informações, comunicação e uso dos resultados.

De acordo com Fachinelli *et al.* (2007; 2013) a definição de cada etapa de implantação da inteligência competitiva é descrita abaixo:

a) desenho e apropriação do projeto: consiste na apresentação da inteligência competitiva para a direção e para as equipes da organização, visando obter a colaboração da direção e das equipes da organização;
b) organização da rede de especialistas: corresponde a um grupo ou equipe de profissionais especializados em áreas de interesse da IC;
c) definição dos focos: definição das necessidades de informação da organização;
d) mapeamento dos fluxos: identificação dos fluxos informacionais da organização;
e) identificação e organização das fontes e ferramentas de coleta e registro de informações: etapa fundamental na busca e armazenamento de informações de interesse da organização;
f) processamento e análise das informações: consiste na interpretação, analise e filtragem dos dados coletados;
g) comunicação e uso dos resultados: é a disseminação das informações para aqueles que precisam dela para realizar seu trabalho, ou seja, é a disseminação do processo de adquirir, processar e interpretar a informação, por toda a organização.

Para Fachinelli *et al.* (2007) o processo de inteligência competitiva não deve desviar de seus objetivos principais, já que sua finalidade é fornecer informação crítica para os tomadores de decisão. Apesar disso, quando se trata da aplicação e execução das etapas do processo, não se recomenda adotar uma forma rígida de condução do trabalho, conforme explicam Wright, Eid e Fleisher (2009), o processo de inteligência competitiva, exige que as atividades ocorram simultaneamente ou, conforme demanda, dificilmente apresentando uma sequencialidade.

Conforme etapa do processo de inteligência competitiva que determina a identificação de ferramentas para organização das informações, entende-se que há a necessidade da criação e desenvolvimento de um sistema interno para armazenamento dos dados e informações coletadas pela IC no hospital. Esse ambiente pode ser classificado com um observatório, que pode auxiliar na sistematização de dados, produção de informações e desenvolvimento de competências para a elaboração de análises críticas que apoiem a gestão.

Para Schmidt e Silva (2018) há três categorias de observatórios. O primeiro pode ser um local para armazenamento, classificação de informações e documentos. O segundo é

considerado um local de análise de dados, considerado como ferramenta de apoio à tomada de decisões, garantindo o processamento e acesso à informação de um determinado tema. Já, o terceiro, pode ser compreendido como um espaço de informação, troca e interação que possui adaptação às tecnologias de informação e comunicação, permitindo recolher, tratar e divulgar informação. Assim, para o desenvolvimento deste trabalho, foi considerada a criação de um observatório de categoria 3, visto que foi necessário para estruturar e atender as necessidades da SIC dentro da organização.

3.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A partir dos conceitos apresentados para a realização da pesquisa-ação e da implantação de um sistema de inteligência competitiva, o Quadro 8 apresenta as etapas desenvolvidas no transcorrer do trabalho.

Quadro 8 – Etapas desenvolvidas (continua)

Etapas da Pesquisa-Ação	**Etapas de implantação da inteligência competitiva**	**Procedimentos**
Fase exploratória	Desenho e apropriação do projeto	Realização de reuniões com a Direção e equipes de gestão do hospital e formalização do projeto de implantação de inteligência competitiva.
Definição do campo de observação	Organização da rede de especialistas	Identificação dos profissionais que irão oferecer apoio e suporte a partir de suas especialidades e atividades na organização.
Definição do tema de pesquisa	Definição dos focos	Análise do Planejamento Estratégico da organização, objetivando a identificação das áreas de observação.
	Mapeamento de fluxos informacionais	Identifcação da fontes de consulta e fluxos informacionais já utilizados pela organização.

Quadro 8 – Etapas desenvolvidas (conclusão)

Coleta de dados	Identificação e organização das fontes	Identificação das necessidades informacionais do hospital e de um sistema que oferece suporte às atividades de inteligência competitiva.
	Definição e organização das ferramentas de coleta e registro de informações	
	Observatório	Criação do observatório de dados para armazenamento e consulta de dados e informações
Elaboração de plano de ação	Processamento e análise das informações	Identificação das variáveis que devem ser monitoradas e atualizadas continuamente, além de realização de análises que visam avaliar um determinado movimento de mercado.
Divulgação externa	Comunicação e uso dos resultados	Desenvolvimento de dossiês, relatórios e dashboards com dados quantitativos e qualitativos que forneçam suporte à tomada de decisão.

Fonte: elaborado pela autora (2022)

Na fase exploratória, a etapa de desenho e apropriação do projeto, conforme Fachinelli *et al.* (2007), consistiu na apresentação da inteligência competitiva para a direção e para as equipes da organização, visando apresentar, através de reuniões, as suas vantagens, as possíveis dificuldades que o processo poderia encontrar e solicitar o apoio necessário para o seu desenvolvimento. Nesta fase inicial do trabalho, objetivou-se também apresentar, durante as reuniões, os conceitos da inteligência competitiva, identificação das expectativas dos envolvidos e estabelecimento de um planejamento para o desenvolvimento das atividades da IC.

Além da equipe de direção e gestores do hospital, foi necessário o desenvolvimento da rede de especialistas, um grupo de profissionais diretamente ligados às áreas de interesse de inteligência competitiva na organização. Neste ponto é necessário diferenciar as equipes que se envolveram na atividade. O grupo formado pela direção e equipe executora foi denominado de equipe de IC. A rede de especialistas, por sua vez, é formada por nove pessoas, que não estão operacionalmente ligadas à atividade de IC, porém são um grupo de profissionais que possuem conhecimento elevado sobre os temas de interesse e que devem se envolver nas atividades que alimentar e dão *feedbacks* à equipe executora. Em conjunto, estas equipes desempenham a

coleta e a análise das informações. A rede de especialistas, também foi envolvida na etapa de definição dos focos e mapeamento dos fluxos informacionais, visto que o objetivo desta fase é identificar as prioridades de informação para a organização a partir de análise do planejamento estratégico organizacional.

Após definidos os focos de interesse nos quais a IC iria atuar, a próxima etapa definiu quais as fontes para a consulta e busca de informação e, a forma como estes dados foram coletados e armazenados na organização. Nesta etapa, foram utilizadas fontes pessoais e impessoais para coleta de dados e informações, a partir da consulta realizada através de publicações, revistas, internet, relatórios, balanços, profissionais, seminário, conferências, entre outros. Para a identificação da ferramenta realizou o armazenamento e o registro das informações na organização, foi acionada a equipe de TI, com o objetivo de que esta apresentasse um sistema que atendesse às necessidades da IC.

A etapa de processamento e análise das informações é a fase principal do processo de inteligência competitiva, já que interpreta os dados e informações coletadas com o objetivo de obter um resultado útil para a organização, de acordo com Fachinelli *et al.* (2007) este é um processo que exige bom entendimento do ambiente de negócios por parte dos indivíduos que realizarão estas interpretações. Neste trabalho, o objetivo principal desta etapa, foi identificar quais as variáveis de mercado que deveriam ser monitoradas e atualizadas continuamente, além de realizar análises que avaliaram um determinado movimento do mercado.

Na etapa final de comunicação e uso dos resultados é onde ocorreu a disseminação das informações aos profissionais e às equipes que delas necessitavam, envolvendo a entrega e disponibilização dos materiais desenvolvidos pela inteligência competitiva (dossiês, relatórios, dashboards) à direção e gestores do hospital, com o objetivo de auxiliá-los no processo de tomada de decisão.

Ainda, após a realização de todas as etapas de implantação do SIC, realizaram-se entrevistas semiestruturadas para identificar as percepções da gerente de marketing, do diretor da operadora de saúde e do superintendente quanto ao uso e os impactos que a utilização da IC gerou na organização. É importante salientar que apesar de não estar prevista no método de pesquisa-ação a realização das entrevistas permite que se comprove a mudança organizacional que ocorreu após a implantação do SIC.

4 RESULTADOS

Após a apresentação das etapas necessárias para a implantação de um sistema de inteligência competitiva e proposta de trabalho considerando o método da pesquisa-ação, buscou-se atingir os objetivos gerais e específicos descritos, aplicando-se fundamentalmente os conceitos, técnicas e proposta sugeridas.

4.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos durante o desenvolvimento da proposta de trabalho, apresentada anteriormente.

4.1.1 Fase exploratória e definição do campo de observação

A fase inicial, de exploração e definição do campo de observação, ocorreu através de encontros com os principais atores da empresa. Especificamente envolveram-se nesta fase o superintendente da organização, o diretor da operadora de saúde e a gestora de marketing. Nestes encontros, a equipe responsável pelo desenvolvimento da IC, junto à equipe diretiva da organização de saúde hospitalar, buscou compreensão sobre os conceitos, propósitos e métodos da inteligência competitiva. Ainda, estas reuniões foram dedicadas à capacitação de todos os envolvidos citados anteriormente, onde foi esclarecida a aplicação da IC na organização, com explicações sobre os desafios e apoios necessários para o desenvolvimento da mesma.

Para o desenvolvimento desta etapa, nestes encontros, foram realizadas ações direcionadas à apresentação da proposta de trabalho desenvolvida, onde mostra-se um planejamento de ações que possuem o objetivo de avançar no desenvolvimento e implantação da IC na organização.

As ações iniciais do trabalho foram relacionadas à identificação das necessidades de informação para as diversas áreas de atuação do hospital, conforme a percepção dos envolvidos na implantação do sistema de inteligência competitiva. A analista de inteligência, responsável pelo desenvolvimento do projeto, sugeriu que a inteligência competitiva atuasse nas áreas de interesse do Planejamento Estratégico da organização: expansão e consolidação dos atuais mercados (hospitalar e saúde suplementar), mercado (análise, avaliação e monitoramento da concorrência), reestruturação do portfólio (desenvolvimento de novas tecnologias, produtos e serviços), reestruturação organizacional, gestão do conhecimento e inovação.

A partir desta definição, buscou-se formalizar a formação da equipe que tem atuação ativa na inteligência competitiva, desta forma, ocorreu mais uma etapa de implantação do SIC, a organização da rede de especialistas. A rede foi criada com o objetivo de estruturar o SIC, com pessoas capacitadas para realizar análises do setor e disseminar o material confeccionado pela IC para o restante da organização de saúde. Ainda durante as reuniões realizadas, optou-se por manter na rede de especialistas os gestores de diferentes áreas de atuação já envolvidos inicialmente, tais como superintendente da organização de saúde hospitalar, diretor da operadora de saúde, gerente de marketing e, ainda com o foco na estruturação adequada do sistema de IC, buscou-se para compor a rede de especialistas, uma Pesquisadora da Universidade de Caxias do Sul, que já desenvolveu diferentes trabalhos organizacionais e teóricos relacionados à inteligência competitiva. Estes profissionais ofereceram o suporte, dentro de suas especialidades, para o desenvolvimento do sistema de inteligência competitiva na organização de saúde hospitalar.

4.1.2 Definição do tema de pesquisa

Para definição dos temas e focos de pesquisa e análise da inteligência competitiva, decidiu-se realizar quatro encontros com a equipe envolvida no desenvolvimento das atividades de IC para definir os objetos de observação da IC. Participaram das reuniões os profissionais já apresentados na seção anterior que sugeriram 58 objetos de observação. Durante as reuniões, a equipe de IC realizou análises e discussões relacionadas a cada objeto de observação, com o objetivo de conduzir uma reflexão sobre as necessidades informacionais da organização.

Durante os encontros, foram definidos dois principais focos: mercado e reestruturação de portifólio de serviços e produtos. O Quadro 9, apresenta o resultado desta etapa.

Quadro 9 – Definição de focos e campos de observação

Focos	Campos de observação
Mercado (análise, avaliação e monitoramento da concorrência)	**Divisão Hospitalar:** a) área de atuação, b) aumento da estrutura física, c) investimentos em novos equipamentos e serviços oferecidos; d) fusões e aquisições. **Divisão de Saúde Suplementar:** e) número de beneficiários, f) receitas e despesas, g) área de atuação, h) margem assistencial, i) aumento de preços, j) perfil do cliente, k) serviços e produtos oferecidos, l) fusões e aquisições
Reestruturação de portifólio (desenvolvimento de novas tecnologias, produtos e serviços)	a) pesquisas e análises para desenvolvimento de novos produtos; b) pesquisa e análises para oferta de novos serviços; c) análise de oportunidades (produtos/serviços com demanda crescente, produtos/serviços ainda não ofertados na região, etc.), d) análise de ameaças (desenvolvimento/uso de novas tecnologias pelos concorrentes, oferta de produtos/serviços inovadores),

Fonte: elaborado pela autora (2022)

Após a definição dos campos de observação da inteligência competitiva, as etapas de mapeamento dos fluxos informacionais e identificação e organização das fontes ocorreram de forma concomitante.

Para a etapa de identificação e organização das fontes, considerou-se não apenas os campos de análise e monitoramento pré-definidos, mas também os focos de mercado e reestruturação de portifólio. Durante o desenvolvimento das discussões para definição das fontes, a equipe de IC sugeriu utilização de fontes pessoais e impessoais, internas ou externas à organização. Neste sentido, esta etapa foi complementada pelo mapeamento dos fluxos informacionais.

O mapeamento de fluxos informacionais buscou identificar a forma como os dados e informações são recebidas na organização. Nesta análise inicial, foram identificadas diversas fontes de informação informais, nas quais, por diversas vezes, os dados e informações não possuíam garantia de assertividade e veracidade. Foi identificado que não havia sistema de armazenamento de informações e sempre que havia a necessidade de acesso a dados e informações, os mesmos eram solicitados para pessoas, as quais eram consideradas

conhecedoras do assunto ou, ainda, eram solicitados pequenos relatórios a determinados setores da organização, que buscavam agregar valor ao conhecimento que o tomador de decisão já possuía.

4.1.3 Coleta de dados

Buscando solucionar os problemas evidenciados na etapa anterior e formalizar o uso das informações na organização, foi realizada a identificação das principais fontes de informação já utilizadas. Os tipos, a periodicidade e, as entidades responsáveis pela criação e manutenção da fonte de dados foram formalizadas. No levantamento, ainda foi identificado que o sistema de armazenamento de dados dos clientes também pode ser muito utilizado na construção das pesquisas e relatórios de IC. As fontes encontradas, estão apresentadas no Quadro 10.

Quadro 10 – Fontes de informação utilizadas pela Organização de Saúde Hospitalar

Fonte de informação	**Tipo**	**Periodicidade**	**Responsável pela fonte de informação**
Sala de situação	Relatório Online	Trimestral	ANS
Tabnet	Relatório Online	Trimestral	ANS
Dados econômicos-financeiros da saúde suplementar	Painel Dinânico Online	Trimestral	ANS
Dados sobre planos de saúde	Painel Dinâmico Online	Trimestreal	ANS
Ressarcimento ao SUS	Relatório Online	Trimestral	ANS
CONAHP	Congresso	Anual	ANAHP
Observatório ANAHP	Relatório	Anual	ANAHP
Ministério da Saúde	Online	Atualização Constante	Ministério da Saúde
Valor econômico	Revista	Diária	Folha e Globo
Portais de notícias e sites de concorrentes	Online	Atualização Constante	-
Balanços sociais de concorrentes	Online	Anual	-
Sistema Interno com armazenamento de dados informacionais de clientes	Relatório	Atualização Constante	Organização de Saúde Hospitalar

Fonte: elaborado pela autora (2022)

Observa-se que as principais fontes de informações utilizadas pela organização de saúde hospitalar são de responsabilidade de organizações nacionais, sendo a Agência Nacional de Saúde (ANS) e a Associação Nacional de Hospitais Privados (ANAHP).

Além das fontes de informações citadas no Quadro 10, ainda há a utilização e o recebimento de informações através dos indivíduos. Em alguns casos as informações são recebidas através de colaboradores do setor comercial, em outros são realizadas reuniões de *benchmarking* com outras organizações, que estão desenvolvendo novas tecnologias, produtos ou serviços.

Após a identificação das fontes de dados e a definição dos focos e campos de monitoramento, iniciou a etapa de coleta de dados do processo de IC. Neste momento inicial, a equipe de inteligência de mercado optou pela contratação e utilização de uma ferramenta comercial de busca e captura de dados em diferentes fontes de monitoramento. Foram avaliadas e orçadas duas opções, de diferentes fornecedores. Após a escolha por uma das soluções, realizaram-se reuniões com a equipe da empresa responsável pela plataforma, para parametrizar as configurações e atender às necessidades da organização.

Concomitante à realização das reuniões, também ocorreu o uso da plataforma pela analista de IC que pode evidenciar que a ferramenta não estava atendendo as necessidades da organização quanto ao tipo de informações que a mesma estava buscando. Já que o principal retorno que a ferramenta oferecia era oriunda somente de portais e sites de notícias e a necessidade de observar fontes de dados específicas do setor e de concorrentes da organização de saúde hospitalar não era atendida pela ferramenta, houve a decisão de descartar a utilização da ferramenta e encontrar novos métodos de coleta de informações.

Assim, a equipe de IC desenhou um novo modelo de busca de informações personalizado. Já que as fontes de informações estavam definidas, optou-se pela busca ativa em cada uma delas, conforme as necessidades da IC, ou seja, a analista busca as informações em cada fonte, de acordo com o campo de observação que a organização deseja na área da saúde e realiza análise comparativa e cruzamento de informações encontradas em fontes externas com informações disponíveis no sistema interno da organização, produzindo um material que possibilite observar as tendências, ameaças e oportunidades futuras.

Inicialmente, o material produzido pela inteligência competitiva foi armazenado em formato de relatórios e *dashboards* eletrônicos que estavam em domínio apenas da rede de especialistas e equipe de inteligência competitiva, o que por diversas vezes dificultava o acesso de gestores à informação de forma imediata, gerando o não aproveitamento adequado das

informações coletadas e a não identificação das necessidades informacionais dos gestores da Divisão Hospitalar e Operadora de Saúde.

A partir da identificação desses problemas e buscando criar uma plataforma estruturada de armazenamento da informação, questionou-se a equipe de tecnologia da informação e comunicação quanto à existência de uma plataforma de TI interna que oferecesse suporte às atividades de inteligência competitiva. De acordo com a equipe, havia uma plataforma interna adequada para este fim e, não geraria custos para a organização, já que é uma plataforma gratuita disponibilizada por uma empresa parceira da organização de saúde hospitalar. Esta plataforma, já existente, precisaria apenas passar por um processo de atualização e manutenção, visto que se encontrava inativa por um longo período. Neste ponto, iniciou-se o processo de desenvolvimento do observatório do hospital.

A plataforma denominada X-Wiki, é considerada um espaço de armazenamento e troca de informações, já que possui adaptação às tecnologias de informação e comunicação, permitindo recolher, tratar e divulgar o material produzido pelo sistema de inteligência competitiva para toda a organização de saúde. Por ser uma plataforma online, ela pode ser acessada de qualquer dispositivo móvel ou computador, o que facilita o acesso aos materiais produzidos pela IC.

Para tornar possível a utilização da plataforma, realizaram-se as atualizações e manutenções necessárias para que seu sistema fosse capaz de atender às demandas do SIC. Após, a plataforma passou por uma fase de testes, onde durante 30 dias a equipe de inteligência competitiva e tecnologia da informação e comunicação evidenciariam possíveis melhorias nos mecanismos de funcionamento da plataforma, que além de armazenar, também pode ser uma ferramenta de disseminação e análise da qualidade do material produzido.

Assim, foram desenvolvidas as seguintes funcionalidades na plataforma:

a) sistemática de avaliação das informações: o usuário pode classificar, utilizando entre uma e cinco estrelas, se a informação fornecida é relevante ou não para a organização;
b) controle de atualizações: registra as alterações realizadas no material, a data dessas alterações e o usuário responsável por elas;
c) sistema de notificações: quando inserido novo documento ou feita atualização em um material já existente os usuários da plataforma recebem um aviso;
d) metodologia de busca: através de palavras-chaves é possível identificar todos os materiais produzidos sobre um determinado campo de observação.

Além disso, houve a criação de diferentes áreas de acesso e tipos de usuários, a fim de evitar o acesso a informações consideradas sigilosas ou de outros setores da organização. Foram

criados grupos de usuários, cada grupo possui acesso a diferentes áreas da plataforma e visualizam somente o material disponível para o seu tipo de usuário. A Figura 5, apresenta a estrutura da plataforma X-Wiki.

Figura 5 – Estrutura da plataforma X-Wiki

Fonte: Sistema Interno da Organização (2022)

Após validar as alterações e o funcionamento da plataforma com a rede de especialistas, a mesma foi disponibilizada para utilização por lideranças e gerentes das áreas de interesse, que receberam treinamentos sobre a utilização da plataforma. A partir dessa fase, os relatórios e dashboards eletrônicos anteriormente armazenados em domínio apenas da equipe de IC, passaram a ser disponibilizados na plataforma para que os usuários pudessem ter acesso sempre que necessário, facilitando o acesso à informação.

No entanto, mesmo após a realização dos treinamentos e com as orientações sobre a relevância o uso da plataforma para o sistema de inteligência competitiva e para toda a organização de saúde hospitalar, não houve a adesão esperada de líderes e gerentes. Parte desse problema deve-se ao fato de que a inteligência competitiva ainda é uma atividade restrita à alta direção, desta forma, poucos líderes e gerentes possuem acesso ou demandam trabalhos para o SIC, o que desperta pouco interesse em acompanhar os materiais produzidos pela inteligência competitiva.

4.1.4 Elaboração de plano de ação

O processamento e análise das informações também ocorreu de forma conjunta às etapas anteriores. A equipe de IC determinou quais seriam as informações que deveriam ser analisadas de forma pontual ou periódica e, aqueles que deveriam ser monitorados constantemente, visando identificar mudanças e novidades nas áreas observadas. Definiu-se

que o foco Mercado deve ter seus campos de observação analisados de forma periódica. O foco da IC de Reestruturação de Portifólio, tem seu material produzido conforme demanda. A partir dessas definições, foram determinadas as frequências de entrega das análises periódicas da IC, referentes ao foco de Mercado, conforme apresentado no Quadro 11.

Quadro 11 – Frequências de entrega das análises periódicas da IC

Frequência	Campos de observação
Mensal	Fusões e aquisições (Divisão Hospitalar e Saúde Suplementar)
Trimestral	**Operadora de Saúde Suplementar:** a) número de beneficiários, b) receitas e despesas, c) área de atuação, d) margem assistencial, e) aumento de preços, f) perfil do cliente, g) serviços e produtos oferecidos, h) fusões e aquisições
Semestral	**Divisão Hospitalar:** a) área de atuação, b) aumento da estrutura física, c) investimentos em novos equipamentos e serviços oferecidos;

Fonte: elaborado pela autora (2022)

Ainda, a equipe de IC optou por realizar reuniões mensais para acompanhar o desenvolvimento das análises demandadas pelos gestores da Divisão Hospitalar e Operadora de Saúde Suplementar. Essas reuniões funcionaram como uma forma de *feedback* do processo de IC, uma vez que foi possível direcionar a analista de IC nos desenvolvimentos, para que os relatórios e dashboards atendessem às expectativas dos solicitantes de forma clara potencializando a compreensão e, portanto, o uso na tomada de decisão.

4.1.5 Divulgação externa

A última fase da IC tem como objetivo disseminar o conhecimento produzido. A definição da realização de reuniões mensais na fase de processamento e análise das informações impactou diretamente no desenvolvimento da fase de comunicação e uso dos resultados dos produtos gerados. Nessa fase, além de reuniões com as equipes solicitantes das pesquisas pra entrega dos resultados, iniciou-se de forma ativa a utilização da plataforma X-Wiki.

Nas reuniões mensais, a equipe de IC passou a avaliar os produtos de IC e, a partir destas análises, sugerir melhorias nos relatórios. Assim, recomendou-se, que para as análises realizadas fossem feitas as seguintes alterações:

a) para a Operadora de Saúde Suplementar, a retirada de dados relacionados à odontologia, já que, estes não são de interesse da mesma;
b) a inclusão em todos os relatórios entregues para a Operadora de Saúde Suplementar de análises comparativas, relacionadas as cinco operadoras, consideradas as principais concorrentes;
c) relatórios produzidos que visam análise de mercado para desenvolvimento de novos produtos ou serviços devem conter análises com instituições de referência no Brasil, no Rio Grande do Sul e, se possível na região de abrangência de atuação do Hospital e/ou da Operadora de Saúde;
d) quando realizadas pesquisas e análise com focos direcionados para a Divisão Hospitalar, devem ser observados dados relacionados aos hospitais de referência no Brasil e, aos principais concorrentes da região de atuação do Hospital.

As sugestões de melhorias e alterações propostas pela equipe de inteligência competitiva geraram impacto na etapa de processamento e análise dos dados, resultando em uma nova forma de realizar a busca e o armazenamento das informações. Além da plataforma X-Wiki, onde são disponibilizados apenas os relatórios finais, para manter um conjunto histórico de dados estatísticos os mesmos, passaram a ser arquivados em planilhas, armazenadas em sistema de nuvem.

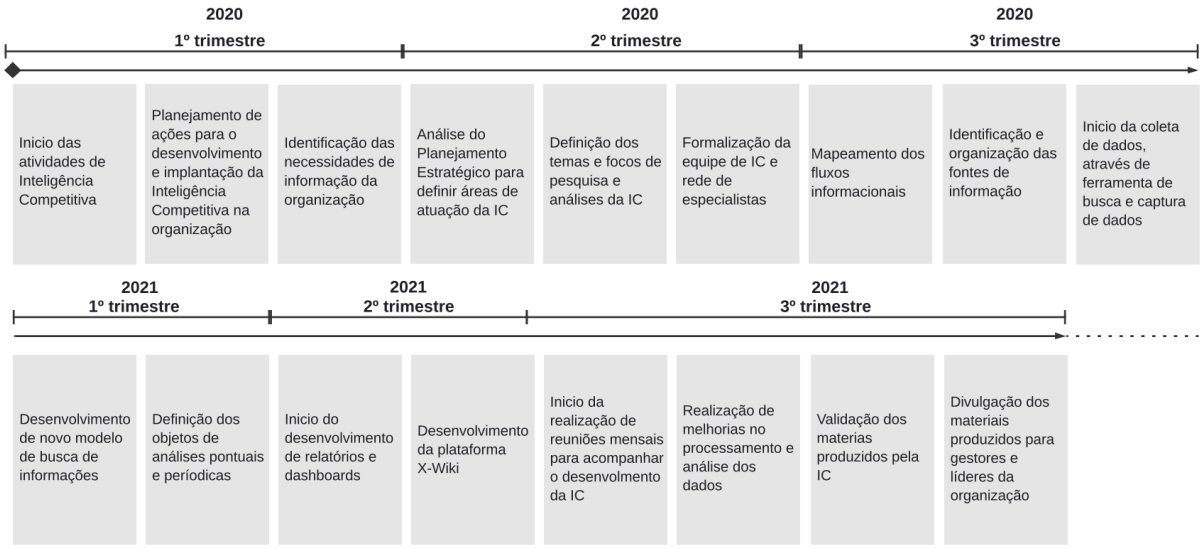
Após a avaliação dos relatórios e dashboards, pela equipe de IC, a mesma discutiu sobre a publicação e o acesso ao material, ficando definido que apenas a rede de especialistas, gestores e líderes da divisão hospitalar e da operadora de saúde suplementar teriam acesso aos relatórios publicados na plataforma X-Wiki, visto que esses são responsáveis pela gestão estratégica e tomada de decisão da organização. A partir dessa definição, os acessos foram limitados de forma que cada equipe pode visualizar e acessar somente o material da sua divisão de atuação.

Ainda, visando um aprimoramento e melhoria contínua da atividade de inteligência competitiva na organização, como uma próxima fase da implantação do SIC na organização, deseja-se avaliar ferramentas de inteligência artificial que possam auxiliar e facilitar ainda mais a busca por informações. O objetivo do uso de ferramentas de IA é a coleta e extração de informações estruturadas a partir de textos disponíveis na internet. Esta etapa exigirá um banco

de dados com estrutura bem organizada para extrair com assertividade as informações coletadas e, a partir delas, desenvolver ações específicas que ofereceram suporte à tomada de decisão.

De maneira geral, o desenvolvimento das etapas de implantação do sistema de inteligência competitiva, seguiu o cronograma de tempo apresentado na Figura 6.

Figura 6 – Cronograma de tempo: desenvolvimento das etapas



Fonte: elaborado pela autora (2022)

Vale ressaltar que este trabalho foi desenvolvido durante o período de pandemia da Covid-19, fato que impactou diretamente no tempo em que a implantação do sistema de inteligência competitiva ocorreu, visto que por diversos momentos as ações foram interrompidas ou desaceleradas devido às mudanças dos fluxos organizacionais realizadas para atender as demandas geradas pela pandemia.

4.2 AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO DO SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Para avaliar os impactos da implantação do sistema de inteligência competitiva na Organização de Saúde Hospitalar, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os membros da rede de especialistas, especificamente o superintendente, diretor da operadora de saúde e com a gestora de marketing da organização, que estiveram ligados diretamente no processo de implantação e utilizam o SIC.

As entrevistas foram realizadas individualmente com cada um dos envolvidos tendo o objetivo de identificar as percepções de cada um, os impactos que a implementação do sistema de inteligência competitiva gerou e, as expectativas para as atividades futuras da IC.

As respostas obtidas nas entrevistas foram gravadas, mediante autorização e, após transcritas com o objetivo de criar condições melhores para o aprofundamento da análise. Com isso, as respostas foram organizadas de forma que descrevam como foram observados na organização os seguintes pontos de análise: (1) como era a organização antes da implantação do SIC; (2) a importância da inteligência competitiva; (3) os impactos gerados pela IC; (4) o auxílio da IC no entendimento do ambiente externo à organização; (5) o auxílio da IC na construção de novos produtos/serviços; (6) a percepção do atual cenário da IC na organização; (7) envolvimento da alta direção e gerências e (8) futuro da IC.

Para que se tornasse possível identificar a importância e os impactos da IC na organização, primeiramente foi necessário entender, através dos entrevistados, como era realizado o planejamento estratégico, a coleta de dados e informações e a tomada de decisão pela alta gestão da organização antes implantação do sistema de inteligência competitiva no Hospital. Assim, pode-se identificar, a partir das respostas obtidas, que antes da implantação do SIC a organização possuía uma visão muito dedicada aos processos internos, havia uma carência em observar o ambiente externo, além disso, as decisões estratégicas eram baseadas nas experiências de trabalho dos membros da direção sem o aporte de informações do mercado, fator que influenciava negativamente na velocidade da tomada de decisão.

Uma das falas da gestora de marketing sustenta que antes da IC, os dados e informações utilizados na organização não eram assertivos.

> Antes da implantação da inteligência competitiva na instituição, cada pessoa trazia a informação de algum lugar, sem verificar a qualidade dos dados e das informações [...] por diversas vezes, existiam necessidades de tomada de decisão dentro da instituição que demoravam a ser analisadas pela direção (gestora de marketing).

O diretor da operadora de saúde, afirma que antes da IC, observava-se muito o ambiente interno da organização.

> A nossa organização sempre foi muito dedicada a observar o ambiente interno, não tinha um trabalho direcionada para a observação do mercado, no ambiente externo. Sempre foi muito dedicada a observar o ambiente interno, externamente, observava-se as esferas políticas, jurídicas s institucionais, não o mercado como um todo (diretor da operadora de saúde).

Ao encontro das falas acima, o superintendente da organização, fala sobre a tomada de decisão baseada nas experiências das pessoas envolvidas nesse processo.

> Antes da inteligência competitiva, as tomadas de decisões eram baseadas na experiência das pessoas. Há vários profissionais que atuam na organização que tem larga experiência no mercado de saúde e muito do processo de decisão estava apoiado nessa experiência e conhecimento de mercado. Isso era um risco muito grande, porque essas informações ficam defasadas, pois o mercado está em constante mudança e por mais que as pessoas busquem uma atualização, isso não é suficiente para tomar as decisões para a organização (superintendente).

Em outra afirmação, o Superintendente, assim como o diretor da divisão hospitalar, salienta que a organização, possui forte característica de observar apenas o seu ambiente interno e que é recente a atividade de observar os movimentos do mercado, no ambiente externo à organização.

> A instituição na maior parte da sua existência observou seu ambiente interno [...]. Nós trabalhamos com planejamento estratégico, acreditação e processos de qualidade, desde 1983, sempre observamos muito os processos internos [...] recentemente, foi sugerido mudar o foco do planejamento estratégico para a centralidade no cliente, isso significa que precisamos parar de olhar o ambiente interno e começar a observar o externo (superintendente).

A partir da percepção das características e problemáticas evidenciadas, houve a decisão de implantar na organização um sistema de inteligência competitiva, dessa forma, entende-se que é necessário identificar, através dos entrevistados, qual é a importância do uso da IC na organização de saúde e quais os impactos causados por ela. A importância da IC foi diretamente associada à gestão estratégica da organização, com a assertividade, riscos e velocidade da tomada de decisão.

A gestora de marketing, sustenta que a IC é um facilitador para as tomadas de decisões.

> A IC trouxe para a instituição a facilidade na tomada de decisão, trouxe dados e informações que facilitam e aumentam muito a velocidade com que se toma decisão hoje (gestora de marketing).

Para o diretor da operadora de saúde, a IC é fundamental para que as estratégias de mercado da organização, possam ser utilizadas.

> A inteligência competitiva é fundamental para que se possa trabalhar estratégia. Não se faz gestão estratégica sem ter acesso a dados, informações, notícias e documentos relacionados à movimentação de mercado de toda a nossa cadeia produtiva (diretor da operadora de saúde).

Demonstrando que a percepção dos entrevistados e dos envolvidos no processo de implantação da IC está alinhado, o superintendente reforça as afirmativas citadas anteriormente.

> [...] a importância da IC está relacionada à redução de riscos nos processos de tomada de decisão, porque com ela as decisões são mais embasadas, menos subjetivas [...] se conhecermos o mercado que estamos inseridos, a chance de erro é menor, então a IC tem um papel extremamente importante na minimização dos riscos e aumenta as chances de sucessos dos projetos (superintendente).

Estes depoimentos podem ser sustentados pela afirmativa de Dutra e Barbosa (2020, p.3) "informação é um recurso valioso para a tomada de decisão nas organizacional", assim pode-se concluir que os entrevistados possuem conhecimento e entendimento sobre o que é a inteligência competitiva e como ela deve ser utilizada.

Quando questionados sobre os impactos gerados pela IC na organização, após a sua implantação, os entrevistados ressaltam a confiabilidade dos dados e informações fornecidas, a facilidade em armazenar e acessar o conteúdo dos relatórios desenvolvidos através do observatório. Apesar do observatório ainda ser uma ferramenta em fase inicial de utilização na organização, os entrevistados já possuem uma percepção da facilidade e dos benefícios que ele fornece, como pode ser percebido através de duas falas da gestora de marketing.

> A IC trouxe para a organização a possibilidade de ter acesso às informações do mercado [...] fornecendo todas as informações solicitadas sobre uma determinada questão e disponibiliza, através de relatórios, que ficam disponíveis no nosso observatório, para ser consultados quando necessário (gestora de marketing).

> [...] esse foi um grande ganho em qualidade, análise e utilização de dados e informações [...]. É possível perceber que a instituição como um todo confia no trabalha da IC e quer a presença dela na tomada de decisão. É fundamental para todos o trabalho desenvolvido pela IC (gestora de marketing).

Para o diretor da divisão hospitalar, armazenar, distribuir e utilizar dados e informações fornecidas pela IC para ser assertivo nas ofertas ao mercado, são alguns impactos da IC.

> O principal impacto da IC, foi a formalização de canais, através dos quais é possível colecionar e distribuir dados e informações [...] ainda estamos no caminho inicial do desenvolvimento do observatório, mas a partir dele, podemos trabalhar com a análise de todos

> os dados e posteriormente utilizá-los para desenvolver produtos e serviços endereçados ao que antes eram pontos cegos da organização, quanto às necessidades atuais e futuras dos clientes (diretor da operadora de saúde).

O superintendente ainda ressalta que as informações e dados coletados pela inteligência competitiva geram impactos na região de atuação do hospital e também no setor da saúde do Brasil.

> A IC impacta em todo ambiente estratégico. Esse benefício não se restringe apenas a nossa organização [...]. Há reuniões que participamos na ANAHP, por exemplo onde se discutem temas da área da saúde que vão impactar a saúde do país inteiro. Houve um trabalho que nós desenvolvemos, com dados da nossa região, que teve participação no processo decisório do setor (superintendente).

Conforme já se observou nas respostas fornecidas pelos entrevistados, uma das principais dificuldades existentes antes da implantação da IC era a observação do ambiente externo à organização, desta forma, buscou-se entender de qual forma a inteligência competitiva auxiliou e facilitou essa atividade, após sua implantação. Para o diretor da operadora de saúde, a necessidade de entender o ambiente externo foi determinante para iniciar os trabalhos da IC.

> [...] poder identificar como o ambiente externo afeta a instituição foi um dos fatores que nos levou a iniciar a implantação da IC, mesmo que ainda com poucos recursos e, aproveitando muito pouco do que já está sendo gerado, foi o primeiro esforço estratégico da organização de observar o ambiente externo (diretor da operadora de saúde).

Para o superintendente, perceber que o foco no processo não era o melhor modelo para atender aos clientes da organização de saúde hospitalar e que havia a necessidade de entender o mercado para poder melhor suas demandas, trouxe bons *feedbacks* para a organização, através da IC.

> Quando incorporarmos a IC na organização, começamos a provocar temas de fora para dentro, o que nos trouxe uma leitura muito melhor a respeito dos concorrentes e consumidores [...]. Esse movimento começou a gerar mudanças internas e, buscamos adequar a organização para atender aquilo que o mercado está demandando [...] a IC provocou aceleração nesse processo de entendimento das necessidades de mercado, pois começamos a observar o ambiente externo com maior frequência (superintendente).

De acordo com o diretor da operadora de saúde, o desenvolvimento de um sistema de inteligência competitiva foi decorrente de discussões estratégicas da organização.

> [...] nós precisamos saber o que está acontecendo com os nossos clientes, com os nossos concorrentes, que preços estão sendo praticados, quais as campanhas, promoções, produtos novos, serviços oferecidos, para que a partir dessas informações, possamos responder efetivamente às necessidades do mercado (diretor da operadora de saúde).

No que diz respeito ao auxílio da IC no desenvolvimento de novos produtos e serviços para a organização, os entrevistados afirmam que está é uma atividade onde a IC ainda está pouco envolvida e, mostram que há o início de novos projetos onde a aplicação da inteligência competitiva será fundamental para esta aplicação, conforme pode ser observado na fala sustentada pela gestora de marketing.

> A construção de novos produtos e serviços com a participação da IC ainda é um projeto novo [...] apesar de ainda estar no início, já é possível perceber que a IC fornece uma visão total do mercado, traz para as discussões o cenário completo (gestora de marketing).

Ao encontro da afirmativa realizada pela gestora de marketing, o superintendente afirma que o envolvimento da IC no desenvolvimento dos novos produtos e serviços é uma questão oportuna e, oferece um entendimento profundo das necessidades do mercado.

> [...] É uma questão extremamente oportuna, porque estamos prestes a inaugurar uma nova unidade de negócio na atividade hospitalar e uma nova unidade na atividade ambulatorial [...]. Então, conhecer todos os lados do mercado e os segmentos existentes, nos permite fazer coisas diferentes [...] a IC nos permite ter a compreensão dos desejos do cliente. Ajuda a identificar onde coletar a informação, qual o público alvo dos meus produtos e seus interesses e, são essas informações que vão impactar na melhor comercialização do produto e, consequentemente na satisfação dos clientes (superintendente).

De acordo com o diretor da operadora de saúde, para que a IC possa auxiliar no desenvolvimento de novos produtos e serviços é necessário desenvolver ainda mais a inteligência competitiva na organização.

> Há algumas atividades da IC que precisamos desenvolver mais, que hoje ainda não são muito utilizadas [...] A pesquisa ativa de mercado é algo que precisamos desenvolver, hoje temos uma atividade muito reativa, recebemos as informações que vem do mercado, retém e

> trabalhamos com elas, mas ainda está faltando uma parte de pesquisa mais ativa (diretor da operadora de saúde).

Após entender quais foram os principais impactos da IC nos focos de mercado e reestruturação de portifólio, os entrevistados foram questionados sobre as suas perspectivas do cenário atual da IC, o envolvimento da alta direção e gerência e seus impactos culturais e, por fim, sobre suas expectativas sobre o futuro da IC na organização. Para a gestora de marketing, a inteligência competitiva trouxe novos pilares para a organização e iniciou uma mudança na cultura organizacional.

> A IC mudou alguns funcionamentos da organização, trouxe os pilares de velocidade, assertividades e qualidade da informação [...]. Esses pilares, juntos, começaram a mudar a cultura da organização, antes as decisões eram tomadas por uma cúpula mais alta da direção, com base no conhecimento que eles tinham e, hoje eles envolvem a IC para poder tomar as decisões a partir das informações trazidas por ela (gestora de marketing).

Ainda, para a gestora de marketing, a mudança organizacional está ocorrendo na Direção e nível estratégico da organização e, afirma que a tendência organizacional é que essa mudança também ocorra no nível gerencial da organização.

> [...] a cultura da organização só é mudada de cima para baixo, acredito que tende a mudar mais, a direção está envolvendo muito mais a IC em seus projetos e, a partir do momento em que há a inclusão da IC na tomada de decisão, os gerentes vão entender a importância da IC e começaram a incluí-la no seu dia-a-dia (gestora de marketing).

Para o superintendente, a IC atua em um nível estratégico e de gestão, o que dificulta a percepção dos demais gerentes para a utilização da inteligência competitiva, mas afirma que essa realidade já está mudando.

> Eu entendo que ainda não há a percepção plena dentro da organização para utilizar a IC. Há gerentes que possivelmente sejam demandadores mais frequentes e que busquem mais [...]. Mas eu entendo que as duas novas unidades de trabalho são as grandes oportunidades para dar um salto muito grande na compreensão organizacional na função da IC [...] acredito que conforme aumentar a participação do grupo de gerentes no processo de forma integrada eles irão identificar a importância de um trabalho estruturado que fornece informações para o processo de decisão. Eu acredito que começaremos a atingir outro patamar de compreensão das estruturas de IC (superintendente).

Já o diretor da operadora de saúde manifesta uma opinião diferente dos demais entrevistados, quando se trata de impactos culturais, mas vai ao encontro das afirmativas feitas pelo Superintendente quando defende que a IC ainda não atinge todo o nível gerencial.

> Ainda não está mudando a cultura organizacional, ainda continuamos muito focado em operações no meio interno, nem todos gestores possuem uma visão estratégica que permita visualizar a inserção da empresa no mercado e, consequentemente, sintam a necessidade de buscar informações, dados e análises através da IC (diretor da operadora de saúde).

A última pergunta feita para os entrevistados buscou entender quais as expectativas para as atividades futuras da inteligência competitiva na organização. Para a gestora de marketing, a IC ganhará ainda mais importância no próximo ano, mas para isso deve se tornar uma atividade mais proativa.

> [...] esse ano a IC tende a crescer muito, porque a direção e superintendência perceberam o quão é importante o trabalho da IC na área estratégica da organização [...]. Para isso, acredito que a IC deve fornecer materiais de forma proativa, além de atender as demandas, buscar informações e gerar relatórios sobre determinados temas com maior proatividade (gestora de marketing).

O diretor da operadora de saúde manifesta o desejo da popularização da IC na organização, para que ela possa ser acessada por todos e, também defende que deve se tornar uma atividade com maior proatividade.

> [...] Para o futuro, espero a popularização da IC, o nosso futuro é a IC ser acessada livremente por todos. Hoje ela é uma atividade restrita ao marketing e regulada e demandada pela alta gestão, é um recurso escasso, e por este motivo, está no controle da alta gestão [...]. A inteligência competitiva ainda está muito elitizada na organização, ela precisa ser popularizada, precisa estar mais à disposição do nível gerencial, efetivamente enraizada dentro da organização. Quando isso acontecer a IC vai procurar as informações ativamente, analisar e reportar para os gerentes, de uma forma já estruturada, sem que necessariamente, precise ser acionada (diretor da operadora de saúde).

O superintendente sustenta as falas dos outros entrevistados, quando defende que a inteligência competitiva está sendo utilizada somente sob demandas e, salienta que no futuro deseja envolver a IC, em toda ação estratégica.

> Ainda vejo a nossa IC muito reativa, atendendo demandas, acredito que ainda tem um espaço a ser percorrido, que essa estrutura deve estar organizada de tal forma que ela passa a perceber movimentos e passa a provocar a organização. A IC terá que antecipar eventos e, para mim esse é o maior desafio [...]. No futuro, a expectativa é que o planejamento estratégico, lançamentos de produtos, tudo que altere o posicionamento da instituição, tenha uma análise profunda da IC, dessa forma seremos muito mais assertivos na tomada de decisão (superintendente).

Com a realização das entrevistas, foi possível analisar e identificar as implicações práticas que ocorreram na organização ao longo do desenvolvimento deste trabalho. Ainda, percebe-se que para tornar a inteligência competitiva uma atividade difundida na organização é necessário que haja maior proatividade do SIC e, maior envolvimento do nível gerencial e operacional da organização. Desta forma, será possível mobilizar e coordenar as trocas de dados e informações, gerando relações capazes de conduzir melhor o desenvolvimento de novos produtos e serviços que atendam as reais necessidades do mercado, onde a organização de saúde hospitalar está inserida.

4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir da aplicação da pesquisa-ação e das etapas de implantação da inteligência competitiva, pode-se afirmar que os resultados encontrados convergiram para a implantação de um sistema de inteligência competitiva, visto que, conforme Fachinelli *et al.* (2013) a inteligência competitiva é um processo de busca, intepretação e uso da informação, que possui como objetivo criar oportunidades e prever mudanças que visam vantagens competitivas no mercado em que a organização está inserida.

Observou-se que no decorrer do projeto que as principais decisões que ocorreram estão focadas na estruturação e implantação da área de inteligência competitiva. Destacando-se as seguintes decisões (1) envolvimento parcial da rede de especialistas e dedicação em tempo integral da analista; (2) desenvolvimento dos produtos iniciais de IC devem ter acompanhamento da rede de especialistas; (3) profissional dedicada às atividades de IC deve receber treinamento e capacitação em ferramentas que auxiliam no desenvolvimento das análises de dados e informações e (4) criação de plataforma interna para armazenamento e compartilhamento de produtos da IC.

A primeira decisão, está diretamente relacionada à estrutura organizacional da inteligência competitiva na organização de saúde e vai ao encontro do que afirma Lapa *et al.* (2015). Através da afirmativa dos autores, pode-se evidenciar a criação de uma unidade central

de IC, já que o SIC da organização de saúde hospitalar, possui uma equipe dedicada e suas funções definidas, além de possuir foco na elaboração de materiais que buscam auxiliar nas tomadas de decisão da alta direção da organização. A segunda tomada de decisão, referente às redes, também apresenta uma das características apresentadas por Lapa *et al.* (2015) e, demonstra a criação de redes de inteligência na organização, onde o sistema de inteligência competitiva, utiliza a rede de especialistas para gerar materiais, ou seja, reúne indivíduos com conhecimento sobre a estrutura da organização e do setor de saúde, para realizar análises ainda mais assertivas, em diferentes campos de observação.

Já no que tange à capacitação e treinamento da profissional dedicada às atividades de IC, contribui a afirmação de Oliveira e Lacerda (2007) que defende que profissionais que lidam com dados e informações devem desenvolver competências e habilidades direcionados aos campos de observação relevantes para o desenvolvimento do sistema de inteligência competitiva da organização. Assim, a analista desenvolveu a capacidade de interpretar fatos e situações no ambiente externo que possibilitam a identificação de oportunidades e ameaças nos campos de observação de interesse. Além disso, devido sua participação ativa em todo o processo de implantação do SIC, possui conhecimento amplo sobre as fontes de informações, ferramentas de análises e habilidades de pesquisa em inteligência competitiva.

A criação da plataforma para armazenamento e disseminação do material produzido pela IC, trouxe para a organização de saúde, a capacidade de compartilhar os produtos da inteligência competitiva, com líderes e gerentes da organização de saúde e disseminar a IC, para diferentes níveis da organização, deixando de estar centralizada única e exclusivamente para uso da alta direção.

Quanto às ações, foram ofertados para a profissional treinamentos e capacitações sobre a inteligência competitiva que realiza as atividades de IC. Além disso, a equipe de IC realizou a definição dos focos, mapeamento dos fluxos informacionais, identificação das fontes de consultas, organização das ferramentas de coleta, processamento e análise das informações. Ao longo do desenvolvimento da pesquisa, também surgiram as percepções de trabalho onde foram identificadas necessidades como, (1) a participação e envolvimento das áreas de gestão e direção da organização (rede de especialistas), (2) os produtos da IC devem ser entregues em formatos que se adaptem à necessidade do solicitante (relatórios ou dashboards), (3) necessidade de qualificação da analista, (4) oportunidade de ampliar as ações da IC para outras áreas da organização.

Ao longo do desenvolvimento desse projeto, as percepções de trabalho tornaram possível identificar o nível de maturidade em IC atingida pela organização. O Quadro 12

apresenta as dimensões de maturidade apresentada por Oubrich *et al.* (2018) e mostra as principais evoluções que podem ser observadas nas dimensões de IC após a aplicação do SIC na organização. Para Oubrich *et al.* (2018), uma organização que possui a capacidade de coletar dados e, a partir deles, identificar as tendências e as ameaças que podem surgir no mercado, possui uma capacidade intermediária de IC.

Quadro 12 – Evoluções em nível de maturidade após aplicação do SIC

Dimensões de IC	**Antes do SIC**	**Após o SIC**
Estratégia e Cultura de IC	A cultura organizacional é focada na melhoria de processos internos. Não há foco no ambiente externo.	Mudança no foco do planejamento estratégico para a centralidade no cliente, observando o ambiente externo e suas necessidades.
Relação entre IC e gerência	A tomada de decisão é baseada na experiência de trabalho de cada membro da alta gestão	Resultados de IC são utilizados pela alta gestão para tomada de decisão.
Estrutura de IC	Não há monitoramento do ambiente externo.	SIC monitora o ambiente externo e observa oportunidades e ameaças do mercado.
Recursos de IC	Não há equipe destinada às ações de IC.	Há um equipe destinada integralmente às ações de IC. Ainda, há uma rede de especialistas que oferece suporte à equipe.
Sistema de IC	Não há um banco de dados, informações são usadas de forma subjetiva.	Criação de um banco de dados. Informçaões são verificadas.
Capacidades de IC	Não há produtos de IC.	Produtos de IC gerados semanalmente.
Análise e produtos de IC	Não há análises de IC.	IC utiliza diversos recursos para realizar análises
Impacto da IC	Não há verificação da qualidade das informações, aumentando os riscos na tomada de decisão.	Facilidade na tomada de decisão, aumentando assertividade e reduzindo riscos na tomada de decisão.

Fonte: Traduzido de Oubrich *et al.* (2018)

Visto que anteriormente ao desenvolvimento deste projeto a organização não possuía um sistema de inteligência competitiva, as evoluções em estrutura, recursos, sistemas e capacidades de IC ficam em evidência. Além disso, destacam-se as mudanças nas estratégias organizacionais, onde observa-se mudança no foco do planejamento estratégico visando identificar os principais movimentos que ocorrem no ambiente externo.

Apesar da estrutura de inteligência competitiva ser nova para a organização, o nível intermediário de maturidade pode ser evidenciado a partir da competição intensa no mercado onde está inserida a organização que utiliza a IC. Além deste aspecto, a utilização dos produtos de inteligência competitiva pela alta direção e departamento estratégico da organização; a presença de uma equipe composta por profissionais especializados e em constante aperfeiçoamento; o armazenamento de informações; a prática da realização de análises utilizando diversas ferramentas e métodos que buscam oferecer resultados que possibilitam a melhor tomada de decisão; a criação de conhecimento sobre produtos, serviços e processos, também são aspectos que ressaltam este nível de maturidade de inteligência competitiva na organização estudada.

Ao encontro do que afirma Hahn *et al.* (2020) a organização ainda deseja utilizar ferramentas de inteligência artificial para coletar e extrair informações da internet, que garantam uma vantagem competitiva no mercado, visando obter dados sobre concorrentes e potenciais cliente, porém o processo de utilização de ferramenta de IA ainda está sendo avaliado pela equipe de inteligência competitiva, já que seu uso e aplicação requerem apoio da equipe de tecnologia da informação e comunicação da organização além de exigir um investimento significativo para aquisição da ferramenta.

Por fim, é importante ressaltar a mudança organizacional que ocorreu após a implantação do sistema de inteligência competitiva na organização. Conforme mencionado no decorrer deste trabalho, a organização de saúde hospitalar possuía uma visão dedicada aos processos internos e, não observava o mercado na qual está inserida, dando atenção apenas para pequenos aspectos que pudessem afetá-la diretamente, como por exemplo, alterações nas normativas da área da saúde suplementar.

Antes da implantação do SIC as informações circularam pela organização, sem que houvesse o cuidado com a qualidade e assertividade das mesmas. Além disso, as tomadas de decisão eram baseadas nas experiências dos profissionais, aumentando a fragilidade da organização diante do mercado e de seus concorrentes. Após a implantação do SIC, esse cenário mudou. Com o foco do planejamento estratégico da organização dedicado ao ambiente externo, a tomada de decisão passou a ser sustentada por informações relacionadas às tendências de mercado, reduzindo os riscos e aumentando a competitividade da organização de saúde.

4.4 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Ao longo do desenvolvimento deste trabalho, foi possível evidenciar as principais mudanças e os impactos organizacionais que a implantação de um sistema de inteligência competitiva pode gerar em uma organização de saúde hospitalar.

Um dos principais impactos que o SIC trouxe para a organização foi a possibilidade de ter acesso às informações de mercado externo através de relatórios e dashboards que são disponibilizados na plataforma X-Wiki para todos os gestores e líderes da organização de saúde hospitalar facilitando o armazenamento, a distribuição e o acesso à dados e informações que podem ser utilizados para desenvolver produtos e serviços que possam atender necessidades atuais e futuras do mercado onde a organização está inserida.

Outra mudança que pode ser observada está relacionada à estrutura da IC na organização, a criação de uma equipe de IC e de uma rede de especialistas possibilitou a identificação das fontes de informações e de ferramentas de análises que melhor atendem as demandas informacionais da organização, deste modo, a partir dos campos de observação de IC é possível extrair informações que possibilitam identificar, oportunidades, ameaças e as mudanças que estão ocorrendo no mercado, ações que antes da implantação do SIC não eram realizadas na organização.

Ainda, com a realização das entrevistas foi possível identificar que após a implantação do SIC, a qualidade dos dados e das informações utilizadas, melhoraram significativamente a velocidade e a assertividade no momento da tomada de decisão, além disso, reduziu os riscos e aumentou as chances de sucesso dos projetos desenvolvidos já que a inteligência competitiva possibilita o entendimento das necessidades de mercado.

Este trabalho fornece subsídios para que outras organizações desenvolvam sistemas próprios de inteligência considerando a experiencia aqui descrita.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho foi realizado com o objetivo de analisar o processo e os resultados da implantação de um sistema de inteligência competitiva em uma organização de saúde hospitalar. Para isso, este trabalho possui embasamento teórico sobre inteligência competitiva, sua estrutura organizacional, aspectos de maturidade e fluxo de informações. O desenvolvimento do trabalho foi conduzido pelo método de pesquisa-ação atrelado às etapas do processo de implantação do processo de inteligência competitiva, visando aumentar o conhecimento dos pesquisadores e das pessoas envolvidas em todas as etapas desse trabalho.

Para tanto, buscando apresentar as considerações finais deste estudo, em relação ao seu objetivo geral, são expostos os resultados alcançados em cada objetivo específico. Desta forma, o primeiro objetivo de mapear e analisar o uso de informações na organização foi alcançado na fase exploratória e definição do campo de observação, enquanto o segundo, que buscava identificar as necessidades de uso da informação na organização de saúde foi atingido durante o desenvolvimento da etapa de definição do tema de pesquisa.

O desenvolvimento destas etapas possibilitou a realização de um diagnóstico inicial sobre a problemática do uso de informações na organização, no qual foi percebido que a troca de dados e informações ocorria de maneira informal, sem assertividade, confiança e qualidade. Ainda foi possível identificar as necessidades de uso da informação, definindo quais eram os focos e campos de observação de interesses prioritários da organização de saúde hospitalar.

O terceiro objetivo específico deste trabalho, que consistia em avaliar coleta, registro e processamento das informações na organização foi consolidado no decorrer do desenvolvimento das etapas de coleta de dados e elaboração do plano de ação. Os resultados obtidos nessas etapas possibilitaram a formalização do uso das informações na organização, através da identificação das fontes formais de informação e os responsáveis por sua criação e manutenção.

Ainda durante a etapa de coleta de dados, foi evidenciada a necessidade de registrar e armazenar os dados e informações obtidos pela inteligência competitiva, o que resultou na criação de um observatório através de uma plataforma gratuita que pode ser acessada através do sistema interno da organização. Já na etapa de elaboração do plano de ação, foram determinadas frequências de entregas para realização de análises periódicas da IC, proporcionando para a organização, a geração e atualização dos relatórios gerados pelo SIC.

A validação do sistema de inteligência competitiva na organização, ocorreu na etapa de divulgação externa, onde a rede de especialistas avaliou os produtos gerados pela IC e

sugeriu melhorias na realização das análises de dados, resultando em uma nova forma de realizar a busca o armazenamento das informações. Então, a partir da divulgação dos relatórios de IC na plataforma X-Wiki, ficam à disposição da organização, dados, análises e informações facilitadoras no processo de tomada de decisão.

A concretização deste último objetivo específico também pode ser observada através das respostas obtidas nas entrevistas realizadas com membros da rede de especialistas, onde os mesmos evidenciaram que a inteligência competitiva é de extrema importância para a organização, pois impacta em todo o ambiente estratégico, facilita e aumenta a velocidade da tomada de decisão, já que fornece relatórios assertivos que apresentam todo o cenário do mercado que está sendo observado.

É importante ressaltar ainda que apesar da validação da atividade de IC na organização, este é um processo que ainda está em desenvolvimento e, há muitos de seus processos que ainda não estão sendo aproveitados da maneira adequada devido ao fato de que a inteligência competitiva é para a organização um recurso escasso e está sob domínio da alta direção e setor de marketing, apenas.

Percebe-se que o processo para a implantação de um sistema de inteligência Competitiva em uma organização de saúde hospitalar é dinâmico e complexo, requer atuação direta da rede de especialistas para dar sustentação ao seu desenvolvimento. Ainda, pode-se evidenciar que a inteligência competitiva se torna grande aliada da gestão ao disponibilizar informações relevantes sobre o ambiente, facilitando a percepção das oportunidades e ameaças do mercado, orientando a tomada de decisão.

Sugere-se como possibilidade de trabalhos futuros relacionados ao tema que os resultados da inteligência competitiva sejam analisados sob a ótica dos gestores de níveis gerenciais da organização de saúde; a realização de análises quantitativas que busquem relacionar o desempenho da inteligência competitiva com a competitividade de organizações da área da saúde com os seus concorrentes ou ainda a realização de estudos comparativos em outras organizações de saúde para identificar todas as modificações necessárias a um modelo de inteligência competitiva, quando aplicado neste segmento de mercado.

REFERÊNCIAS

ABREU, Paulo Gustavo Franklin de. Processo decisório e monitoramento do ambiente competitivo: uma contribuição à luz da abordagem contingencialista e da inteligência competitiva. 2006. 232 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

ALMEIDA, Fernando Carvalho de; HIRATA, Patricia. Entendendo e implantando um sistema de inteligência competitiva. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 23, n. 2, p. 111-122, maio 2016.

AMARAL, R. M.; FARIA, L. I. L. de; OPRIME, P. C.; ALLIPRANDINI, D. H. Perfil do profissional em inteligência competitiva: um estudo exploratório no Brasil. **Ciência da Informação**, *[S. l.]*, v. 41, n. 2/3, 2015. Disponível em: http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1333. Acesso em: 27 jul. 2021.

BARROS, Flávio Augusto B. de S.. **Inteligência Competitiva**. 2008. 43 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Uniceub – Centro Universitário de Brasília., Brasília, 2008.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Innovation and entrepreneurship**. Chichester, West Sussex, Inglaterra. John Wiley & Sons, 2007.

CAINELLI, Amanda; JANISSEK-MUNIZ, Raquel. Pre-Adoption Diagnosis of the Intelligence Process in Organizations: a delphi study with intelligence practitioners. **Bar - Brazilian Administration Review**, [S.L.], v. 16, n. 3, nov. 2019. FapUNIFESP (SciELO). http://dx.doi.org/10.1590/1807-7692bar2019180114.

CALOF, J. L. **Competitive intelligence and the small firm** - Requirements and Barriers. 46th International Counicl on Small Business, 2001. Conference in Taipei, China. June 17-20, 2001.

CALOF, Jonathan; ARCOS, Rubén; SEWDASS, Nisha. Competitive intelligence practices of European firms. **Technology Analysis & Strategic Management**, [S.L.], v. 30, n. 6, p. 658-671, 7 jun. 2017. Informa UK Limited. http://dx.doi.org/10.1080/09537325.2017.1337890.

CANONGIA, Claudia; PEREIRA, Maria de Nazaré F; MENDES, Cristina d'Urso de Souza; ANTUNES, Adelaide. Mapeamento de Inteligência Competitiva (IC) e de Gestão do Conhecimento (GC) no setor de saúde. **Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, n. esp., 1º sem. 2004.

CANONGIA, Claudia et al. Foresight, Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento: Instrumento para a Gestão da Inovação. **Gestão & Produção**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 231-238, ago. 2004.

CAVALLO, Angelo; SANASI, Silvia; GHEZZI, Antonio; RANGONE, Andrea. Competitive intelligence and strategy formulation: connecting the dots. **Competitiveness Review**: An International Business Journal, [S.L.], v. 31, n. 2, p. 250-275, 11 maio 2020. Emerald. http://dx.doi.org/10.1108/cr-01-2020-0009.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, constituir conhecimento e tomar decisões. 2.ed. São Paulo: SENAC, 2006.

CIUPAK, Clébia; RODRIGUES, Leonel Cezar. Conceitos Clássicos e Abordagens Correntes em Inteligência Competitiva: um estudo bibliométrico de 2005 a 2015. Revista Ibero-Americana de Estratégia, [S.L.], v. 17, n. 01, p. 45-61, 1 mar. 2018. University Nove de Julho. http://dx.doi.org/10.5585/riae.v17i1.2570.

COLUCCI, Claudio. **Um estudo exploratório sobre as estratégias de mercado adotadas em grandes hospitais gerais privados brasileiros**. 2013. 270 f. Tese (Doutorado) - Curso de Faculdade de Medicina, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

CORRÊA, Giovana Camila Garcia; CAMPOS, Isabel Cristina Pires de; ALMAGRO, Ricardo Campanha. Pesquisa-ação: uma abordagem prática de pesquisa qualitativa. **Ensaios Pedagógicos**, Sorocaba, v. 2, n. 1, p. 62-72, jan/abr. 2018.

CORSATTO, Cassia Aparecida; HOFFMANN, Wanda Aparecida Machado. Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva: delineamento de estratégias de competitividade e inovação para pequenas empresas. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomica e ciência da informação**, [S.L.] v. 18, n. 38, p. 19-36, set/dez, 2013. http://dx.doi.org/10.5007/1518-2924.2013v18n38p19.

CRAYON. **State of Competitive Intelligence**. 2020. Disponível em: https://www.crayon.co/state-of-competitive-intelligence. Acesso em: 26 set. 2020.

DISHMAN, Paul L.; CALOF, Jonathan L.. Competitive intelligence: a multiphasic precedent to marketing strategy. European Journal Of Marketing, [S.L.], v. 42, n. 7/8, p. 766-785, 25 jul. 2008. Emerald. http://dx.doi.org/10.1108/03090560810877141.

DUTRA, Frederico Giffoni de Carvalho; BARBOSA Ricardo Rodgriues. Modelos e etapas para a gestão da informação: uma revisão sistemática da literatura. **Em Questão**, v.26, n. 2, p. 106-131, maio/ago 2020. Porto Alegre. http://dx.doi.org/10.19132/1808-5245262.106-131.

LAPA, Eduardo *et al*. **A Atuação do profissional de Inteligência Competitiva**. Rio de Janeiro: Publit, 2015. 136 p.

FACHINELLI, A. C. et al. Vigília estratégica: ferramentas metodológicas para definição de estratégias de relações públicas. **Conexão – Comunicação e Cultura**, UCS, Caxias do Sul, v. 6, n. 11, p. 161-192, jan./jun. 2007.

FACHINELLI, A. C. et al. Inteligência Estratégica: desenvolvimento de uma escala para compreensão do construto. **REBRAE Revista Brasileira de Estratégia. Curitiba**, v. 6, n. 2, p. 179-191, maio/ago. 2013.

FERNANDEZ, Marcelo Jorge; LANA, Rogério Adilson. Inteligência Competitiva: uma nova ferramenta para o empreendedorismo. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia – RACE**, Unoesc, v.7, n2, p. 149-166, jul-dez, 2008;

FERREIRA, Renata Costa; JARDIM, Vaniélli Maria César; ZIVIANI, Fabricio. Fontes de informação para geração da inteligência competitiva nas organizações: uma revisão ampliada de literatura. **Informação em Pauta**, [S.L.], v. 3, n. 2, p. 50-72, 30 dez. 2018. Revista Informacao em Pauta. http://dx.doi.org/10.32810/2525-3468.ip.v3i2.2018.33475.50-73.

HAHN, C.; TRAUNECKER, T.; NIEVER, M.; BASEDOW, G. N.. Exploring AI-Driven Business Models: conceptualization and expectations in the machinery industry. **2020 Ieee International Conference On Industrial Engineering And Engineering Management (Ieem)**, [S.L.], p. 567-570, 14 dez. 2020. IEEE. http://dx.doi.org/10.1109/ieem45057.2020.9309824.

HEPPES, David; DUTOIT, Adeline. Level of maturity of the competitive intelligence function. **Aslib Proceedings**, [S.L.], v. 61, n. 1, p. 48-66, 16 jan. 2009. Emerald. http://dx.doi.org/10.1108/00012530910932285.

INOMATA, Danielly Oliveira. **O fluxo da informação tecnológica:** uma análise no processo de desenvolvimento de produtos biológicos. 2012. 282f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012).

ITANI, Omar S.; AGNIHOTRI, Raj; DINGUS, Rebecca. Social media use in B2b sales and its impact on competitive intelligence collection and adaptive selling: examining the role of learning orientation as an enabler. **Industrial Marketing Management**, [S.L.], v. 66, p. 64-79, out. 2017. Elsevier BV. http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.06.012.

JUHARI, Ariff Syah; STEPHENS, Derek. Origins of Competitive Intelligence: A Fundamental Extension of CI Education. 2006 SCIP International Annual Conferenece & Exhibition. April 26-26, 2006, Orlando.

KARAMI, Mahtab; TORABI, Mashallah. Value Innovation in Hospital: increase organizational iq by managing intellectual capitals. **Acta Informatica Medica**, [S.L.], v. 23, n. 1, p. 57-59, 2015. ScopeMed Publishing. http://dx.doi.org/10.5455/aim.2015.23.57-59.

KÉSIA, Adda; PEREIRA, Idinaria Faustino; OLIVEIRA, Raiana Marjorie Amaral de; SILVA, Roseane Idalino da. A pesquisa-ação nas publicações da Revista Brasileira de Educação (2016-2018). **Research, Society And Development**, [S.L.], v. 8, n. 10, p. e08810720, 25 jul. 2019. Research, Society and Development. http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v8i10.720

LA FORGIA, G.M; COUTTOLENC, B.F. **Desempenho hospitalar no Brasil: em busca da excelência**. São Paulo: Singular, 2009.

LÓPEZ-ROBLES, José Ricardo; OTEGI-OLASO, Jose Ramón; PORTO-GOMEZ, Igone; GAMBOA-ROSALES, Hamurabi; GAMBOA-ROSALES, Nadia Karina. Understanding the intellectual structure and evolution of Competitive Intelligence: a bibliometric analysis from 1984 to 2017. **Technology Analysis & Strategic Management**, [S.L.], v. 32, n. 5, p. 604-619, 4 nov. 2019. Informa UK Limited. http://dx.doi.org/10.1080/09537325.2019.1686136.

LÓPEZ-ROBLES, J.R.; OTEGI-OLASO, J.R.; GÓMEZ, I. Porto; COBO, M.J.. 30 years of intelligence models in management and business: a bibliometric review. **International Journal**

Of Information Management, [S.L.], v. 48, p. 22-38, out. 2019. Elsevier BV. http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.01.013.

MÉLO, Maria Auxiliadora do Nascimento. Qualidade e Inteligência Competitiva no Setor de Saúde Suplementar: Proposição de um modelo para análise da estratégia competitiva. 2007. 230 f. Tese (Doutorado) - Curso de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2007.

MELLO, C. H. P. et al. Pesquisa-ação na engenharia de produção: proposta de estruturação para sua condução. **Produção**, v. 22, n. 1, p. 1-13, jan./fev. 2012.

MENDONÇA, Thais Carrier; VARVAKIS, Gregório. Análise do uso da informação para tomada de decisão gerencial em gestão de pessoas: estudo de caso em uma instituição bancária. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 23, n. 1, p. 104-119, 2018.

MI TRENDS. São Paulo: Cortex, v. 1, fev. 2020.

MOREIRA, M.A. **Metodologias de Pesquisa em Ensino**. São Paulo: Livraria da Física, 2011.

MULLER, Rodrigo; CASTILHO JUNIOR, Newton Correa de. Inteligência Organizacional: perspectivas no setor hospitalar na cidade de Curitiba, PR. **Ciências Socias em Perspectiva**, Curitiba, v. 15, n. 27, p. 228-249, sem. 2015.

NIKOLAOS, Tsokanas; EVANGELIA, Fragouli. Competitive Intelligence: concept, context, and a case of its application. **Science Journal of Business Management**, p. 1-15, fev. 2012.

NOLASCO, D.M.S *et al*. Gestão do conhecimento e inteligência competitiva: instrumentos para a gestão organizacional. **Desafio Online**, v. 6, n. 1, jan/abril, 2018. Campo Grande.

OUBRICH, Mourad *et al*. Development of a competitive intelligence maturity model: Insights from Moroccan companies. **Journal Of Intelligence Studies In Business**, Marrocos, v. 8, n. 1, p. 25-36, mar. 2018.

OLIVEIRA, Paulo; LACERDA, Juarez. Habilidades e competências aos profissionais de inteligência competitiva. **Ci. Inf**, Brasília, v. 36, n. 2, p. 46-53, ago. 2007.

OLSZAK, Celina M. An Overview of Information Tools and Technologies for Competitive Intelligence Building: Theoretical Approach. **Issues In Informing Science And Information Technology**, Katowice, Poland, v. 11, p. 139-153, nov. 2014.

OTTONICAR, Selma Leticia Capinzaiki. Inteligência competitiva e competência em informação no contexto da indústria 4.0 de startups: possibilidades interdisciplinares para a gestão empresarial e a ciência da informação. 2020. 412 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2020.

PEREIRA, Edinete do Nascimento *et al*. Inteligência Competitiva: o tratamento dos dados, informação e conhecimento às unidades de informação. **Encontro Regional de Estudantes de Biblioteconomia, Ciência e Gestão da Informação**, Natal, jan 2012.

PEREIRA, Frederico Cesar Mafra; BORGES, Márcio Andrade; JORDÃO, Ricardo Vinícius Dias. Inteligência Competitiva em redes interoganizacionais: proposta de modelo para centrais de negócios. **XVI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**, João Pessoa. 2015.

PRESTES, Adriano Reci. **A introdução do conceito e a aplicação de inteligência competitiva em hospitais de Caxias do Sul**. 2009. 159 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2009.

PRINSLOO, Yolandi. Competitive intelligence in a multinational consulting engineering company: a case study. **Mousaion**, [S.L.], v. 34, n. 4, p. 81-107, 14 ago. 2017. UNISA Press. http://dx.doi.org/10.25159/0027-2639/2162.

RODRIGUES, L.C.; FERNANDEZ, M.J. Alinhamento estratégico da tecnologia de informação e inteligência competitiva. **Revista Gestão Industrial**, Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, v. 2, n. 1, p. 131-146, jan.-mar. 2006.

RODRIGUES, Leonel Cezar; RECHZIEGEL, Waldir; ESTEVES, Guilherme; FERNANDES, Maurício Pereira. Competitive intelligence as business process innovation. **Review of Administration and Innovation - Rai**, [S.L.], v. 9, n. 4, p. 245-264, 23 dez. 2012. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. http://dx.doi.org/10.5773/rai.v9i4.1113.

RODRIGUES, Charles; BLATTMANN, Ursula. Gestão da informação e a importância do uso de fontes de informação para geração de conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [S.L.], v. 19, n. 3, p. 4-29, set. 2014. FapUNIFESP (SciELO). http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/1515.

SAAYMAN, A. et al. Competitive intelligence: construct exploration, validation and equivalence. **Aslib Proceedings: New Information Perspectives**, v. 60, n. 4, p. 383-411, 2008.

SAEED, Khayat Moghadam; SAEED, Tabatabaee Seyed; MAHBOUBEH, Asadi. Efficacy of Organizational Intelligence on Hospitals' Performance Indicators. **World Applied Sciences Journal**, Irã, v. 6, n. 31, p. 1131-1137, 2014.

SANTARÉM, Vinicius; VITORIANO, Márcia Cristina de Carvalho Pazin. Gestão da Informação, fluxos informacionais e memória organizacional como elementos da Inteligência Competitiva. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 5, n. , p. 158-170, jan. 2016.

SANTOS, B.R.P dos; DAMIAN, I.P.M. O papel da burocracia na Gestão da Informação. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, [S.L], v.11, n.1, p. 73-92, 2020. São Paulo. http://dx.doi.org/10.11606/issn.2178-2075.v11i1p73-92.

SANTOS, Carlos Eduardo Moreno dos; BERNARDO, Cristiane Hengler Corrêa; MACHADO, João Guilherme de Camargo Ferraz. Inteligência competitiva no âmbito organizacional: uma revisão bibliográfica sistemática de 2006 a 2017. **Brazilian Journal of Information Studies: Research Trends**, v.12, n 4, p. 53-61. 2018.

SCHMIDT, N. S.; SILVA, C. L. Observatório como instrumento de prospectiva estratégica para as instituições de ciência e tecnologia (ICTs). **Interações**, Campo Grande, MS, v.19, n.2, p.387-400, abr./jun. 2018.

SILVA, Vanessa Bolico da. Estratégias de Inteligência competitiva como suporte à tomada de decisão. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v.1, n. 2, p. 50-68, jul-set. 2015.

TARAPANOFF, Kira; VALENTIN, Marta; ÁLVARES, Lilian. Trajetórias terminológicas relacionadas à inteligência competitiva. In: CUEVAS CERVERÓ, Aurora et al. (Coord.). **Investigación en información, documentación y sociedad: perspectivas y tendencias**. Madrid: Facultad de Ciencias de la Documentación, Universidad Complutense de Madrid, 2016. v. 2. p. 449-467.

TEIXEIRA, Thiciane Mary Carvalho. **Inteligência competitiva organizacional: um modelo apoiado nos comportamentos de busca, compartilhamento e uso de informação e de TIC**. 2014. 202 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2014.

TEIXEIRA, Thiciane Mary Carvalho; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Inteligência competitive organizacional: um modelo apoiado nos comportamentos de busca, compartilhamento e uso de informações e de tecnologias de informação e comunicação. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.8, n.2, p 102-125, 2015.

TEIXEIRA, Thiciane Mary Carvalho; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Inteligência competitiva organizacional: um estudo teórico. **Perspectiva em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, p. 3-15, jan. 2016.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. 15. ed. São Paulo: Cortez, 2007. 132 p.

TRENDS, Small Business**. Competitive Intelligence Statistics**. 2020. Disponível em: https://smallbiztrends.com/2020/01/competitive-intelligence-statistics.html. Acesso em: 26 set. 2020.

TRZECIAK, D. S. **Modelo de observatório para arranjos produtivos locais**. 2009. 236 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

TUOMO, Rautakivi. Organizational Intelligence, Efficacy and Adaptability in Changing Environment. **Proceedings Of The 2013 International Conference On Public Management** (Icpm-13), [S.L.], 2013. Atlantis Press. http://dx.doi.org/10.2991/icpm.2013.1.

VALENTIM, Marta Ligia Pomim. Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento. **Revista de Ciência da Informação**, [*s. l*], v. 3, n. 4, p. 1-10, ago. 2002.

VALENTIM, Marta Ligia Pomin. **Inteligência Competitiva Organizacional: ferramenta ou processo?** 2004. Disponível em: https://ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=89. Acesso em: 23 fev. 2021.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. In: VALENTIM, M, L, P, (Org). Informação, conhecimento e inteligência organizacioanl. 2. ed. Marília: Fundepe, 2007. 278 p.

VALENTIM, M. L. P. **Ambientes e fluxos de informação**. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). Ambientes e fluxos de informação. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.281p.; p.13-22

VALENTIM, Marta Lígia Pomim; SOUZA, Juliete Susann Ferreira de. Fluxos de informação que subsidiam o processo de inteligência competitiva. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, [S.L.], v. 18, n. 38, p. 87-106, 18 nov. 2013. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). http://dx.doi.org/10.5007/1518-2924.2013v18n38p87.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva organizacional: modelo de gestão, processo ou ferramenta? In: SOUTO, L. F. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento**: práticas e reflexões. Rio de Janeiro: Interciência, 2014. p. 47-67.

VIEIRA, Saulo Fabiano Amâncio; SILVA, Alfredo Passos da. Legitimando a inteligência competitiva no brasil: reflexões e encaminhamentos. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 19-39, jun. 2011.

WIDERMAN, John. **Addressing Private Label Knowledge Gaps for Optimised Competitive Intelligence**. 2020. 124 f. Tese (Doutorado) - Curso de Master's Degree In International Business Management (Mba), Kajaani University Of Applied Sciences,, Kajaani, 2020.

WRIGHT, S.; EID, E. R.; FLEISHER, C. S. **Empirical Study of Competitive Intelligence Practice**: Evidence from UK Retail Banking, In: Academy of Marketing Conference, Competitive Intelligence, Analysis & Strategy Track, Leeds, UK, 2009.