



PROTOCOLOS DE IMPLANTAÇÃO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM ORGANIZAÇÃO DE MÉDIO E GRANDE PORTE

Natália Zanchin Vargas, Cintia Paese Giacomello, Mateus Panizzon

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, este artigo 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 a uma grupo composto por hospital de médio porte, operadora de saúde com mais de 40 mil vidas, instituto de pesquisa e laboratórios. 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 e, posteriormente, a formalização do uso e das fontes de informação, gerando a criação de um observatório e a validação do Sistema de Inteligência Competitiva. A partir disso, um protocolo de implementação de Inteligência Competitiva, como forma de ampliar o grau de sucesso de implementação, foi observado como contribuição teórica e prática deste estudo.

Palavras-chave: Inteligência competitiva; Saúde hospitalar; Pesquisa-ação; Implementação.

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 IC incluem movimentos, negócios e estratégias dos concorrentes da organização, seu micro e macro ambiente (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 IC, 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.

No setor de saúde, devido às modificações dos processos, padrões e tecnologias, é necessário mapear estratégias para superar os desafios do setor. Nesse ambiente altamente competitivo é necessário um sistema de inteligência competitiva (SIC) 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, identificar informações estratégicas para desenvolver melhores práticas de gestão pode ser fundamental para que os hospitais possam trabalhar com alto desempenho em todas as suas atividades (COLUCCI, 2013).

Somente capturar os dados ou 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 formas de análise e ações que aproveitem os movimentos do mercado para alcançar os objetivos da empresa (ALMEIDA; HIRATA, 2016).

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, portanto 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 IC 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).

Este trabalho foi 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 IC 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).

Deste modo, busca-se apresentar, através deste trabalho, a formulação de um SIC atual e adequado à área da saúde, em especial de gestão hospitalar, que viabiliza a constante melhoria do sistema de gestão, a fim de que essas organizações possam obter vantagens competitivas. A partir disso e com base nos pressupostos apresentados, foi formulada a seguinte questão de pesquisa: como realizar a implantação de um SIC em uma organização de saúde hospitalar? E quais protocolos de implementação, visando ampliar o grau de sucesso, podem emergir destas práticas?



2 REFERENCIAL TEÓRICO

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 específico. Dessa forma, a IC 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).

Teixeira e Valentim (2016) defendem que a IC 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 IC 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 IC (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 IC 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.



Quadro 1 - Conceitos e definições de IC (conclusão)

Valentim (2002)	Estabelece relações e conexões para gerar inteligência para a organização, possibilitando a tomada de decisão 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 sistêmica de informações que geram subsídios 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 atenciosamente.
Hoffmann (2011)	Processo motivado pela competição, usa a informação para fortalecer as estratégias da organização a curto, médio e longo prazo.
Rodrigues, Rechiegel, Esteves, e Pereira Fernandes (2012)	Processo que envolve atividades de identificação, coleta, desenvolvimento, análise e disseminação da informação.
He, Zha e Li (2013)	A IC percebe pontos fortes e fracos das organizações, otimiza o negócio e melhora a satisfação do cliente.
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 interpretação 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 dos conceitos expostos no Quadro 1, pode-se definir a IC como uma metodologia que oferece para as 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.

2.2 SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES

A IC 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 úteis 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 úteis 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 SIC.

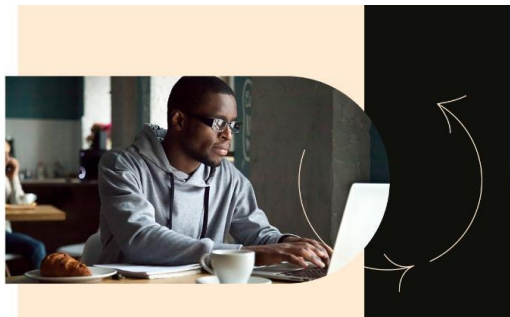
Quadro 2 - Etapas do SIC

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).

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).

Fachinelli *et al.* (2007, 2013) apresentam um modelo com visão ampla do processo de IC, 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.

Ainda, para as organizações inseridas no contexto brasileiro, Panizzon (2015) propõe o envolvimento da alta direção como fator-chave de sustentação para a implantação do SIC, visto que ela é a principal usuária das análises geradas pelas atividades de IC demandando a compreensão do conceito de IC e utilização dos resultados das análises para as tomadas de decisão. Assim, a atividade de IC é sustentada pela infraestrutura e tecnologia instalada, rede de especialistas, analistas e principalmente pelo envolvimento da alta direção, conforme mostra a Figura 1.

Figura 1 – Modelo de Panizzon para a IC



Fonte: Panizzon (2015).

2.1.1 Sistemas de inteligência competitiva em organizações de saúde hospitalar

No contexto das organizações hospitalares, Muller e Junior (2015) defendem que as necessidades constantes de aprimoramento e adaptações às demandas de mercado forçam 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.

Os envolvidos com o SIC 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 IC precisam desenvolver as habilidades e competências necessárias para desenvolver as atividades (MULLER; JUNIOR, 2015).

2.3 ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS E 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 IC, em diferentes áreas. Os autores apresentam cinco tipos de estruturas organizacionais para as áreas de IC, que dependem do foco que a empresa está buscando:

- a) unidade central: 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;
- c) unidade descentralizada: atua em organizações que precisam gerar produtos de IC regionais/locais;
- d) estrutura difusa: 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.

A estrutura organizacional da área de IC 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).

2.4 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. É preciso observar que a maturidade é construída a partir dos elementos de processo da IC (planejamento e foco, coleta, análise, disseminação e comunicação), bem como dos elementos de contexto (envolvimento da alta direção, cultura de alerta, envolvimento dos colaboradores, infraestrutura formal), pois afetam a performance do negócio (Panizzon, 2015).

Neste contexto, Heppes e Toit (2009) sugerem a existência de três níveis de estruturas de IC.

- 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. 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 empresa antecipa ações em relação aos concorrentes.

O modelo mais recente para identificar a maturidade de IC nas organizações é o proposto por Oubrich et al. (2018), que avalia oito dimensões de IC em três diferentes níveis, conforme mostra o Quadro 3.

Quadro 3 – Modelo de maturidade para IC

Dimensões	Estágio inicial de IC	Capacidade de nível intermediário de IC	Capacidade global de IC
Estratégia e Cultura de IC	Não há estrutura de IC apta a lidar com mudança no ambiente de negócios.	Não há estrutura de IC apta a lidar com mudanças no ambiente de negócios.	Há estrutura de IC apta a lidar com 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	Existe monitoramento das atividades do ambiente	Existe monitoramento de atividades do ambiente e proteção de interesses.	Existe monitoramento de atividades do ambiente e proteção de interesses.
Recursos de IC	Equipe de IC tem menor nível educacional e menos anos de experiência.	Equipe de IC com maior nível educacional.	Equipe de IC composta por pessoas que possuem mestrado ou PhD.
Sistema de IC	Poucas informações reunidas 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. Entregas usadas anualmente.	Vários métodos de análise. Entregas usadas mensalmente.	Vários métodos de análise. Entregas usadas diariamente.
Impacto da IC	Coordenação de informações sobre mudanças no ambiente.	Principal acesso a novos mercados, coordenação de suas estratégias.	Facilita a tomada de decisão, 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 XXIII Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão Programa de Pós-Graduação em Administração | 8



capacidade global da IC (nível alto), aumentando sua competitividade e sua maturidade nas dimensões apresentadas e, conseqüentemente, aumentando a sua influência no ambiente mercadológico em que está inserida (OUBRICH *et al.* 2018).

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.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

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.

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.

Para fins metodológicos e operacionais desta pesquisa-ação, foram adotadas as etapas do processo de IC proposto por Fachinelli *et al.* (2007; 2013). Os autores consideraram 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. A definição de cada etapa, de acordo com Fachinelli *et al.* (2007; 2013) é apresentada abaixo:

- a) desenho e apropriação do projeto: consiste na apresentação da IC 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, análise 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.

De acordo com a etapa do processo de IC 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. Com base nos resultados da implantação, foi possível observar protocolos de implementação de IC, para organizações de médio e grande porte.

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 SIC, integrando o envolvimento da alta direção e colaboradores na etapa de planejamento e foco. Também, buscou-se formalizar a equipe de IC, mantendo 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 e gerente de marketing. Estes profissionais ofereceram o suporte, dentro de suas especialidades, para o desenvolvimento do SIC na organização de saúde hospitalar. Com isso, o envolvimento da alta direção também forneceu suporte às etapas de coleta, análise e comunicação, conforme o modelo de Panizzon (2015).

Ainda, foram definidos dois principais focos de atividades da IC: mercado e reestruturação de portfólio de serviços e produtos e seus fluxos informacionais e fontes de informação pessoais (funcionários, gestores, clientes, concorrentes, feiras e palestras) e impessoais (jornais, livros, revistas, relatórios, estudos, entre outros), permitindo assim o desenvolvimento de um protocolo de implantação do SIC.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir da aplicação da pesquisa-ação e das etapas de implantação da IC, pode-se afirmar que os resultados encontrados convergiram para a implantação de um SIC, visto que, conforme Fachinelli *et al.* (2013) a IC é um processo de busca, interpretação 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.

Ao longo desta implementação, foram estruturados os pilares de contexto e do processo de IC, a partir das atividades-chave de implementação da IC, com a sustentação dos temas relevantes para a organização hospitalar, conforme Quadro 4.



Quadro 4 – Protocolo de implantação do SIC

Pilares de Contexto da IC	Cultura de Orientação ao Ambiente Externo (Senso de Alerta) Envolvimento da Alta Direção e Colaboradores Infraestrutura de IC				
Pilares do Processo da IC	Planejamento e Foco	Coleta	Análise	Comunicação	Decisão
Atividades-chave de Implementação da IC	Engajamento da alta direção: sensibilização e treinamentos Alocação de Recursos para o Projeto Gerente de IC e mapeamento dos fluxos Definição de focos, prioridades e frequências Organização da rede de especialistas Identificação, especificação e organização das fontes e das ferramentas de coleta, armazenamento e busca de dados e informações Métodos de processamento, reuniões de análise e avaliação das informações Métodos de comunicação, notificação e uso dos resultados, adaptados às necessidades do usuário Avaliação do projeto, produtos, tomadas de decisão e melhorias				
Sustentação a partir de temas relevantes para a 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.					

Fonte: Desenvolvido pelos autores, com base em Fachinelli et al (2007) e Panizzon (2015).

Observou-se que, a estrutura organizacional da IC na organização de saúde e vai ao encontro do que afirmam Lapa et al. (2015) que 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 rede de especialista, também apresenta uma das características apresentada por Lapa et al. (2015) e demonstra a criação de redes de inteligência na organização, onde o SIC 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.

Ao longo do desenvolvimento desse projeto, as percepções de trabalho tornaram possível identificar o nível de maturidade em IC atingida pela organização. O Quadro 5 apresenta as dimensões de maturidade apresentadas 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 5 – 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, oportunidades e ameaças do mercado.
Recursos de IC	Não há equipe destinada às ações de IC.	Há uma 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. Informações 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: Desenvolvido pelos autores, com base em Oubrich *et al.* (2018).

Por fim, é importante ressaltar a mudança organizacional que ocorreu após a implantação do SIC 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.



4.2 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E IMPLICAÇÕES GERENCIAIS – PROTOCOLO DE IMPLANTAÇÃO DE IC

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

O projeto de implantação, ao observar as práticas a partir das concepções teóricas da literatura de Fachinelli et al (2007) e Panizzon (2015), evidencia um protocolo para implantação de IC, que, se adotado, pode ampliar substancialmente o grau de sucesso. Isso porque considera práticas efetivamente desenvolvidas ao longo da implantação observando suas fontes teóricas de sustentação, que atribuem sentido ao projeto.

A partir deste modelo, organizações de médio e grande porte podem adotar como protocolo de implantação do SIC a partir das atividades-chave, visando estruturar os pilares do contexto e processo, com definição de temas relevantes para o setor. Sem a estruturação dos pilares de contexto e processo, obtidos a partir do desenvolvimento progressivo das atividades chave, há maior dificuldade em solidificar IC como uma função organizacional.

Ainda, 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 IC possibilita o entendimento das necessidades de mercado.

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

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscando apresentar as considerações finais deste estudo, em relação ao seu objetivo geral, são expostos os resultados alcançados. Desta forma, foi possível mapear, analisar e identificar o uso de informações na organização. Ocorreu a formalização das fontes de informação e definição dos responsáveis pelo SIC.

Também, foi evidenciada a necessidade de registrar e armazenar os dados e informações obtidos pela IC, o que resultou na criação de um observatório através de uma plataforma gratuita que pode ser acessada através do sistema interno da organização, auxiliando nas entregas das análises periódicas da IC e proporcionando para a organização, a geração e atualização dos relatórios gerados pelo SIC de forma rápida e prática.

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 IC é para a organização um recurso escasso e está sob domínio da alta direção e setor de marketing, apenas. A partir da consolidação desta experiência, foi possível emergir um protocolo de implementação, que considera elementos de Contexto, de Processo e de Atividades-Chave, com base em Fachinelli (2007) e Panizzon (2015).

Sugere-se como possibilidade de trabalhos futuros relacionados ao tema que os resultados da IC 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 IC 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 IC, quando aplicado neste segmento de mercado. E, melhor explorar a IC no campo da *big data*, *cloud computing* e tecnologias de Inteligência Artificial.

Ainda, visando um aprimoramento e melhoria contínua da atividade de IC 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 organizada para extrair com assertividade as informações coletadas e, a partir delas, desenvolver ações específicas que ofereceram suporte à tomada de decisão.

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 SIC 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.

REFERÊNCIAS

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.

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>.

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.

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 multiphase 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>.

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.

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>.

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>.

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>.

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

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.

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

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.

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.

PANIZZON, Mateus; GALELLI, Ademar. Top Management Involvement, Competitive Intelligence and Organizational Performance: an Analysis in Organizations of Serra Gaúcha – Brazil. Espacios. Vol. 36 (Nº 23) Año 2015. Pág. 24.



PEREIRA, Frederico Cesar Mafra; BORGES, Márcio Andrade; JORDÃO, Ricardo Vinícius Dias. Inteligência Competitiva em redes interorganizacionais: 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.

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

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.

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; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Inteligência competitiva 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.

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.

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.

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.