

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
**ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**  
**GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO**

**PROPOSTA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA**  
**PARA O CENTRO OFTALMOLÓGICO DE MINAS GERAIS**

**GABRIELA MAGALHÃES FERREIRA**

**BELO HORIZONTE**

**2012**

**GABRIELA MAGALHÃES FERREIRA**

**PROPOSTA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA  
PARA O CENTRO OFTALMOLÓGICO DE MINAS GERAIS**

Monografia apresentada no Programa de Pós-Graduação para aprovação no curso de Gestão Estratégica da Informação na Universidade Federal de Minas Gerais.

Linha de Pesquisa: Inteligência Competitiva

Orientadora: Mônica Erichsen Nassif

BELO HORIZONTE

ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO - UFMG

2012

*Agradeço todo o apoio, dedicação e orientação da professora Mônica Nassif. Ao Centro Oftalmológico, agradeço a oportunidade de desenvolver o trabalho. Ao meu companheiro Eustáquio Júnior toda paciência. E aos meus pais e minha irmã, o amor incondicional.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo da Inteligência Competitiva .....	15
Figura 2 – Organograma .....	24

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Categoria de Fornecedores .....	30
Tabela 2 – Análise Swot .....	32
Tabela 3 – Comparativo entre antes e hoje .....	38

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

COMG – Centro Oftalmológico de Minas Gerais

IC – Inteligência Competitiva

ISSO 9000 – Internacional Organization for Standardization

KIT – Key Intelligence Topics

MBA – Master Business Administration

ONA – Organização Nacional de Acreditação

PDCA – Planejamento, Execução, Verificação e Ação

POP – Procedimento Operacional Padrão

PUC-MG – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

QEC – Questões Estratégicas Centrais

SGQ – Sistema de gestão da qualidade

SUS – Sistema Único de Saúde

## SUMÁRIO

<b>I INTRODUÇÃO</b> .....	09
<b>II Inteligência Competitiva</b> .....	12
2.1 Construção de um sistema de Inteligência Competitiva .....	13
2.2 Análise das informações .....	15
2.3 Disseminação das informações .....	19
<b>III Centro Oftalmológico de Minas Gerais</b> .....	19
3.1 Negócio da Organização .....	20
3.2 Ambiente Interno .....	20
3.3 Produtos e serviços .....	21
3.4 Organograma .....	22
3.5 Pessoas chaves .....	23
3.6 Clientes .....	24
3.7 Concorrentes .....	26
3.8 Leis .....	27
3.9 Fornecedores .....	27
3.10 Fatores Críticos de Sucesso .....	28
3.11 Análise Swot .....	29
<b>IV Proposta da atividade de Inteligência Competitiva</b> .....	31
4.1 Justificativa para atividade de inteligência .....	33
4.2 Metodologia de Pesquisa .....	34
4.3 Cenário da área hospitalar .....	35
4.4 Passos para a Implantação da Inteligência Competitiva .....	37
4.4.1 Identificação das necessidades de informação .....	37
4.4.2 Coleta e tratamento das informações .....	37
4.4.3 Metodologia para avaliação das informações coletadas .....	39
4.4.4 Recursos Necessários .....	39
4.4.5 Disseminação .....	39

<i>4.4.6 Cronograma de Implantação</i> .....	40
<i>4.4.7 Resultados Esperados</i> .....	40
<b>V Conclusão</b> .....	43
<b>Referências</b> .....	46

## I INTRODUÇÃO40

O interesse pelo tema Inteligência Competitiva (IC) surgiu depois do contato com as abordagens teóricas ministradas nas aulas do curso de *Master Business Administration* (MBA), em Marketing Estratégico, da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG). Durante o curso, percebeu-se que as organizações não têm como escapar às mudanças de gestão: saímos de uma perspectiva de empresas que cuidam apenas do desempenho financeiro ou operacional para potencializar a capacidade de transformar o conhecimento em resultados positivos.

Como mostra o economista Ladislau Dowbor (2011, p.47), a nova chave para a produção é o conhecimento. Talvez isto seja uma pauta de discussão, no Brasil, meio tardia, mas não se pode mais fechar os olhos para as transformações que acontecem nas organizações e na própria população.

O fator-chave de produção no século passado era a máquina. Hoje é o conhecimento. Podemos chamar este, enquanto fator de produção, de capital cognitivo. O embate que hoje se trava no Brasil em torno da propriedade intelectual, ainda que se apresente sob a roupa simpática da necessidade de assegurar a remuneração do jovem que publica um livro ou do pobre músico privado do seu ganha-pão pela pirataria, envolve na realidade o controle do capital cognitivo. Nas palavras de Ignacy Sachs, no século passado a luta era por quem controlava as máquinas, os chamados meios de produção. Hoje, é por quem controla o acesso ao conhecimento (DOWBOR, 2011, p.47).

Essa dinâmica, mesmo que não seja ainda tão visível para vários profissionais, já fica aparente para muitas empresas do Brasil, principalmente de serviços, que é necessário criarem produtos que agreguem pesquisa, design, comunicação e tecnologia. Os distantes bens intangíveis que serviam apenas para agregar valor ao preço, agora são o foco das instituições. Começa um bom trabalho aquele que sabe aonde quer chegar, e, para isso, tem estratégia no uso da informação.

No ambiente organizacional, têm-se fatores internos determinantes que são pessoas, recursos humanos, tecnologia da informação, processos, hierarquia, produtos e a cultura dos acionistas, mas também há fatores externos que são os concorrentes, fornecedores, clientes, sistema regulatório, meio ambiente, parcerias e outros. Somando e analisando todos esses fatores dentro das empresas, definem-se os caminhos que a organização deve tomar para atingir o sucesso.

Nesse aspecto, não há como ignorar o monitoramento de toda a capacidade informacional que envolve uma instituição. Não é mais viável tentar impor aquisições no mercado para consumidores que sabem o que querem comprar, seus direitos,

suas vantagens. Também não se pode pensar que o produto é onipotente num mundo onde opções não faltam.

Freed Lee (2009) chama a atenção para a relevância de estar atento a essas mudanças. O autor aborda o caso da Disney e a forma da organização fidelizar seus clientes. Para Lee, se as empresas não fizerem algo de especial, como a Disney faz, não serão lembradas. Portanto, entender o mercado, o cliente e trabalhar as informações é relevante.

A diferença está justamente em conhecer o cliente, suas necessidades, seus desejos e surpreendê-los. Além disso, é preciso criar um clima organizacional totalmente voltado para esse objetivo. Kaplan e Norton (1997, p.3) confirmam isto quando falam que “as empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias, ativos físicos e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros”.

É primordial que as empresas cuidem dos seus ativos tangíveis e intangíveis. Ativo tangível é o capital físico e financeiro da empresa. Já os intangíveis são as características da empresa que não são mensuráveis, como: marca, qualidade dos profissionais, produtos e serviços inovadores, customização, boa administração, conhecimento, comunicação, tecnologia da informação, banco de dados e outros.

O ambiente da era da informação, tanto para as organizações do setor de produção quanto para as do setor de serviços, exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo. A capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis ou invisíveis se tornou muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis. (H. ITAMI, *apud* NORTON; KAPLAN, 1997, p.3).

Os ativos intelectuais fazem parte do grupo dos intangíveis e nestes está concentrado o sucesso da empresa na era da informação. São os profissionais que possuem sua *expertise*, conhecimento tácito, explícito que devem ser treinados e potencializados para a empresa. Antes eles perdiam espaço diante dos resultados financeiros e comerciais. Agora é o foco das instituições que desejam crescer e vislumbram ser tão competitivas que tragam inovação.

A Ciência da Informação, campo que estuda a informação desde de seu processo de coleta à disseminação, traz justamente essa discussão: como as empresas estão trabalhando e vislumbrando o uso de suas informações? No Brasil, mesmo que de forma tardia, começa a ser enfoque das empresas e profissionais engajados cuidar disso. E a perspectiva é: no meio de tanta fonte e produção de informações, vão ganhar destaque àqueles que não se distanciarem dessa nova forma de trabalhar. Uma das ferramentas usadas para o gerenciamento e potencialização dos ativos intelectuais é a Inteligência Competitiva (IC) definida como:

A atividade especializada, permanentemente, exercida com o objetivo de produzir informação acionável (inteligência) de interesse de determinada organização, além da salvaguarda dessa informação contra adversas de qualquer natureza. O termo inteligência encerra tríplice aspecto: atividade, produto dessa atividade e área habilitada a realizar tal atividade (MARCIAL, 2005, p. 243).

A IC não é apenas uma ferramenta. Acabou tornando-se uma tendência de mercado. A situação é que muitas empresas movimentam um volume razoável de informação, que pode ser estratégica, mas acaba obsoleta. Não é disponibilizado tempo, cuidado e atenção adequada a essas informações.

Quantas empresas já desenvolveram projetos estratégicos, planejamentos, vislumbraram novidades e elas foram engavetadas? Quem acompanha o mercado percebe notícias que chamam atenção para o volume de mão de obra eficaz que não é retida; as diversas empresas que estão se destacando por escutar aos funcionários e desenvolver novas oportunidades; e que não existe mais a possibilidade de ignorar e cuidar do capital intelectual. Reforçam a perspectiva de que ficará com o sucesso e com características promissoras, as empresas que conseguem gerenciar tudo isso à frente das demais.

Diante do tema, o objetivo desta monografia é desenvolver uma proposta de IC para o Centro Oftalmológico de Minas Gerais. Este Centro, com 44 anos de atuação, é referência no mercado, por ser um espaço onde se reúnem todos os procedimentos da área oftalmológica e possui 140 acionistas especializados em oftalmologia.

Na primeira parte do trabalho, encontra-se o embasamento teórico. Nos primeiros capítulos são retratados os conceitos sobre Inteligência Competitiva, os quais darão base para formular a proposta para o Centro. Na sequência, será apresentada a empresa e as informações que darão embasamento para entender como funciona a instituição, quem são aqueles que definem as estratégias e que precisam melhorar as informações gerenciais.

Na terceira parte, será apresentada a proposta para o Centro Oftalmológico; assim como as etapas e os subsídios para a implantação. E, para finalizar, serão apresentadas a conclusão e a resposta do trabalho desenvolvido.

## II INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A Inteligência Competitiva (IC) surgiu como disciplina de estudos nos Estados Unidos, em 1990, mas manifestações práticas são catalogadas desde 1960. Michael Poter seria um marco na área com seu livro sobre estratégia competitiva, junto às pesquisas realizadas em países como Canadá e Estados Unidos, que comprovam a existência de ações na área.

No Brasil, foi introduzida a pesquisa em IC com a bibliometria. Esta ferramenta é um conjunto de métodos quantitativos, estatísticos, o qual foi incluído no programa de pós-graduação em Ciência da Informação, em 1970, no Rio de Janeiro.

Quando se busca, na literatura, o objetivo principal da IC, encontram-se justificativas similares para o motivo de criar esse sistema. Castro e Abreu (2006, p.15) justificaram, por exemplo, a importância dessa atividade para o ciclo de vida das organizações:

Durante o ciclo de vida das organizações, o processo decisório sofre transformações que por vezes podem levá-las a uma situação de insolvência. Nesses termos, geralmente, uma organização, que se encontra no estágio inicial de suas operações, tem, na incerteza em relação ao ambiente competitivo, a principal dificuldade a ser enfrentada no processo de tomada de decisões. Fatores como a inexperiência dos gestores ou dificuldades de interação com o ambiente externo fazem com que a organização, nesse estágio de desenvolvimento, encontre muitas dúvidas para avaliar o comportamento dos principais atores deste ambiente, bem como a interferência que pode exercer sobre a organização. (CASTRO & ABREU, 2006, p.15)

Ou seja, as organizações precisam entender o ambiente externo e envolverem-se com ele, para saber qual estratégia utilizar e qual caminho seguir. A informação é o novo ativo para a empresa. Não se pode mais ter uma economia apenas com base no preço e na qualidade de produtos e serviços.

Segundo Starec (2005, p.48), a nova competitividade exige que as empresas tenham acesso às informações e que estas venham para auxiliar na tomada de decisão. Segundo o jornalista, é preciso que haja uma integração dos recursos humanos, informação, comunicação, política de redução de custos e eliminação de duplicidade de esforços.

Num mercado cada dia mais disputado, o preço e a qualidade já deixaram de ser competitivos. Essa competitividade exige, hoje, um acesso imediato a informações relevantes que auxiliem a tomada de decisão, uma

coordenação eficaz e integração efetiva dos recursos humanos, de informação e de comunicação disponíveis, além de políticas de redução de custos da eliminação de duplicidade dos esforços de coleta, organização, armazenamento, intercâmbio e utilização das informações produzidas internamente ou mesmo externamente às organizações. (STAREC, 2005, p.48)

Starec (2005, p.48) reforça seu argumento ao citar Prusak (1994): segundo o autor, conhecer a concorrência tem como base a capacidade da organização de tratar, recuperar, interpretar e utilizar informações. Diante do volume de produtos tecnológicos e empresas com produção em grande escala, destacam-se aquelas que conseguem “respostas rápidas, quase instantâneas para a tomada de decisão, o que pode ser classificado como inteligência organizacional ou gerenciamento estratégico da informação” (STAREC, 2005, p.49).

Prusak (1994), citado por Starec (2005, p.48), ainda completa que a informação, quando bem utilizada também irá evitar sustos desagradáveis sobre a concorrência. “Aperfeiçoamentos contínuos no gerenciamento da informação fazem com que seja praticamente impossível para os concorrentes acompanhá-los” (PRUSAK, *apud* STAREC, 2005, p.48).

Também é necessário lembrar-se da ética e da legalidade de uma atividade de IC. Gomes e Braga (2005, p.120) mostram que o trabalho de IC deve acontecer de forma ética e transparente, porque as informações que são utilizadas muitas vezes são confidenciais, classificadas pelo governo e/ou restritiva aos analisadores das informações:

A maioria da informação que você precisará é de domínio público e sua obtenção pode ser feita de forma ética e legal. Mas, como muitos advogados irão lhe dizer, o que é legal nem sempre é ético. As leis variam de estado para estado e de país para país, mas elas existem e seus limites são claros. (GOMES & BRAGA, 2005, p. 120).

A melhor forma de evitar que a busca por informações traga problemas é adotar um código de ética ou adaptar com os já existentes em associações da categoria, acordar datas e sempre respeitar o limite do outro. Os representantes da IC são orientados para não ultrapassarem o limite das regras e sempre buscarem o bom senso de como armazenar e disseminar informações.

## **2.1 Construção de um Sistema de Inteligência Competitiva**

Gomes e Braga (2005, p.120) sugerem construir um monitoramento de informações de forma sistêmica. Segundo as autoras, “para que o monitoramento aconteça

de forma sistêmica e ética, é necessária uma reformulação na forma atual da identificação das necessidades de informações estratégicas das organizações, de seu modo e ritmo de coleta, os métodos de análise e, principalmente, de disseminação” (GOMES & BRAGA, 2005, p. 120).

Para Gomes e Braga (2005, p.113), é preciso entender que o sistema de informação de IC é diferenciado: como este sistema irá fornecer informações estratégicas para a empresa, não serão todos os funcionários que terão acesso? É preciso conhecer a organização, para que esta receba e entenda o sistema que irá fazer parte do seu trabalho.

Para as autoras, a implantação de um sistema de IC possui cinco etapas, que consistem em: identificação das necessidades de informação; coleta e tratamento das informações; análise final da informação; disseminação da informação e avaliação. A primeira etapa é considerada a mais importante, porque é neste momento que a empresa irá definir quais as questões relevantes a serem monitoradas pelos integrantes do sistema de inteligência.

Figura 1 – Ciclo da Inteligência Competitiva



Fonte: Disponível em: <http://www.dgz.org.br/fev10/Art04fig04.jpg>, acessado em 10 agosto de 2012.

Na primeira etapa as entrevistas de necessidade de informação precisam acontecer com técnica e também devem ser analisadas as respostas, para ter a certeza de que o objetivo foi atendido. A primeira entrevista apura, a segunda valida e a terceira reforça. Mas Gomes e Braga (2005, p.113) alertam: “na experiência prática delas, não se deve fazer mais de três entrevistas por usuário”.

Para as autoras, a dificuldade da primeira fase é agendar entrevistas com os diretores, porque estes, mesmo envolvidos, muitas vezes não possuem disponibilidade

de horário. O segundo fator é a preparação dos entrevistados. Estes devem saber o objetivo da entrevista e também saber conduzi-la, para chegar ao resultado desejado.

A segunda etapa, coleta e tratamento das informações, é o momento de identificar as fontes de informação que irão trazer respostas para os questionamentos definidos na etapa 1. Pode-se determinar se isto será realizado pelos recursos humanos da empresa ou até mesmo optar pela contratação de uma empresa terceirizada.

Antes de sua análise e utilização, é importante sua organização, classificação e indexação segundo terminologia pertinente. Desta forma, a recuperação de informações, que já tenham sido tratadas, se dará de forma mais eficiente. Por isso, é importante que, a partir dos elementos identificados na etapa 1, sejam definidos os termos, linguagem e estratégias de pesquisa. Essa tarefa poderá ser auxiliada pelo uso de tecnologia de informação mediante um software especializado. (GOMES & BRAGA, 2005, p. 115)

Para essa etapa, Gomes e Braga (2005, p.120) falam que as dificuldades estão na validação das informações e nos recursos para obtê-las. Muitas vezes, é complicado para a organização ter tempo para validar as informações utilizadas e recursos necessários para obtê-las. Como reforçam as autoras, “obter a informação que se necessita muitas vezes custa caro, pois é necessário fazer assinaturas de bases de dados, de revistas, de jornais, comprar relatórios de consultoria, participar de feiras, exposições e congressos, etc”. (GOMES & BRAGA, 2005, p. 120).

A terceira etapa é a análise das informações: a peça fundamental passa a ser os recursos humanos que irão interpretar e dar forma às informações obtidas. Serão apresentadas as conclusões, resumos, sínteses ou análises do material conquistado. Mas Gomes e Braga (2005, p.120) fazem um alerta: “é a fase crítica para a criação da inteligência, pois requer analistas com habilidades específicas e que sejam especializados no assunto pesquisado”.

## 2.2 Análise das informações

A análise da informação no ciclo da IC pode ser feita por meio de várias metodologias. Gomes e Braga (2005, p116) esclarecem que cada uma delas deve ser usada com o tipo de questão levantada. E o profissional responsável por analisar precisa de afinidade com o método utilizado.

O primeiro modelo apresentado pelas especialistas foi o “**das cinco forças de Michael Porter**”. Uma ferramenta para auxiliar na análise do ambiente competitivo, que irá ajudar a descobrir a vantagem potencial, as forças e também antecipar as mudanças estruturais. É uma base para avaliar o concorrente, segundo a rivalidade entre os

concorrentes, poder de negociação geral, poder de negociação com os fornecedores, ameaça de novos concorrentes e de produtos substitutos.

O segundo e o terceiro modelos são “**os fatores críticos de sucesso**” e os “cenários”. O primeiro visa explicar a atratividade da indústria e da força do negócio que, por meio de uma matriz são avaliados valores crescentes de 1 a 5 (calcula-se a média dos valores do negócio e comparam-se os concorrentes). Já os cenários são as previsões positivas e negativas das tendências das atividades do ambiente externo, as quais influenciam a atividade da empresa. Verifica-se qual o impacto dessas atividades estratégicas da organização.

O quarto modelo apresentado pelas autoras é o **benchmarking**. Para elas, é uma forma de avaliar as funções e as habilidades de uma outra organização comparando-as com as de sua empresa e as de um outro conjunto. Como relata Gomes e Braga (2005, p.116), “seu objetivo é entender completamente as ‘melhores práticas’ de outras organizações e empreender ações para atingir tanto o melhor desempenho quanto os menores custos”.

O último método e talvez um dos mais utilizados é o **StrengthsMeaknesses, Opportunities, Threats (Swot)**. Neste, serão analisadas as forças e as fraquezas (capacidade interna da organização) e ameaças e oportunidades (com relação aos concorrentes). As dificuldades encontradas são os treinamentos da metodologia com os analistas, que, muitas vezes, não têm tempo ou persistência, e falta sensibilidade aos colaboradores para a relevância dessa atividade.

Lodi (2005, p.125), em seu artigo, fala que as empresas precisam utilizar a atividade de IC, almejando melhores resultados: “o processo de Inteligência Competitiva, pode ser decisivo para a estratégia da empresa, sua permanência e seu crescimento junto ao mercado”.

A IC é mostrada por Lodi (2005, p.126) como uma excelente ferramenta (desde que seja feita uma análise de seus dados), para que a organização avalie as informações sobre consumidores e concorrentes. Assim, realizam-se ajustes nos níveis de preço, mix de oferta, deflagram uma campanha promocional ou gerenciam um relacionamento com os canais de distribuição. Acrescenta que existe um modelo de formular a IC pela identificação de cenários.

Tal identificação é uma ferramenta desenvolvida para ser usada por seniores e os gestores do planejamento estratégico da empresa, com o propósito de monitorar os fatos portadores de mudanças no ambiente de negócios e a análise de seus impactos na organização. Diante disso, de acordo com Lodi (2005, p.128), torna-se necessária a formação de cenários, para que os tomadores de decisão possam considerar

não apenas uma visão do futuro, mas um conjunto de possibilidades sobre o futuro, com o qual a empresa poderá se confrontar.

Lodi (2005, p.135) ainda fala que a coleta, a análise e a disseminação de informações devem ser desdobradas em três subprocessos: Identificação das Questões Estratégicas Críticas (*QEC*) ou *Key Intelligence Topics (KIT)*; implementação de um sistema estratégico de alerta antecipado, e elaboração e manutenção de perfis dos principais concorrentes. Segundo o autor, a formulação de um cenário acontece a partir da descrição detalhada e consistente daquilo que o futuro poderá vir a ser, com base na análise dos principais fatos portadores do futuro, reunindo elementos qualitativos e quantitativos. A finalidade principal de um cenário é a tomada de decisões no presente, sobre o posicionamento estratégico da empresa no futuro.

Todos os cenários procuram fornecer respostas às *QEC* para a organização. Os dados podem vir tanto do macroambiente quanto do microambiente da empresa. Para Lodi (2005, p.128), "o dimensionamento correto desses cenários é por meio da construção de dois a quatro cenários, sendo um normativo, um livre de surpresas, um favorável e um adverso". O autor contra-indica um número menor que este, para que as informações não sigam um caminho tendencioso.

Os cenários podem ser utilizados para várias finalidades, como o desenvolvimento de novas estratégias, ou para realizar análises de sensibilidade ou de risco para uma carreira de negócios ou projetos. A criação de cenários assemelha-se à monitoração ambiental por analisar o que diz respeito aos elementos que impactem diretamente nos negócios da empresa e que se desdobrem em indicações de oportunidades e ameaças.

Lodi (2005, p.130) também fala sobre como avaliar as forças e as fraquezas. Segundo ele, as características são observadas de acordo com os recursos, capacidades e competências essenciais da organização. Ele sugere o uso da *Matriz Swot*, que fornece um prognóstico das alternativas estratégicas que a empresa pode adotar diante de cada cenário.

Para Lodi (2005, p.133), o processo de inteligência competitiva deve ser contínuo e interativo, reunindo recursos humanos e tecnologia de informação para coletar, analisar e disseminar informações relevantes, precisas e oportunas para a tomada de decisões nas empresas. A análise estratégica liga a construção dos cenários, a formulação de focos, articulando as oportunidades e as ameaças do ambiente de negócios, junto às forças e às fraquezas da empresa relativamente a seus competidores.

O acompanhamento dos perfis dos concorrentes permite revelar suas fontes de vantagens competitivas, fazendo com que se entenda o porquê de algumas empresas conseguirem agregar valor a seus produtos e outras não. Assim, segundo Lodi

(2005), o principal a ser desempenhado pela inteligência estratégica é o suporte contínuo à construção e à revisão dos cenários priorizados pelo planejamento.

### **2.3 Disseminação das informações**

A quarta etapa é a disseminação do produto da IC. É preciso desenvolver um trabalho de convencimento dos analistas sobre a relevância das informações. Segundo Gomes e Braga (2005, p.118) é preciso ter atenção para alguns pontos: uns relatórios precisam de customização de acordo com a linguagem; deve-se atentar para o desejo de informação; alguns gestores podem pedir um relato específico, outro pode ser geral; é necessário definir a frequência de envio e atentar sempre para a credibilidade das informações.

Nesta fase, algumas dificuldades também podem acontecer, e é preciso, mais uma vez, a atenção dos disseminadores de informação. Segundo Gomes e Braga (2005, p.118), o não cumprimento da periodicidade das informações cria um descrédito e a falta de preocupação com a customização dos relatórios pode trazer dificuldades de entendimento, o que acarreta o não uso da ferramenta.

A última e quinta etapa é a avaliação. A avaliação preocupa-se com dois aspectos do sistema de IC: um é a funcionalidade e o outro os resultados práticos. É preciso averiguar se o sistema trouxe apoio às tomadas de decisões e se os produtos gerados foram práticos.

É essencial a verificação frequente da adequação do produto de inteligência competitiva disseminado com as necessidades reais de informação da organização. Mas como fazer isso? Mediante: pesquisas pontuais sobre a satisfação dos usuários com os produtos recebidos; avaliações econômicas (indicadores) dos resultados obtidos com decisões tomadas com base na inteligência adquirida, tais como produtividade, redução de custos, investimentos em inovação e qualidade; e, discussões internas no âmbito da equipe de inteligência competitiva, com o objetivo de analisar e melhorar cada etapa do sistema. (GOMES; BRAGA, 2005, p. 118).

As autoras finalizam destacando que não existe uma fórmula pronta para a avaliação da IC. Mas que, ainda assim, ela se faz necessária e importante. Segundo Gomes e Braga (2005, p.113), o ideal é responder sempre à pergunta: "Mas, pensando melhor, pergunte a você mesmo, quanto perderia por não ter esse produto de inteligência?"

### III CENTRO OFTALMOLÓGICO DE MINAS GERAIS

Na década de 1960, a especialidade oftalmológica passou por profundas transformações. O profissional, que antes trabalhava sozinho em seu consultório, sentiu a necessidade de unir todos os procedimentos oftalmológicos indispensáveis no seu dia a dia num único lugar. Pensando nisso, um grupo de oftalmologistas fundou o Centro Oftalmológico de Minas Gerais (COMG).

Alugaram uma casa e a adaptaram-na para ser um hospital. No início, colocaram duas salas de cirurgia, consultório, alguns apartamentos, enfermarias e secretaria. Mais tarde, em 6 de dezembro de 1968, foi registrada a oficial inauguração do Centro Oftalmológico. Desde sua fundação, o COMG oferece serviço de urgência, com atendimento 24 horas.

Em 1970, médicos recém-formados começaram a procurar a instituição em busca de estágio na especialidade. Em 1979, uma grande reforma deu ao hospital um bloco cirúrgico, um auditório e um laboratório de estudos. Cinco novos pavimentos foram responsáveis pela expansão de serviços e conforto ao paciente. Novas unidades como: retina, glaucoma, córnea, ultrassonografia, plástica ocular, estrabismo e anestesiologia, ampliaram as subespecialidades oferecidas pelo COMG.

Na mesma época, criou-se o “Instituto de Estudos e Pesquisas do Centro Oftalmológico de Minas Gerais”, com a finalidade de incrementar o nível científico da instituição e dar suporte ao Curso de Especialização em Oftalmologia. O laboratório de anatomia compunha a estrutura do Instituto de Estudos e Pesquisas, para que os alunos estudassem em peças de cadáveres humanos.

A fim de regularizar a situação dos estagiários, em 1984, foi criado o Curso de Especialização em Oftalmologia – fundado e coordenado pelo Dr. Paulo Péret – que atendia quatro residentes por ano. Mais tarde, em 1987, o curso foi oficializado pelo Conselho Brasileiro de Oftalmologia. Em 1992, outra reforma ampliou o bloco cirúrgico e modernizou setores como o Departamento Pessoal, Faturamento, Tesouraria e Diretoria, além da instalação de uma agência bancária.

Atualmente, o COMG tem 140 médicos do Corpo Clínico especializados em Oftalmologia e 140 colaboradores. Já somam 13 mil atendimentos, em média, por mês. Foram expandidos os números de consultórios, bloco cirúrgico e parcerias com o Sistema Único de Saúde (SUS).

Para conquistar e possibilitar essas mudanças, os diretores do COMG tiveram como base o Sistema de Gestão da Qualidade. Já o sistema gerencial escolhido

para melhora do processo da organização, com objetividade e clareza, foi a *International Organization for Standardization* - ISO 9000. A primeira ferramenta implantada desse sistema foi o macroprocesso. Esta ferramenta possibilitou definir como os setores funcionariam, desde a entrada de fornecedores até a saída dos clientes, sejam internos ou externos. A segunda ferramenta foi o Procedimento Operacional Padrão (POP), que descreveu passo a passo a função a ser desempenhada.

Em seguida, uma ferramenta importante para o monitoramento dos processos setoriais utilizados foram às planilhas de indicadores, que demonstram dados de eficiência e eficácia de acordo com as perspectivas da empresa. Os indicadores possibilitam que a instituição monitore seu rendimento e traga soluções para os resultados negativos. Outros exemplos de ferramentas utilizadas são: plano de ação, matriz de registro, cadeia cliente fornecedor, relatos de não conformidades, pesquisa de satisfação entre os clientes internos e externos, entre outros, que compõem a gestão da qualidade.

O gerenciamento tem como base o Planejamento, Execução, Verificação e Ação (PDCA) e a ISO. Para mantê-los, são realizadas reuniões constantes com os gestores, *feedbacks* e sugestões para aprimorar o trabalho ou soluções-problemas. A nova meta do COMG é conquistar a certificação da Organização Nacional de Acreditação (ONA), que certifica a qualidade dos serviços de saúde em todas as organizações do país.

### **3.1 Negócio da organização**

O Centro Oftalmológico de Minas Gerais trabalha no atendimento a pessoas doentes que necessitam de tratamento oftalmológico. Utilizando-se das mais avançadas e modernas técnicas e tecnologia altamente sofisticada e com faturamento pelo atendimento particular, convênio e/ou SUS.

### **3.2 Ambiente Interno**

O COMG é um hospital especializado em cirurgias oftalmológicas, consultas programadas e de urgências, exames e tratamentos complementares, com 26 leitos de internação-dia. Atualmente, realizam 13 mil atendimentos ao mês (ref.: dezembro/2011). Está instalado, desde 1968, no bairro de Lourdes, em Belo Horizonte, MG, num lote de esquina de 1.200 m<sup>2</sup>, com área construída total de 3.353,32 m<sup>2</sup>.

O atual espaço necessita de ampliação e reforma para suprir a demanda crescente, modernizar a estrutura existente e otimizar sua capacidade de atendimento. Estima aumentar significativamente o volume de atendimentos, com especial atenção ao SUS.

Deverá incluir soluções de acessibilidade e sustentabilidade e pretende, se possível, desenvolver projetos de serviço de responsabilidade social. Todo o conjunto será reformado de modo que articulem os blocos e os pavimentos por meio de novas conexões e mais um elevador no bloco dos fundos, configurando uma única edificação.

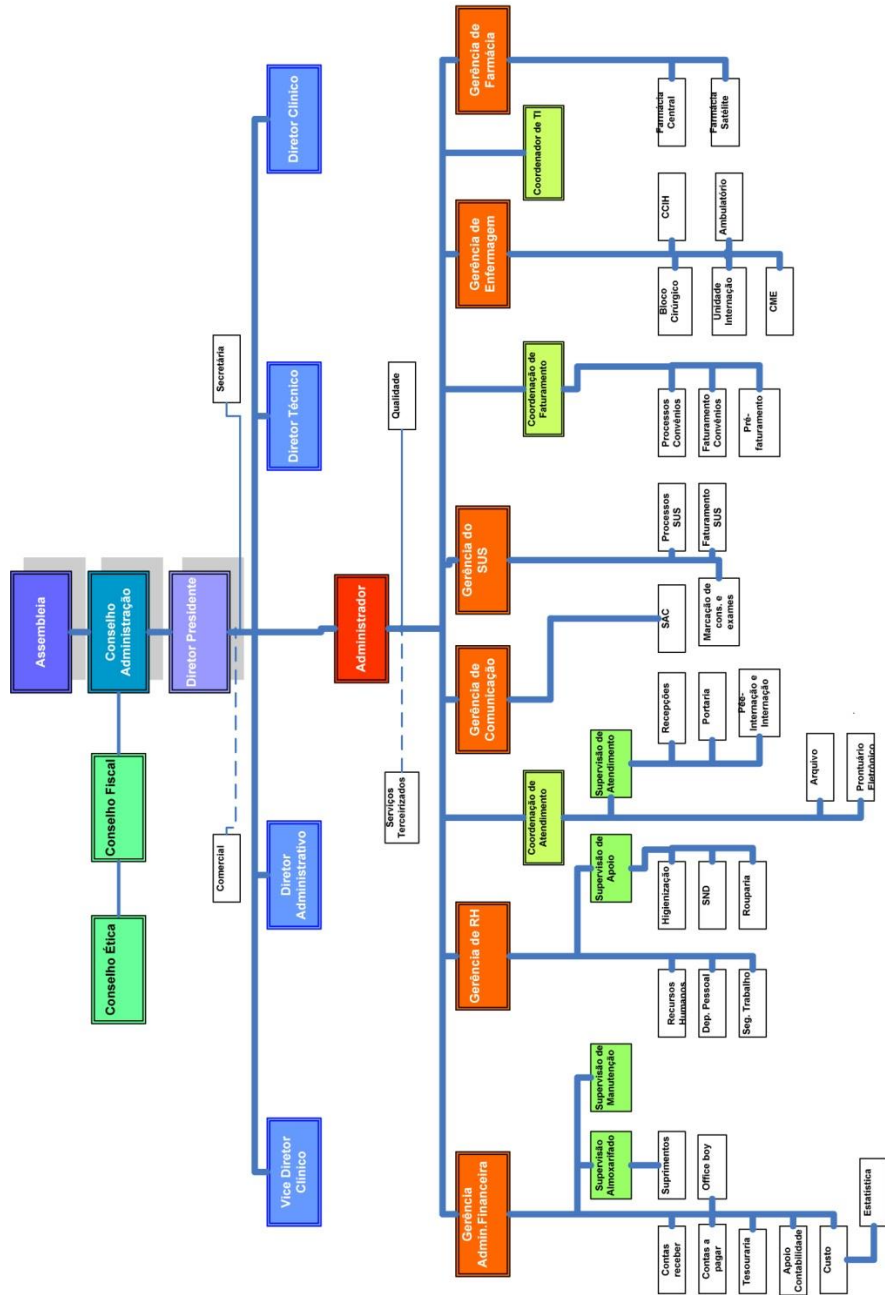
### **3.3 Produtos e serviços**

O Centro Oftalmológico realiza todos os atendimentos e consultas voltados para a área oftalmológica. Os serviços e produtos são:

- a) Consultas de urgência 24 horas.
- b) Consultas programadas (eletivas).
- c) Cirurgia/ especialidades: todas as cirurgias são por avaliação e os procedimentos são esclarecidos pelos médicos.
- d) Transplante de córnea: os transplantes são avaliados pelos médicos, os quais acompanham, também, a fila dos doadores.
- e) Exames complementares:
  - Glaucoma: curva tensional diária; tonometria; campimetria manual ou computadorizada (também utilizado para perícia de cirurgia de ptose); gonioscopia; teste provocativo de glaucoma (teste sobrecarga hídrica); iridectomia; fototrabelculoplastia.
  - Eletrofisiologia: eletrorretinografia; eletro-oculografia; potencial occipital evocado; eletrorretinograma multifocal.
  - Retina: angiofluoresceinografia; retinografia simples ou colorida; retinografia fluorescente; fundoscopia sob midrías; autofluorescência; Tomografia de Coerência Óptica; fotocoagulação a laser; capsulotomia; yag laser; teste de visão de cores; teste de sensibilidade ao contraste.
  - Córnea: paquimetria ultrassônica; ceratoscopia computadorizada (topografia corneana); microscopia especular
  - Outros exames: exames de motilidade (teste ortóptico); mapeamento de retina; ultrassonografia diagnóstica; ecobiometria; acuidade visual com laser; Orbscan; teste schirmer rosa bengala.
- f) Visão subnormal.

### 3.4 Organograma

Figura 2 - Organograma



Fonte: Centro Oftalmológico de Minas Gerais

### 3.5 Pessoas chave

#### a) Diretor Presidente

➤ Atribuições: Ao (a) Diretor (a) Presidente, cabem as atribuições de representar a Sociedade em atos da vida social; zelar pela consecução de suas finalidades científico-profissionais; manter contato com organizações congêneres; supervisionar todos os serviços técnicos, administrativos e financeiros da sociedade; assinar conjunta ou separadamente contratos, cheques e quaisquer documentos; representá-la judicialmente; aceitar promissórias, letras de câmbio e duplicatas; delegar aos demais membros da Diretoria uma ou mais funções de acordo com a conveniência, especificando, por meio de resoluções, atos ou operações que poderá praticar; controle dos setores Financeiro, Faturamento e Comercial; analisar até 31 (trinta e um) de março, de cada ano, os resultados e as demonstrações contábeis do exercício anterior, após análise do parecer técnico da auditoria externa independente; propor alterações ao presente estatuto, para serem deliberadas em Assembleia Geral Extraordinária, decidir sobre questões omissas ao presente Estatuto; presidir o Conselho de Administração; apresentar um relatório bimestral das atividades da Diretoria ao Conselho de Administração para votar as diretrizes para o próximo bimestre; apresentar um relatório semestral ao Conselho Consultivo da Gestão e levar as sugestões para o Conselho Administrativo; sugerir ao Conselho de Administração a abertura de filiais, agências ou representações em qualquer localidade do País ou do exterior; realizar a abertura e movimentação de contas bancárias; abertura de créditos, contas garantidas, contratação de empréstimos; aprovar, previamente, a proposta de participação dos administradores e empregados nos resultados da empresa, observada a legislação aplicável, *ad referendum* da Assembleia Geral Extraordinária; aprovar as propostas de contratos ou operações entre a empresa e seus acionistas, bem como entre a empresa e outras que tenham a participação acionária de algum acionista, e baixar resoluções internas que regulamentem o funcionamento dos setores sob sua responsabilidade, pelas quais todo o corpo de acionistas e de clínicos ficará submetido.

#### b) Diretor Administrativo e Diretor Técnico

➤ Atribuições: Ao Diretor Administrativo, cabem as atribuições de representar comercialmente a sociedade, assim como de coordenar todos os serviços administrativos. Cabem-lhe, ainda, as atribuições e poderes que a lei confere ao gerente da Sociedade Anônima S/A, a fim de garantir o funcionamento da sociedade, podendo assinar, conjunta ou separadamente, cheques, promissórias, aceitar duplicatas, admitir e demitir funcionários, endossar e assinar quaisquer documentos que estejam no âmbito de suas funções, assim como baixar resoluções internas que regulamentem o funcionamento

dos setores sob sua responsabilidade, pelas quais todo o corpo de acionistas e clínicos ficará submetido.

➤ Atribuições: Ao Diretor Técnico, cabem as atribuições que o CRM determinar.

c) Diretor Clínico

➤ Atribuições: Ao Diretor Clínico, cabem as atribuições decorrentes de normas editadas pelos Conselhos Federal e Regional de Medicina de Minas Gerais.

d) Vice-diretor Clínico

➤ Ao Vice-diretor Clínico, cabe representar o Diretor Clínico, em sua ausência ou na impossibilidade de este exercer as atividades.

e) Administradora

➤ A administradora é sempre uma profissional experiente na área hospitalar e cabe-lhe cuidar e zelar para que as atividades da empresa se cumpram.

### **3.6 Clientes**

O Centro Oftalmológico atende pacientes particulares, do SUS e dos convênios a seguir:

a) Amil Assistência Médica Internacional Ltda.

b) Ammp - Assoc Mineira Ministério Público

c) Aslemg - Assis. Serv. Leg. Es

d) Associação Beneficente dos Empregados das Empresas de Telecomunicação

e) Associação de Assistência à Saúde

f) Banco Central do Brasil

g) Bhtrans

h) Bradesco Seguros S/A

i) Caixa Assist. Previminas-Previ

j) Caixa Econômica Federal - Pam

k) Cassi - Caixa Ass. Func. Banc

l) Cemig Saúde

m) Cia. Vale do Rio Doce

n) Comissão Nacional de Energia

o) Copass Saúde (alto risco)

p) Copass Saúde (baixo risco)

q) Empresa Brasileira de Correios

- r) Fassincra
- s) Fiat Automóveis s/a (acidente de trabalho)
- t) Fundação Refrigerantes Minas Gerais
- u) Fundação Geraldo Correa - Hospital São João de Deus
- v) Fundação São Francisco Xavier
- w) Fundação Saúde Itaú
- x) Fundaffemg - Fundação Affemg
- y) Geap - Fundação de Seguridade
- z) Golden Cross Assistência Internacional
- aa) Good Life Saúde S/A
- bb) Intermédica sistema de Saúde
- cc) Ipsm - Instituto de Previdenciados Serviço Militares
- dd) Life Empresarial Saúde Ltda
- ee) Magnesita S/A (acidente de trabalho)
- ff) Matermed
- gg) Mediservice
- hh) Particular (C.O.M.G.)
- ii) Pax Centro Minas
- jj) Petrobras - Petróleo Brasileiro
- kk) Petrobras Distribuidora S/A
- ll) Previminas- Fundação Seguridade
- mm) Prontomed Sociedade Simples
- nn) Saúde sist. Assist. Unificado
- oo) Sul America Seguro Saúde S/A
- pp) Subsecretaria Municipal de Saúde
- qq) Teksid Alumínio do Brasil Ltda
- rr) Teksid do Brasil Ltda.
- ss) União dos Auditores Fiscais
- tt) Unimed Belo Horizonte - Coope
- uu) Unimed Bh (Unifácil)
- vv) Unimed Sad Leonardo
- ww) V & m do Brasil S/A
- xx) Vale Pasa S/C
- yy) Vitae Servicos Assistenciais

### 3.7 Concorrentes

O Centro Oftalmológico de Minas Gerais possui vários concorrentes na área da saúde, porque todos os hospitais públicos e/ou particulares possuem atendimento de urgência em oftalmologia. Mas foram selecionados os seis principais concorrentes do hospital. Destacam-se porque são instituições que trabalham somente com a área de oftalmologia e também atende ao SUS.

As instituições são:

a) IOBH - Instituto de Olhos de Belo Horizonte: o Instituto de Olhos de Belo Horizonte é um hospital exclusivo, também para atendimento oftalmológico. O hospital possui um corpo clínico com 24 médicos-sócios e tem 3 mil m<sup>2</sup> de área construída, distribuída em nove pavimentos. Dispõe de 17 consultórios e oito apartamentos para internação de pacientes, para tratamento clínico e cirúrgico. Também atende 24 horas.

b) COA - Centro de Oftalmologia Avançada: é uma clínica especializada em oftalmologia, que atua há 10 anos no mercado. O atendimento desse Centro é mais voltado ao cliente com agendamento de consultas. Está muito próximo dos demais hospitais quanto às tecnologias empregadas na área.

c) OCULARE - Centro de Oftalmologia: é um concorrente forte, porque é o primeiro Centro que possuiu certificação na Organização Nacional de Acreditação (ONA). O Centro tem 10 anos de criação, prédio próprio de 2 mil m<sup>2</sup>, incluindo estacionamento com manobrista. Está localizado na Região Hospitalar de Belo Horizonte. A Oculare trabalha com atendimento de urgência 24 horas, seis salas de cirurgia e sala de conforto médico.

d) Oftalmoclínica DR. RUI MARINHO - seria um forte concorrente, já que se trata de uma empresa com tecnologia diferenciada, porém o Dr. Rui Marinho é acionista do Centro Oftalmológico de Minas Gerais, participativo e antenado com as melhorias do COMG. Enquanto concorrente, possui uma estrutura mais nova, equipada e com melhores preços. No entanto, é apenas hospital-dia e não realiza todas as cirurgias.

e) IMOL - Instituto Mineiro de Olhos: o Instituto foi fundado há 25 anos, possui ótimas instalações e tecnologia. Possui duas Unidades, Eldorado e Life Center, com mais de 2 mil m<sup>2</sup>. É um forte concorrente, porque, além de equipamentos, possui uma grande estrutura de atendimento, com médicos parceiros que realizam grandes números de atendimentos, tanto particular como convênios.

f) HOSPITAL DOS OLHOS - DR. RICARDO GUIMARÃES - o Hospital dos Olhos é referência em "mix" hospitalar. Possui serviços oftalmológicos, mas também oferece centro de pesquisa, palestras e hotelaria para pacientes. Além disso, sua Sede está localizada num local em desenvolvimento em Belo Horizonte, no bairro Vila da Serra.

### **3.8 Leis**

A legislação que se aplica ao Centro Oftalmológico e aos setores da saúde está totalmente ligada ao Ministério da Saúde e aos sindicatos das profissões, que também trazem alguma regulamentação. Além disso, como esse Centro possui trabalho voltado para a qualidade, as regulamentações de certificação também trazem interferências no trabalho.

No caso do COMG, a certificação baseia-se na ISO 9001:2008, norma internacional que fornece requisitos para o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) das organizações. O objetivo da ISO 9001:2008 é fornecer um conjunto de requisitos, o qual, se bem implementados, dará mais confiança, demonstrando que empresa é capaz de fornecer regularmente produtos e serviços que atendam às necessidades e às expectativas de seus clientes, e que está em conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis.

Em outubro de 2012, a empresa também tentará a certificação ONA. Segundo o manual da ONA, essa acreditação irá qualificar a organização de saúde por meio de uma gestão de riscos. A instituição passará a entender mais sobre onde melhorar, seus pontos fortes e fracos, além de promover uma compreensão, para os colaboradores, de como a empresa trabalha.

A acreditação é um método de avaliação dos recursos institucionais, voluntários, periódicos e reservados, que busca garantir a qualidade da assistência por meio de padrões previamente definidos. Constitui, essencialmente, um programa de educação continuada e, jamais uma forma de fiscalização (MANUAL DA ONA; 2010; pág. 13).

A ONA exigirá da organização um envolvimento dos médicos, da gestão de pessoas embasadas em políticas, principalmente de recursos humanos, comunicação e resíduos. É uma ferramenta que gerencia as informações de cada setor e exige que a instituição acompanhe e interprete esses dados.

### **3.9 Fornecedores**

Os fornecedores do Centro Oftalmológico são classificados segundo sua categoria (tipo de serviço) e segundo o seu status (foram definidos status para que os clientes tenham níveis de avaliação do serviço - qualificação plena, qualificação com restrição ou desqualificado). Assim, a empresa atende aos requisitos da ISO 9001:2008.

Os fornecedores estratégicos da instituição são:

Tabela1: Categoria de Fornecedores – Fonte: Centro Oftalmológico de Minas Gerais

<b>CATEGORIA</b>	<b>FORNECEDOR</b>
Lavanderia	Luxor
Desintetização	Naturale
Residuo	Recitec
Infectantes	Serquip
Arquivo	Metrofile
Engenharia	Alcon
Engenharia	AlpiMedic
Esterilização	Curar

### **3.10 Fatores Críticos de Sucesso**

No Centro Oftalmológico existe o Serviço de Atendimento ao Consumidor, e este avalia a percepção do cliente diante de alguns serviços, considerados pela Diretoria os mais importantes. Atualmente, a avaliação é sobre: enfermagem, ambiente físico, atendimento médico e recepção.

Os fatores críticos de sucesso da empresa são todos relacionados com esses serviços. Por onde passa todo o atendimento do cliente: desde a hora que este entra na empresa, até o momento que sai. Porém, em cada um deles existem ações que definem totalmente a preferência, permanência e fidelidade dos clientes.

Tais fatores são:

a) Enfermagem: A qualidade dos profissionais de enfermagem determina a confiança dos clientes, diante dos procedimentos médicos, os quais serão realizados no hospital. Os enfermeiros têm mais contato com os pacientes do que os médicos. Eles realizam todo o contato anterior e posterior aos procedimentos. É primordial que sejam profissionais qualificados, carismáticos e responsáveis. Serão avaliados quanto à cortesia, clareza e exatidão das informações e agilidade no atendimento.

b) Ambiente físico: Quando os clientes avaliam o ambiente são questionados sobre aparência, higiene e conforto. Este fator na saúde é primordial. Os clientes observam e, muitas vezes, fazem reclamações sobre o ambiente. O hospital que

não oferece conforto, boa aparência não são bem avaliados. O cliente acaba por lembrar da empresa de forma negativa, o que não é favorável para um espaço que precisa ser de cores claras, sempre limpo e com menor índice possível de infecção.

c) Atendimento médico: O atendimento médico é um quesito importante e determinante para um hospital. Os médicos precisam ser qualificados, observar se o cliente é participativo, se questiona e exige qualidade no atendimento. Devem-se preocupar em cumprir horários, esclarecer as dúvidas de seus pacientes e, muitas vezes, atender exigências não esperadas. No COMG, os pacientes avaliam os médicos quanto à cortesia, segurança, confiança e tempo de espera.

d) Recepção: É importante para o hospital saber se na recepção há cortesia, clareza, exatidão e agilidade no atendimento. Antes a recepção era considerada um serviço pouco importante, já que dependia do médico. No entanto, com a mudança de atitude do cliente, que procura os médicos pelas informações do seguro de saúde, o recepcionista passa a assumir um papel de marketing: é ele que convence o cliente da relevância de marcar a consulta, de realmente fazer uma cirurgia etc. Hoje, a recepção é um grande fator de sucesso e responsável por iniciar o contato do cliente com o serviço.

### **3.11 Análise SWOT**

A ferramenta de análise SWOT é utilizada para dar base a outras atividades na empresa. Nela comparam-se cenários, ambientes para gestão estratégica da empresa. Por meio das informações, a empresa pode criar questionamentos e entender melhor em qual empreendimento investir. São avaliadas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização.

A análise do Centro Oftalmológico, realizada pela equipe da instituição, apresenta as seguintes características:

Tabela 2: Análise SWOT – Fonte: Avaliação da Pesquisa

<i>Pontos Fracos</i>	<i>Pontos Fortes</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente Físico - está muito antigo e sem capacidade para receber novos atendimentos.</li> <li>• Tecnologia.</li> <li>• Funcionários especializados nos serviços de recepção e marcação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sede própria que possibilita reformas.</li> <li>• Número de acionistas especializados na mesma área médica.</li> <li>• Tempo de atuação.</li> <li>• Comprometimento dos gestores.</li> </ul>
<i>Oportunidades</i>	<i>Ameaças</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Copa de 2014 que possibilitou o aumento da área construída.</li> <li>• Parceira com instituições públicas.</li> <li>• Transplantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrentes.</li> <li>• Legislação.</li> <li>• Estrutura física.</li> <li>• Localização (inexistência de sede em outros locais).</li> </ul>

#### IV PROPOSTA DA ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A formulação de qualquer estratégia de IC busca, principalmente, estipular direções estratégicas, para que instituições tenham crescimento e desenvolvimento. Utilizar da atividade é primordial para posicionamento das organizações diante do mercado (macro e microambiente econômico).

Para o Centro Oftalmológico de Minas Gerais, é um momento importante pensar em estratégias e como aplicá-las. A empresa está passando por uma reestruturação, porque está saindo da perspectiva de instituição, com características familiares, para um perfil de gerenciamento de outros profissionais que não compõem o escopo familiar.

Além disso, em dezembro de 2011, foi formulado o planejamento estratégico de acordo com a percepção pessoal dos gestores e diretores. A visão estratégica é “ser até 2014 uma empresa sustentável, rentável financeiramente, com foco na modernização de sua estrutura e satisfação dos clientes interno e externo”.

Para dar embasamento a essa visão, foram definidas 16 metas:

- 1.Crescimento de 20% ao ano, nos próximos cinco anos
- 2.Redução de custos
- 3.Aumento de receitas
- 4.Elaboração do orçamento anual
- 5.Investimento na reforma física
- 6.Melhoria do corpo de colaboradores
- 7.Implantação do PEP e aperfeiçoamento em TI
- 8.Reestruturação do Departamento de Enfermagem
- 9.Investimento em comunicação e marketing
- 10.Melhoria da percepção de satisfação do cliente
- 11.Aperfeiçoamento dos processos operacionais
- 12.Implantação do programa de endomarketing
- 13.Estruturação gerencial das unidades de especialidade
- 14.Divulgação do Planejamento Estratégico (PE)
- 15.Aliança médica/COMG
- 16.Acreditação: ONA - diferencial para venda, que garantirá a

padronização, formalização e monitorização de processos de trabalho, e a entrega de resultados tanto administrativos quanto clínicos.

Mesmo que seja uma atitude profissional saber aonde a empresa quer chegar e quais atividades devem promover para tal, é importante que conheça a visão dos clientes. No Centro Oftalmológico, por exemplo, os pacientes sinalizam em que se deve

investir. Na pesquisa de satisfação do cliente externo, num universo de 13 mil pacientes/mês, de agosto a dezembro de 2011, a satisfação ficou em 53,7%. Nas reclamações, as características que a prestadora de serviço precisa mudar são: clareza das informações, agilidade no atendimento e tempo de espera para o atendimento médico.

Uma das atitudes para mudar esses questionamentos foi a aprovação dos acionistas para a reforma do hospital, porque a atual estrutura não comporta a demanda dos pacientes e dos funcionários. Mas será que esta é a real estratégia? Tendo em vista o cenário da empresa, fica primordial investir na IC, para que a empresa cresça de forma correta. Uma instituição que atua com base no planejamento estratégico, com funcionários treinados e qualificados, número de pacientes em crescimento, precisa saber em que investir e como está o seu mercado.

A inteligência competitiva vem se consolidando como um processo sistemático de coleta, análise e disseminação de informações relevantes, precisas e oportunas para a tomada de decisão. Muito mais do que monitorar os movimentos dos concorrentes e de avaliar seus recursos e capacidades relativamente aos da própria empresa, a inteligência competitiva se ocupa do ambiente competitivo como um todo para antecipar mudanças no nível macro (políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, ambientais e legais ou regulatórias) e no nível da indústria ou do mercado (comportamento dos consumidores e dos concorrentes, fusões e aquisições e dinâmica da inovação). Nesse sentido, a inteligência competitiva é um fator crítico de sucesso para a criação e sustentação de vantagens competitivas e para a obtenção de um desempenho superior pelas empresas em termos de geração de valor econômico.(LODI, 2005, pág.125).

A instituição já possui algumas informações que dão noção de como crescer. O trabalho de qualidade permite que os gestores avaliem os seus indicadores e vejam o que deve ser melhorado ou até mesmo em que devem investir, já que alguns setores são mais rentáveis que outros.

Para iniciar o trabalho de IC, que terá as fases de identificação das necessidades de informação, coleta e tratamento, sugere-se que a instituição tenha como questões estratégicas centrais, que justificam a IC, os seguintes questionamentos:

1 – A empresa acaba de levantar capital por meio da venda de ações. Qual será o principal investimento desse dinheiro na reforma?

2 – Como a empresa pretende ampliar o escopo do negócio, tendo em vista que a estrutura física não suporta mais o crescimento?

3 – Qual será a estratégia para adequar a empresa às mudanças constantes da preferência dos consumidores?

#### **4.1 Justificativa para atividade de Inteligência**

O Centro Oftalmológico chegou numa etapa de trabalho que traz maturidade estratégica: a organização está atenta às mudanças do setor e trabalha para preparar toda a instituição para este fim. Mas, diante de tanta informação, é preciso determinar um caminho para que não perca a qualidade estratégica em todos os resultados esperados.

Atualmente, a instituição gera informações, principalmente do trabalho desenvolvido pelo Departamento de Qualidade. Os setores possuem processos operacionais padrões, com macroprocesso e indicadores. Mensalmente esses documentos são alimentados ou revisados, para que a empresa não perca qualidade no seu trabalho.

No entanto, mesmo que os indicadores tragam um norte para o trabalho, mostrando em que melhorar, o material fica confuso para que a Diretoria determine mudanças. Essas informações não são linkadas a dados externos à empresa. Atualmente, as decisões são realizadas mais por uma intuição e experiência dos administradores que sabem aonde querem chegar e como devem fazer. Porém, chegará uma etapa em que será preciso inovar para gerar fidelização com os clientes, e para um avanço desses não há uma avaliação informacional.

Quando se fala em estratégia em reuniões, fica explícito que se baseia nos resultados passados ou então nas projeções econômicas. Mas não é observado o cenário geral com dados reais de concorrentes e clientes. A atividade de IC é fundamental para se projetar, com dados embasados, prevendo situações antes não vislumbradas.

Vale ressaltar que para qualquer organização começar a pensar na atividade de inteligência é fundamental que os administradores acreditem neste trabalho e tornem cotidiana a ação de buscar vantagens competitivas. A atual administração tem abertura para este trabalho e, ao se estruturar, terá sucesso.

É uma Diretoria que investe muito em estatística, marketing, comunicação e qualidade. São setores novos na instituição e que tomarão a atenção da empresa em muitas das ações estratégicas. O momento é de abertura para justamente cuidar e juntar essas informações de modo que integrem os processos e aprimorem as definições estratégicas.

Como sugestão, a IC pode começar na empresa avaliando informações relacionadas com:

- Mudanças do mercado da área de saúde: é preciso mensurar até que ponto as mudanças no setor de saúde estão influenciando mudanças no ramo da Oftalmologia. A empresa precisa saber quais são as reais necessidades de seus clientes que os façam buscar uma empresa especializada no ramo.
- Avaliação das tecnologias da área: é necessário que a empresa conheça e melhore os serviços oferecidos. É relevante investir na busca de informações que mostrem quais serviços as instituições de saúde não conseguem oferecer, o que será possível fazer. Muitas vezes, as empresas perdem clientes, porque não oferecem um conjunto de serviços que fidelizem seus clientes. A instituição pode trazer a solução para o cliente agregando um conjunto de serviços.
- Preço dos serviços: a concorrência exige do hospital um preço menor, no entanto, os custos para mantê-lo com especialização e atendimento 24 horas são altos. Como a empresa pode manter o preço dentro da sua expectativa, mas passando para o cliente a imagem de valor agregado?

## **4.2 Metodologia de Pesquisa**

A metodologia de pesquisa utilizada, para que essa proposta fosse formulada, foi análise de conteúdo. Segundo Sylvia Vergara (2006), essa técnica analisa dados a respeito de um determinado tema. Bardin (1997), citado por Vergara (2006), esclarece que esse formato de pesquisa visa descobrir procedimentos sistêmicos e objetivos.

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/ recepção (várias inferidas) destas mensagens. (BARDIM, apud VERGARA, 2006, p.15)

Com base neste contexto, foram utilizados como conteúdo para pesquisa os seguintes materiais:

1. Literatura sobre Inteligência Competitiva.

2. Pesquisa documental de arquivos da empresa: planejamento estratégico, estatuto, macroprocesso, indicadores e procedimentos operacionais padrões.
3. Avaliação das informações lançadas no sistema de qualidade, interno.
4. Acompanhamento de reuniões estratégicas.

A análise das informações partiu, de uma percepção pessoal da instituição. Desse modo, a pesquisa foi principalmente por meio de documentos internos da empresa, os quais trazem dados e análises avaliados pelos gestores e diretores.

### 4.3 Cenário da área hospitalar

Os avanços tecnológicos e econômicos vividos a partir de 1990 trouxeram mudanças significativas para diversos serviços. Com a saúde não foi diferente, e hoje tem-se uma demanda de clientes que não era esperada. Antes, pacientes buscavam atendimento médico por indicações, hoje, olham na relação de médicos providenciada pelo seguro de saúde.

Atualmente, são avaliadas diversas perspectivas antes de ir ao médico ou ao hospital: convênio médico, localização do atendimento, valores, tempo de espera pelo atendimento, qualidade do serviço, aparência do ambiente e outros. Exigências nos serviços que antes não eram imaginadas, hoje são indispensáveis.

Junto de toda essa perspectiva, também surgiram as mudanças estruturais e conceituais. A vantagem competitiva não é mais apenas ser médico. As instituições estão convivendo com pacientes mais informados e que exigem de seus médicos pontualidade, preço, exclusividade, personalização, agilidade, entre outros.

Pádua Filho (2011), no seu artigo "Tendências e cenários da saúde no mundo globalizado", fala que ao comparar o antes e o hoje do cenário hospitalar têm-se mudanças muitas vezes pequenas, mas que fazem a diferença no conjunto. Estas são:

Tabela 3: Comparativo entre antes e hoje – Fonte: Pádua Filho (2011 )

<b>ANTES</b>	<b>AGORA</b>
Faz tudo na própria empresa	Terceirização
Vai adiante sozinha	Alianças estratégicas com outras empresas

Foco doméstico	Foco local e global
Voltada para o produto	Voltada para o mercado e o cliente
Produtos padronizados	Produtos adaptados/personalizados
Marketing de massa	Marketing de segmentação
Demora em lançar produtos	Desenvolvimento acelerado
Muitos fornecedores	Poucos fornecedores com relacionamento
Mercado físico	Mercado virtual

As instituições de saúde não podem fechar os olhos para essas mudanças. A necessidade de reinventarem e prepararem para os novos paradigmas é quase uma questão de sobreviver no mercado. Por isso, é tão importante preocupar-se em munir de conhecimentos, informações que preparem a organização e os profissionais para as novidades.

Segundo Pádua Filho (2005), os profissionais de saúde devem-se preocupar em:

- a) Primar pela qualidade dos serviços.
- b) Focar no concorrente com ações de *benchmarking*, para sempre ter posicionamento.
- c) Procurar firmar relações com empresas do exterior, para ampliar a capacidade de novas tecnologias.
- d) Preparar a organização para decisões rápidas e ágeis.
- e) Sair do foco no produto (gerente de produto) e entrar no foco do segmento (gerente de mercado ou segmento).
- f) Marketing interno realizada por toda a empresa.
- g) Propaganda de segmentação.
- h) Preços cada vez mais baixos, com produtos de qualidade e serviços com valores agregados.

## 4.4 Passos para a Implantação da Atividade de Inteligência Competitiva

A implantação para a atividade de IC possui cinco etapas: identificação das necessidades de informação; coleta e tratamento das informações; análise final da informação; disseminação e avaliação. A identificação das necessidades de informação, coleta e tratamento desta é basicamente o trabalho proposto aqui e, claro, com alguns aprofundamentos no tema. Na sequência do trabalho, relacionamos, então, as novas fases da IC que são o planejamento estratégico e a proposta de implementação; o gerenciamento; a metodologia e o cronograma.

### 4.4.1 Identificação das necessidades de informação

Após a pesquisa primária nos arquivos e documentos da instituição foi identificado que a empresa precisa responder às seguintes necessidades de informação:

1. Reforma do Hospital: onde será feita a reforma; quais serão as mudanças; qual a demanda do mercado; quais equipamentos são necessários para se equiparar aos concorrentes; como estão crescendo as Clínicas de Oftalmologia.
2. Para o Centro Oftalmológico crescer, em quais áreas deve investir?
3. Qual a preferência do consumidor de serviços do hospital?

Ainda que já existam necessidades centrais, será preciso realizar uma pesquisa para avaliar se todos os gestores pensam da mesma forma. Essa pesquisa será aplicada nos diretores e nos gestores, que definem ações estratégicas na empresa (gestor financeiro, comercial e de recursos humanos). Será uma forma de os administradores perceberem, também, se estão passando para a empresa uma informação alinhada.

### 4.4.2 Coleta e tratamento das informações

A coleta de informação irá acontecer internamente e externamente. Internamente, será por meio de relatório e de atividades já definidas pela qualidade. Os relatórios serão de seis setores:

- Financeiro: relatórios financeiros e análises.
- Qualidade: relatórios de indicadores.
- SAC: relatórios de satisfação do cliente e pesquisas.

- SUS: relatórios de atendimento e investimentos.
- Comercial e Faturamento: relatório das atividades e novas parcerias.
- Comunicação: Relatórios das pesquisas aplicadas.

Para ampliar e dar apoio a este trabalho, a participação do Departamento de Qualidade será relevante. O setor irá disponibilizar e incentivar que os departamentos façam:

- *Benchmarking*: conhecer o trabalho eficaz de alguns setores em outros hospitais.
- Fornecedores: os fornecedores estratégicos são avaliados semestralmente e nessa avaliação é possível perceber a qualidade do serviço e viabilizar a negociação de preços.

Já a coleta de informações externas será por contratação de uma parceira. Neste projeto foi selecionada a empresa Ideia Fixa, que ficará responsável pela coleta das informações. O tratamento ficará por conta dos funcionários da empresa que formarão a equipe de inteligência serão selecionados de acordo com a percepção dos diretores.

A empresa Ideia Fixa irá alimentar o sistema com:

1) Grande Mídia – veículos impressos:

- São Paulo: Estado de São Paulo, Folha de São Paulo, Brasil Econômico, Valor Econômico.
- Rio de Janeiro: O Globo, Jornal do Brasil.
- Minas Gerais: Estado de Minas, Hoje em Dia, Diário do Comércio, O Tempo, Encontro, Viver Brasil.
- Brasília: Correio Braziliense,
- Revistas: Veja, Época, Isto É.

2) Revistas especializadas: Âmbito Farmacêutico, Leitura Médica, Medicina Social, Médico Repórter, Notícias Hospitalares, Pesquisa Médica, Prática Hospitalar, Saúde, Revista Brasileira de Medicina, Viva Saúde e Revista da APM, Saúde Business, Fornecedores Hospitalares, ABC Farma.

3) As informações serão disponibilizadas toda manhã, diariamente, pela empresa, por meio de um clipping eletrônico.

A disponibilização das informações será de forma eletrônica por uma intranet, que irá criar logins específicos para os diretores. O custo mensal da Ideia Fixa é de R\$1.200,00 e a implantação da intranet de R\$24.000,00. Como o formato é apenas uma sugestão, a instituição ficará responsável por selecionar os fornecedores dentro da meta orçamentária.

#### *4.4.3 Metodologia para avaliação das informações coletadas*

A avaliação das informações coletadas será realizada no Centro Oftalmológico de Minas Gerais, semestralmente, por meio de pesquisas, para mensurar:

- Satisfação.
- Resultados obtidos com as informações.
- Avaliação dos processos.

#### *4.4.4 Recursos necessários*

O Centro Oftalmológico de Minas Gerais está investindo na comunicação interna que será constituída por uma intranet. A ferramenta é um sistema que possibilitará também, aos diretores, acompanharem informações estratégicas.

Então, ao acessar o seu *login*, cada diretor terá a oportunidade de visualizar informações para dar embasamento às suas decisões. Para que esta página seja disponibilizada, irão participar alguns setores, como citado anteriormente, junto à parceira Ideia Fixa.

#### *4.4.5 Disseminação*

A disseminação das informações será realizada pelo Departamento de Comunicação. O setor será responsável pela administração das informações e postagem no sistema. Será de extrema relevância que o Departamento:

- Canalize as informações necessárias para cada executivo.
- Racionalize as informações, eliminando tudo que não for relevante: evitar duplicação e dispersão de informações.
- Colete dados e transmita informações no momento oportuno, de acordo com sua urgência.
- Crie destaques da informação.

- Procure sempre avaliar o sistema, para que o objetivo fim não seja perdido.

#### 4.4.6 Cronograma de implantação

Tabela 4: Comparativo entre antes e hoje – Fonte: Pádua Filho (2011)

Ações	Responsável	Período para realização				
		SET	OUT	NOV	DEZ	JAN
Identificação das necessidades de informação	Diretoria e departamento de comunicação	X	X			
Coleta e tratamento das informações	Departamento de comunicação			x		
Metodologia para avaliação das informações coletadas	Pesquisa será desenvolvida pelo Consultor de Marketing e a Comunicação				x	x
Disseminação		x	x	x	x	x

#### 4.4.7 Resultados esperados

O trabalho de IC irá amadurecer a gestão estratégica do Centro Oftalmológico. Uma instituição com tantas fontes de informação potenciais, profissionais qualificados não é mais interessante continuar a decidir com dados somente internos.

O desejo de uma estrutura empresarial mais profissional requer a mudança, também, das informações, do planejamento e da tomada de decisão. Dessa forma, a IC passa a ser uma atividade básica, para que a Diretoria tenha conquistas estratégicas, de qualidade e, futuramente, a permanência da organização no mercado.

Mesmo que o hospital tenha investimento em diversas áreas importantes, se continuar a tomar decisões com base em percepções isoladas, corre o risco de não permanecer na área de atuação. Um sistema de IC irá atuar justamente na mudança da percepção e irá trazer resultados de prevenção. Com toda a certeza, os lucros serão potencializados e poderão ser vislumbrados, até mesmo, projetos de inovação.

Além disso, o momento é propício para este investimento. Com a busca pela certificação ONA, a empresa terá como processo as mesmas frentes que uma IC exige. Assim, a inteligência virá para organizar todas as informações levantadas, não deixando que seja apenas um levantamento para manter um sistema atualizado.

São fundamentos da certificação:

1 - Visão Sistêmica: a visão da organização traz uma sintonia entre as exigências internas e as externas. Além disso, todos terão que trabalhar pensando sempre em atingir os objetivos estratégicos delimitados no planejamento.

2 - Lideranças e Estratégias: criar uma proposta de trabalho que dê oportunidades para os líderes da instituição trabalharem com informações estratégicas, melhoria contínua, sustentabilidade e inovação.

3 - Orientação por processos: informações que tragam embasamento para avaliar os processos por meio de indicadores e, assim, analisar o desempenho.

4 - Desenvolvimento de pessoas: desenvolvimento de pessoas por meio do trabalho em equipe e educação continuada.

5 - Foco no cliente: gerar melhorias na organização que foquem no cliente e tragam a fidelização destes, por meio de ações de humanização e inovação.

6 - Foco na prevenção: gerar informações que permitam que a organização trabalhe antecipando situações desejáveis e indesejáveis.

7 - Foco na segurança: implementação de um trabalho que faça da organização um local que cuide para não ter eventos adversos os quais prejudiquem tanto os clientes internos quanto os externos.

8 - Foco na responsabilidade socioambiental: a empresa trabalhará em busca da redução e até mesmo da eliminação das atividades que geram risco ao meio ambiente.

9 - Cultura da inovação: a empresa deve ter um ambiente que favoreça a criatividade. E, assim, gere a implementação e a experimentação de inovações. Isto gera um diferencial competitivo.

10 - Melhoria contínua: a empresa terá uma base de informações (análises críticas) e planos de ações, que a colocarão num patamar superior de gestão. Serão informações que a manterão como uma organização preparada, crescendo o nível de aprendizado.

11 - Orientação para resultados: as informações estratégicas atenderão a toda a organização e irão gerar uma necessidade balanceada, para a exigência de todos.

## V CONCLUSÃO

Pensar em mudanças e nos resultados que uma reestruturação organizacional traz não é fácil. Para que todos vivenciem novas propostas, acreditem e as apliquem é necessário que tais propostas se tornem uma cultura na organização.

Os líderes da empresa precisam ser os porta-vozes dessa nova cultura. São eles que irão trazer os demais funcionários para a mesma realidade. Chamamos realidade a prática da inteligência que permite ao administrador monitorar o ambiente, evitar problemas competitivos e gerar inovação.

Kaplan e Norton (1997, p.19) descrevem bem essa realidade quando resumem:

As empresas da era informação serão bem sucedidas investindo e gerenciando seus ativos intelectuais. A especialização funcional tem que ser integrada a processos de negócios baseados no cliente. A produção em massa e os serviços e produtos padronizados devem ser substituídos pela oferta de produtos e serviços inovadores, com flexibilidade, eficácia e alta qualidade, que possam ser individualizados de acordo com os segmentos de clientes-alvo. A inovação nascerá da reciclagem dos funcionários, pelo uso de tecnologias de informações e de procedimentos organizacionais estrategicamente alinhados. (NORTON; KAPLAN, 1997, p.19)

A área da saúde possui o paradigma que não é preciso exigir tanto na estratégia dos serviços, porque sempre haverá demanda, no entanto os resultados financeiros e o baixo faturamento de muitas organizações mostram o contrário. Se as instituições hospitalares não se profissionalizarem, acabarão estranguladas por aqueles que se prepararam. A sobrevivência ficará nas mãos das empresas que se organizam e realmente conseguem avaliar os ativos intelectuais transformando-os em estratégia.

Podem existir aqueles que afirmem que há falta de preparação informacional dessas organizações, mas são estas mesmas que investem muito ativos financeiros na capacitação dos profissionais e na implantação da qualidade. Isso chega a ser uma contradição e, ao mesmo tempo, o caminho: aquele que souber usar das próprias informações do trabalho da qualidade sairão na frente.

Inovação na saúde não é apenas a cura de enfermidades, equipamentos novos, mas também agregar valor na prestação de serviços. As empresas de saúde se preocuparam muito com o cientificismo e acabaram por esquecer das transformações sociais e suas demandas nas áreas de serviços.

O ideal será que os serviços fiquem alinhados às expectativas estratégicas, que, por sua vez, ficarão junto às expectativas dos clientes. Lee (2007, p.111) avança nesse conceito dizendo que os hospitais estão num momento que devem avançar na forma de atender os pacientes e fazê-los viver uma experiência:

(...) Mas um hospital é tão real quanto a própria vida e tão distante da fantasia e diversão da maioria das pessoas quanto se possa imaginar. Aqui, onde há pacientes sentindo dores, tristes, ansiosos e deprimidos, não se busca exatamente o entretenimento. A Disney realmente definiria o trabalho como um teatro se administrasse o seu hospital? Certamente. E saiba por que: a Disney World não é um serviço; é uma experiência. Assim como os filmes e as peças de teatro. A hospitalização não é um serviço também; é uma experiência. A Disney World fornece um palco para facilitar a experiência da diversão. A hospitalização oferece um palco para facilitar a experiência da cura. Para a Disney e os hospitais, é mais exato descrever seus negócios com uma oferta de uma experiência altamente transformadora do que fornecimento de um serviço. Nem todo o drama deve ser divertido. Mas todo drama bem-sucedido é uma experiência transformadora. (LEE, 2007, pág 111)

A experiência transformadora parte da Diretoria. Se a instituição estiver preparada para as mudanças, sabendo aonde se quer chegar, o atendimento será revelador para seus clientes. A empresa preparada consegue, também, criar demandas que os pacientes não imaginavam.

Essa proposta de inteligência para o hospital foi de grande relevância até mesmo para entender que num universo de trabalho com produção de muito conteúdo não quer dizer que a empresa está preparada estrategicamente. O trabalho de inteligência está muito além da percepção individual de cada funcionário, gestores e diretores. Uma decisão não pode ser pessoal, mas uma perspectiva conjunta.

A Diretoria, quando não se prepara, acaba por vivenciar o costume de buscar informações somente em momentos de decisão ou então fica presa àquelas informações que estão mais próximas de sua realidade. Esse fatonão pode continuar para a organização que irá se preparar, principalmente, para as decisões futuras.

O Centro Oftalmológico está nesse caminho, mas precisa ampliar o seu trabalho de inteligência e, assim, chegar aonde se espera. A IC trará grandes melhorias para o trabalho da instituição, que, mesmo com tanta informação de qualidade, ainda não se organizou, não se preparou para o ambiente competitivo. Tomar a decisão madura na empresa será justamente ter informações na hora certa, para prever mudanças e ser um hospital com valor agregado.

## REFERÊNCIAS

CASTRO, José Márcio; ABREU, Paulo Gustavo Frankilin. Influência da Inteligência competitiva em processos decisórios no ciclo de vida das organizações. CI. INF., Brasília, v. 35, n.3, p. 15 – 29. Set/Dez. 2006

CENTRO OFTALMOLOGICO DE MINAS GERAIS. Estatuto Social do Centro Oftalmológico de Minas Gerais S/A. Belo Horizonte, 2011. 33p.

CENTRO OFTALMOLÓGICO DE MINAS GERAIS. Disponível em <www.comgbh.com.br> Acesso em 12 de dezembro, 2011

DOWBOR, Ladislau. A economia da criatividade. Le Monde Diplomatique Brasil. Ano 4 (47); 16.

FILHO, Wagner de Pádua. Tendências e cenários da saúde no mundo globalizado. Belo Horizonte: FGV, 2011. 100p. Apostila.

GOMES, Elizabeth; BRAGA, Fabiane. Construção de um sistema de inteligência competitiva. In: STAREC, C.; GOMES, E.; CHAVES, J. (Orgs.). Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva. Cap.8, p. 111-123. São Paulo: Saraiva, 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.. A estratégia em ação: balancedscorecard. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LEE, Fred. Se Disney administrasse seu hospital: 9 ½ coisas que você mudaria. Porto Alegre: Bookman, 2009.

LODI, Carlos Felipe G. Planejamento por cenários e inteligência competitiva : integrandoseus processos para tomar decisões estratégicas mais eficazes. In Gestão estratégica daInformação e inteligência competitiva . São Paulo : Saraiva, 2005. p. 125-146.

MARCIAL, Elaine. O perfil do profissional de Inteligência competitiva. In: Gestão es-tratégica da informação e inteligência competitiva. São Paulo: Saraiva, 2005. p.242-254

ONA. Manual Brasileiro de Acreditação: Organizações Prestadoras de Serviços de Saúde. 2010

ONA. Manual das Organizações Prestadoras de Serviços Hospitalares. Editora da Universidade Católica de Pelotas/EDUCAT. 2001

SOUZA, Maria Suzana de Lemos. Orietações para apresentação e redação de projetos de pesquisa e trabalhos acadêmicos. Belo Horizonte: COOPMED, 2008.

STAREC,Cláudio . A dinâmica da informação: a gestão estratégica da informação para atomada de decisão nas organizações , in STAREC,C.; GOMES E.; BEZERRA J.(Org).Gestão estratégica da Informação e inteligência competitiva . São Paulo : Saraiva, 2005. p.47-64.

STAREC, Cláudio; GOMES, Elizabeth; BEZERRA, Jorge [organizadores]. Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva. São Paulo: Saraiva, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. Métodos de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2006. p. 15 – 24.

