

O uso da lei de acesso à informação no processo de inteligência competitiva no contexto da saúde privada no Brasil: uma análise na SulAmérica Seguros

El uso de la ley de acceso a la información en el procedimiento de inteligencia competitiva en el contexto de la salud privada en Brasil: un análisis de SulAmérica Seguros

Use of access to information law in the process of competitive intelligence in the context of the private health in Brasil: an analysis in SulAmerica Insurance

Carlos Francisco Bitencourt Jorge^{1*} <http://orcid.org/0000-0002-5338-1498>

Natália Marinho do Nascimento² <https://orcid.org/0000-0002-0770-2035>

Juliete Susan Ferreira de Souza³ <https://orcid.org/0000-0002-4624-4161>

Vinícius Santarém² Sem Orcid

Marta Lígia Pomim Valentim² <https://orcid.org/0000-0003-4248-5934>

Marcia Cristina de Carvalho Pazin Vitoriano² <https://orcid.org/0000-0002-5861-9063>

¹ Universidade de Marília (UNIMAR). Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" (UNESP). Brasil.

² Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" (UNESP). Brasil.

³ Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP). Brasil.

* Autor para la correspondencia. Correo electrónico: bitencourt@gmail.com

RESUMO

O uso de informação e conhecimento é essencial para que o processo de inteligência competitiva ocorra em ambientes empresariais. Considera-se que, com o advento da Lei 12.527 - Lei de Acesso à Informação, novas perspectivas no que tange ao acesso à informação surgiram, tendo em vista que todos os órgãos públicos e instituições privadas que recebem dinheiro governamental devem obrigatoriamente disponibilizar as informações

de interesse público à sociedade. No entanto, muitos segmentos econômicos desconhecem essa nova possibilidade lícita de obter informações para o negócio. Nessa perspectiva, evidencia-se a importância do uso das informações disponibilizadas pelos órgãos públicos, por meio da Lei de Acesso à Informação, no processo decisório e nas atividades relacionadas ao processo de inteligência competitiva organizacional. A pesquisa é de natureza qualitativa do tipo bibliográfica, cujo método “Estudo de Caso” se refere à empresa SulAmérica Seguros, como apresentado no *7th SCIP Latin America Summit*, evento de inteligência competitiva voltado ao setor empresarial. Como resultado, evidenciou-se que a implementação da Lei de Acesso à Informação propiciou à empresa utilizar informações advindas da prospecção e monitoramento informacional em seu processo de inteligência competitiva, gerando diferenciais importantes para o negócio.

Palavras-chave: Lei de Acesso à Informação; dados abertos; inteligência competitiva; informação em saúde; saúde privada.

RESUMEN

El uso de la información y del conocimiento es esencial para que el proceso de inteligencia competitiva ocurra en entornos empresariales. Se considera que con el advenimiento de la Ley 12.527, Ley de Acceso a la Información, surgieron nuevas perspectivas en lo que se refiere al acceso a la información, teniendo en cuenta que todos los organismos públicos e instituciones privadas que reciben dinero gubernamental deben obligatoriamente hacer que las informaciones de interés público estén disponibles a la sociedad. Sin embargo, muchos segmentos económicos desconocen esta nueva posibilidad lícita de obtener información para el negocio. En esta perspectiva, se evidencia la importancia del uso de las informaciones disponibles por los organismos públicos, por medio de la Ley de Acceso a la Información, en el proceso decisorio y en las actividades relacionadas con el proceso de inteligencia competitiva organizacional. La investigación es de naturaleza cualitativa del tipo bibliográfica, cuyo método “Estudio de Caso” se refiere a la Empresa SulAmérica Seguros, como el presentado en el *7º SCIP Latin America Summit*, evento de inteligencia competitiva volcado al sector empresarial. Como resultado, se evidenció que la implementación de la Ley de Acceso a la Información propició a la empresa utilizar información proveniente de la prospección y del monitoreo informacional en su proceso de inteligencia competitiva, lo que generó diferenciales importantes para el negocio.

Palabras clave: Ley de acceso a la información; datos abiertos; inteligencia competitiva; información en salud; salud privada.

ABSTRACT

The use of information and knowledge is essential for the competitive intelligence process occurs in enterprise environments. It is considered that with the enactment of Law 12.527 – Information Access Law, new perspectives in regard to the access to information arose having in mind that all public agencies and private institutions that receive government money should necessarily provide information from public interest to society. However, many economic segments unaware of this new possibility of licit get information for the business. From this perspective, it highlights the importance of using available information from public agencies, through the Information Access Law, in decision making process and in activities related to organizational competitive intelligence process. The research is qualitative nature, bibliographical type, whose method “Case Study” refers to SulAmerica Insurance Company, presented at the 7th SCIP Latin America Summit, competitive intelligence event focused on the business sector. As a result, it was evidenced that the implementation of Information Access Law, propitiated the company to use stemming from scanning and monitoring information in the competitive intelligence process, generating important differentials for business.

Key words: Information Access Law; open data; competitive intelligence; health information; private health.

Recibido: 25/10/2018

Aprobado: 17/12/2018

INTRODUÇÃO

As organizações são alicerçadas em informação e conhecimento que, uma vez contextualizados, podem resultar na melhoria de atividades individuais e coletivas. Assim, ao atribuir valor a esses insumos, a organização gera diferenciais frente àquelas que não

possuem essa percepção e, conseqüentemente, criam e inovam produtos e serviços, obtendo vantagem competitiva no mercado em que atuam.

No entanto, muitas organizações não possuem a percepção sobre a importância da informação e do conhecimento para seu negócio. Desse modo, se limitam a usar as informações geradas no próprio ambiente organizacional, sem buscar por informações externas à organização.

Nessa perspectiva, este artigo enfoca a (LAI), de 18 de novembro de 2011, como um importante instrumento para a obtenção lícita de informações geradas por outros organismos públicos e organizações privadas. Ressalta-se que, a partir da promulgação da LAI, todos os organismos públicos e instituições privadas que recebem dinheiro governamental devem obrigatoriamente disponibilizar as informações de interesse público à sociedade, a fim de garantir maior transparência e defender o direito à informação, conforme reza a Constituição Federal⁽¹⁾ em seus Artigos 5º, Inciso XXXIII, Artigo 37º, Inciso II §3º e Artigo 216, §2º anteriormente estabelecidos.

Qualquer pessoa física ou jurídica pode buscar e requerer para uso, as informações disponibilizadas pelos organismos e organizações supracitados, seja por meio de solicitação formal, seja por meio do acesso a repositórios e bases de dados abertos (*open access*). Em geral, alguns setores do nível estratégico organizacional buscam informações em diferentes bases de dados, entretanto, não analisam e sistematizam as informações como subsídio ao processo decisório e à formulação de estratégias de ação, perdendo a oportunidade de obter vantagem competitiva por não usarem as informações de modo eficiente, mas em muitos casos há o desconhecimento da existência dessas informações.

Diante disso, este artigo visa evidenciar a importância de as organizações usarem as informações disponibilizadas em âmbito governamental por: a) órgãos públicos integrantes da administração direta dos Poderes Executivo, Legislativo, incluindo as Cortes de Contas, e Judiciário e do Ministério Público; b) autarquias, fundações públicas, empresas públicas, sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios, de maneira a subsidiar o processo de inteligência competitiva organizacional (ICO).

Sendo assim, destaca-se aquelas organizações que necessitam desses dados para uso estratégicos voltados ao seu negócio, como por exemplo, as organizações de saúde privada. Ao considerarmos esse tipo de organizações que ofertam planos de saúde, é importante ressaltar que os seus mercados se distinguem dos demais, afinal, essas organizações

apresentam características bastante específicas, no qual podemos destacar que a sua demanda é inelástica, a oferta é orientada a procura (*supplier-induced demand*) e, a presença de fatores externos normalmente não favorece o predomínio de mecanismos de mercado.⁽²⁾

Com isso, buscar dados visando a construção de informações, conhecimento e inteligência, torna-se primordial para redução de riscos e incertezas proporcionadas pelo mercado que essas organizações de saúde privada estão inseridas. Para demonstrar a importância dos dados abertos nesse cenário, a presente pesquisa descreve o estudo de caso da empresa SulAmérica Seguros, apresentado em evento da *Strategic and Competitive Intelligence Professionals* (SCIP), edição *Latin America* no Ano de 2015, a fim de demonstrar os resultados obtidos pela referida empresa, no que tange ao uso de dados abertos.

Observa-se que se torna fundamental que essas organizações percebam quais são as suas necessidades informacionais e, a partir do mapeamento, buscar as informações demandadas, por meio do acesso às bases de dados de acesso aberto, cuja seleção, análise, compartilhamento e uso, propiciaram a elaboração de diferenciais competitivos e, assim, a obtenção de vantagem competitiva para a organização.

Dados abertos

O acesso à informação e ao conhecimento se tornou indispensável para apoiar os fluxos informacionais, bem como para garantir a implantação e a execução dos diversos processos organizacionais de instituições públicas ou privadas, ou seja, é indiscutível que a informação e o conhecimento sejam reconhecidos como elementos estratégicos. A partir da promulgação da LAI em 2011 e sua entrada em vigor no dia 16 de maio de 2012, todos os órgãos públicos e instituições privadas que recebem dinheiro governamental devem obrigatoriamente disponibilizar informações e documentos, de modo a garantir o acesso a partir de mecanismos de busca que atendam as normas de solicitação, influenciando assim na mudança de uma cultura do sigilo informacional para uma cultura de transparência informacional.

Diante disso, os organismos governamentais, que são os maiores produtores de dados e informações de interesse público, possuem o desafio de transformar os dados e informações gerados internamente, em dados e informações abertos.

O Open Knowledge International⁽³⁾ define dados abertos como aqueles “que podem ser livremente usados, reutilizados e redistribuídos por qualquer pessoa - sujeitos, no máximo, à exigência de atribuição da fonte e compartilhamento pelas mesmas regras” Seguindo este

conceito, o Portal Brasileiro de Dados Abertos⁽⁴⁾ define que “dados são abertos quando qualquer pessoa pode livremente acessá-los, utilizá-los, modificá-los e compartilhá-los para qualquer finalidade, estando sujeito, no máximo, a exigências que visem preservar sua proveniência e sua abertura”.

Sendo assim, os repositórios em que esses dados e informações estão disponibilizados devem garantir o direito de acesso à sociedade em geral. A *Cartilha Técnica para Publicação de Dados Abertos no Brasil* ao detalhar a política nacional de dados abertos, defende que eles [...] constituem a publicação e disseminação de dados e informações públicas na Web, seguindo alguns critérios que possibilitam sua reutilização e o desenvolvimento de aplicativos por toda a sociedade. A maior parte dos dados e informações geradas ou mantidas pelo governo são públicas. Disponibilizar dados na Web não é uma prática recente no governo, porém com uma política de dados abertos, o governo sinaliza que pretende padronizar e alavancar a disseminação de dados públicos por todos os órgãos. O paradigma de dados abertos está fundamentado na constatação de que o dado, quando compartilhado abertamente, tem seu valor e seu uso potencializados. Com isso o governo pretende desenvolver um ecossistema de dados e informações que beneficia a sociedade e possibilita o envolvimento de todos seus setores, inclusive a iniciativa privada, o setor acadêmico e o próprio governo.⁽⁵⁾

As iniciativas voltadas à transparência da gestão pública e ao acesso à informação são dependentes e vinculadas à gestão documental, uma vez que os documentos arquivísticos são a principal fonte de informação a respeito das atividades governamentais, sendo, portanto, necessário produzir e manter documentos fidedignos, consistentes e acessíveis. É essencial que sejam desenvolvidas atividades arquivísticas nos processos que envolvem o acesso aberto aos dados e informações, assegurando o fornecimento de informação confiável, tanto para o próprio governo, quanto para os cidadãos.⁽⁶⁾

Nessa perspectiva, o adequado tratamento arquivístico aos documentos é condição *sine qua non* para que eles, de fato, possam ser disponibilizados. Vale ressaltar que os documentos digitais precisam ser tratados de forma específica, pois há a preocupação em relação à fragilidade dos suportes, à rápida obsolescência tecnológica e à facilidade de manipulação das informações em ambiente digital. Nesse sentido, é necessário que haja uma política para a produção de documentos em formato eletrônico e digital, contemplando aspectos da produção propriamente dita, segurança, *upgrade* e armazenamento, no intuito de garantir a

confiabilidade de seu conteúdo; Rocha⁽⁶⁾ aponta que este tipo de documento precisa permanecer autêntico e acessível para de fato ser utilizável.

Os dados abertos devem ser disponibilizados em repositórios digitais, cuja estrutura atenda a preocupações básicas no que tange a esse tipo de documento. Compreende-se repositório digital como [...] um ambiente tecnológico complexo para o armazenamento e a gestão de materiais digitais. Este ambiente é composto por uma solução informatizada na qual se captura, armazena, preserva e se provê acesso aos objetos de informação digitais. Um repositório digital é, então, um complexo formado por elementos de hardware (dispositivos de armazenamento), software, serviços, coleção de informação digital e metadados associados a esses objetos de informação. Todo este conjunto tem como objetivo apoiar a gestão de materiais digitais pelo tempo que seja necessário.⁽⁶⁾

Os repositórios precisam ser confiáveis e, nesse intuito, devem ser estruturados a partir das preocupações supracitadas, atendendo aos parâmetros nacionais e internacionais como, por exemplo, das normas ABNT NBR 15472:2007 ‘Sistemas espaciais de dados e informações - Modelo de referência para um sistema aberto de arquivamento de informação (SAAI)’; ABNT NBR ISO/IEC 27037:2013 ‘Tecnologia da informação - Técnicas de segurança - Diretrizes para identificação, coleta, aquisição e preservação de evidência digital’; ISO 14721:2003 “*Space data and information transfer systems - Open archival information system - Reference model,*” entre outras.

Nessa perspectiva, o Modelo *Open Archival Information System* (OAIS) é um modelo que consiste em uma estrutura organizacional composta por pessoas e sistemas responsáveis por preservar a informação e torná-la disponível para uma comunidade específica. O crescente aumento de documentos digitais em âmbito governamental, aliado aos desafios da autenticidade documental, requer o estabelecimento de políticas que propiciem a segurança e a confiabilidade necessária.

Ressalta-se que os repositórios digitais acessados pelos cidadãos podem contribuir, tanto para a melhoria dos processos administrativos governamentais, quanto para a melhoria de políticas públicas, uma vez que os organismos governamentais publicam dados e informações, por meio de relatórios e balanços que, por sua vez, podem ser reusados por outras instituições. Sendo assim, os dados e informações disponibilizados devem estar em formatos compatíveis ao acesso aberto, possibilitando o reaproveitamento dos dados e informações primários para a geração de novos dados e informações. No *site* “Kit de dados

abertos” do governo federal, são descritas algumas vantagens da publicação de dados abertos:

- *Economizar tempo e dinheiro respondendo a pedidos de acesso à informação:* Quando os dados são abertos, os cidadãos podem acessar os dados e informações que procuram de uma maneira direta na *Web*. Liberando sua organização do tempo e custo relacionado a responder os pedidos de acesso à informação.

- *Evitar ações duplicadas:* A melhoria da gestão de dados e informações da organização ajuda a prevenir a possibilidade de gastar orçamento pela coleta ou tratamento de dados de maneira duplicada em iniciativas distintas, fato que costuma acontecer quando um departamento desconhece a existência dos dados dos demais. Além disso, é possível reduzir o escopo e o custo de novas coletas baseando-se na habilidade de reusar ou cruzar os dados disponíveis. Mantendo um catálogo de dados central para sua organização torna mais fácil entender quais dados e informações estão disponíveis, e revisar esse catálogo antes do início de qualquer sistema é uma prática recomendada.

- *Descobrir conjuntos de dados complementares possuídos por outros órgãos:* Os benefícios da transparência nos conjuntos de dados da sua organização são potencializados quando cada órgão tiver seus dados catalogados de maneira padronizada. Gestores podem perceber que parte ou todos os dados que precisam para alguma iniciativa já estão nas mãos de uma ou mais organizações, ou que conclusões importantes podem ser desenhadas pela combinação dos seus dados com dados adicionais de outras organizações:

- *Atenção positiva dos cidadãos, mídia e outros órgãos:* Nos últimos anos, vários eventos exclusivos sobre dados abertos foram realizados pelas diversas esferas e poderes do estado, com a cobertura da mídia e atenção nacional. Quanto mais dados sua organização tornar disponíveis em formatos fáceis de reusar, mais oportunidades para cobertura positiva das iniciativas de dados abertos e do impacto desses dados na sociedade.

- *Gerar receita e criar novos empregos:* Acredita-se que a publicação de dados abertos tende a estimular a economia, na medida em que agentes econômicos privados os utilizam na criação de novos processos de negócio e na otimização dos processos existentes. A primeira ocorre quando empresas utilizam os dados públicos

para gerar novos serviços e aplicações úteis à sociedade. A última pode ocorrer, por exemplo, quando um comerciante decide onde instalar uma nova filial com base em informações demográficas ou na existência de determinados serviços públicos no local. Assim, visa-se também alcançar esse resultado indireto ao propor que os dados abertos sejam um instrumento de interoperabilidade.⁽⁷⁾

Nota-se que a última vantagem supracitada, menciona como as organizações privadas podem se favorecer ao gerar diferenças competitivas e, assim, obter vantagem competitiva utilizando os repositórios digitais de dados abertos.

Apesar de haver o Decreto No. 7.724, de 16 de maio de 2012, que regulamenta a LAI, bem como a Instrução Normativa No. 4, de 13 de abril de 2012, que institui a Infraestrutura Nacional de Dados Abertos (INDA), algumas organizações ainda não possuem diretrizes e, nem mesmo, uma política de informação voltada à implantação de repositórios digitais no intuito de atender a legislação nacional. Além disso, mesmo quando existe uma política de informação, muitas vezes esta não apresenta de maneira clara a [...] responsabilidade da publicação de dados abertos em formatos que possam ser consumidos pela comunidade, tampouco ao conhecimento de como fazê-lo ou então que ambientes tecnológicos utilizar para disponibilizar este tipo de informação.⁽⁸⁾ Destaca-se que, muito ainda deve ser feito para que, de fato, haja efetividade no que tange a divulgação de dados e informações abertos em repositórios digitais.

Regulamentação jurídica referente a dados abertos

No que tange à normalização, nota-se que não existe uma legislação específica que regule a abertura de base de dados. No entanto, alguns procedimentos são seguidos para que a confiabilidade, precisão, autenticidade e acessibilidade sejam garantidas.

Os repositórios de dados abertos promovem uma extensiva circulação de usuários, sendo assim, sua gestão é muito complexa, visto que deve-se combater várias ameaças que decorrem da fragilidade dos ambientes digitais.

O modelo OAIS foi aprovado como uma normativa internacional em 2003, e é uma das regras mais importantes no que diz respeito à preservação digital e aos repositórios digitais. Foi desenvolvido sob a coordenação do *The Consultative Committee for Space Data Systems (CCSDS)*⁽⁹⁾ - Comitê Consultivo para Sistemas de Dados Espaciais- da *The National*

Aeronautics and Space Administration (NASA). Conforme anteriormente mencionado, é um modelo conceitual que descreve um modelo funcional de informação para a preservação e o acesso a documentos digitais gerenciados em ambiente de repositório.

O Modelo OAIS prevê a existência de uma série de procedimentos de criação, controle e disponibilização de dados, considerando o grupo de entidades que participam do ambiente do sistema, quais sejam: o Produtor, que fornece as informações a serem preservadas; o Consumidor, que a utilizará para fins diversos, a Administração, que é a entidade responsável pelo estabelecimento de políticas de gerenciamento; e o Arquivo propriamente dito, representando o documento, objeto de preservação.⁽¹⁰⁾

Por fim, vale salientar que, independentemente de a base de dados ser aberta ou não, a origem da informação é questão indispensável, de modo a garantir o direito do autor, que deve ser preservado conforme previsto na Lei No. 9.610,⁽¹¹⁾ de 19 de fevereiro de 1998, quando for o caso, e também a confiabilidade da fonte, um dos elementos essenciais para disponibilização de dados abertos.

Dessa maneira, ressalta-se que mesmo as bases de dados estando disponíveis para acesso, por meio da rede Internet ou de qualquer outro canal de comunicação, não se admite o uso indiscriminado e inapropriado dos conteúdos.

Mediante o exposto, no próximo tópico, aborda-se sobre o processo de Inteligência Competitiva (IC), a fim de relacionar posteriormente a importância do acesso a bases de dados ou repositórios digitais abertos para o processo de Inteligência Competitiva.

O processo de inteligência competitiva

Conceituar a inteligência no contexto das organizações torna-se o ponto de partida para a compreensão da inteligência competitiva enquanto processo. Nesse sentido *Haber-Veja* e *Más-Basnuevo*⁽¹²⁾ destaca que:

“A inteligência no contexto das organizações é tratada, de acordo com o tamanho e o contexto da sua prática, sob nomes diferentes (por empresa, em relação aos concorrentes, monitoramento ambiental, econômico, empresarial ou competitivo), embora reconhecida como a capacidade ou a qualidade da organização, está focada em aumentar seu desempenho econômico e sua posição no mercado, comprometendo a avaliação dos resultados da sua aplicação, em conformidade com o seu objetivo”.

Miller⁽¹²⁾ resume a construção de inteligência em organizações, “[...] os dados, quando organizados, tornam-se informação; as informações, quando analisadas, transformam-se em inteligência”. Esta síntese proposta por *Miller*⁽¹³⁾ demonstra que a inteligência, bem como a elaboração de seus produtos e serviços depende de um processo sistematizado que propicia maior consistência à tomada de decisão e ao planejamento de ações estratégicas de curto, médio e longo prazo.

Existem inúmeros modelos conceituais voltados ao processo de inteligência competitiva, em geral contemplando quatro grandes grupos de atividades, planejamento, coleta, análise e disseminação. Compreende-se o desenvolvimento dessas atividades como um processo sistematizado que, visa subsidiar a tomada de decisão dos gestores estratégicos de uma determinada organização. Os sujeitos organizacionais, subsidiados por informação e conhecimento relevante ao negócio, decidem e planejam estratégias de ação que, por sua vez, ao serem implementadas, geram diferenciais competitivos para a organização.

Inteligência competitiva aplicada

A inteligência competitiva tem sido alvo de atenção dos gestores organizacionais. Profissionais com competência em inteligência competitiva são essenciais para auxiliar as organizações a desenvolverem criatividade, inovação e diferenciais competitivos frente a concorrência no mercado em que atuam. Nessa perspectiva, as atividades de IC são básicas para que as informações advindas do ambiente externo de maneira lícita, possam de fato propiciar as condições necessárias para a organização obter vantagem competitiva.⁽¹³⁾

O processo de IC auxilia os sujeitos organizacionais a estruturarem eficientemente as atividades e tarefas de trabalho, bem como a tomarem decisões assertivas. *Segundo Valentim*⁽¹³⁾ o processo de IC realmente contribui porque todas as atividades desenvolvidas em uma organização –desde o planejamento até a execução das ações planejadas, assim como o processo decisório– são apoiadas por informação e conhecimento.

Nessa perspectiva, os profissionais que atuam junto ao processo de IC estão cada vez mais comprometidos com o fornecimento de recursos, instrumentos e ferramentas necessários à geração de diferenciais competitivos. *Miller*⁽¹³⁾ explica que isso só é possível quando a organização consegue valorizar a informação e o conhecimento como elementos imprescindíveis para o desenvolvimento das atividades organizacionais. Quando isso ocorre, o processo de inteligência competitiva se desenvolve de modo dinâmico, uma vez que sua finalidade é “[...] investigar o ambiente em que a organização está inserida, com o propósito

de descobrir oportunidades e reduzir riscos, bem como diagnosticar o ambiente interno organizacional, visando o estabelecimento de estratégias de ação de curto, médio e longo prazo”.⁽¹⁴⁾ Nesse sentido, *Lapa et al.*⁽¹⁵⁾ descrevem que o processo de inteligência competitiva objetiva:

- Apoiar com informação analisada, em tempo hábil, o processo de planejamento estratégico e os processos decisórios-chaves da organização.
- Prover informação de qualidade para aumentar a segurança nas tomadas de decisão que envolvem alto risco/alto custo.
- Avaliar os impactos das mudanças (ameaças e oportunidades) de políticas regulatórias, tecnológicas e socioeconômicas sobre a estratégia da organização.
- Antecipar-se às possíveis ações dos concorrentes.
- Identificar novas demandas/oportunidades do mercado.

Evidencia-se que a informação no ambiente organizacional deve ser considerada um fator estratégico e de desenvolvimento, cuja finalidade é obter vantagem competitiva perante as demais organizações. Quando as organizações conseguem perceber isto, elas se tornam aptas a identificar, gerar e explorar informações que consideram relevantes frente à concorrência, garantindo a construção de conhecimento estratégico e suscetível de aproveitamento em atividades criadoras de valor.⁽¹⁶⁾

Nesse escopo, destaca-se que a informação e o conhecimento organizacional são elementos advindos da rede de pessoas e dos processos de percepção, apropriação e uso da informação, por meio dos quais os sujeitos organizacionais criam significados comuns, geram novos conhecimentos e se comprometem com determinado curso de ação. O conhecimento organizacional emerge quando os três processos: criação de significado; construção do conhecimento; e tomada de decisão, se integram em um ciclo contínuo de interpretação, aprendizado e ação.⁽¹⁷⁾

Quadro 1 - Modos de uso da informação

Modo	Ideia Central	Resultados	Principais Conceitos
Criação de significado	Organização interpretativa: Mudança ambiental → Dar sentido aos dados ambíguos por meio de interpretações. A informação é interpretada	Ambientes interpretados e interpretações partilhadas para criar significado	Interpretação, seleção, retenção
Construção de conhecimento	Organização aprendiz: Conhecimento existente → Criar novos conhecimentos por meio da conversão e da partilha dos conhecimentos. A informação é convertida	Novos conhecimentos explícitos e tácitos para a inovação	Conhecimento tácito e conhecimento explícito. Conversão do conhecimento.
Tomada de decisões	Organização racional: Problema → Buscar e selecionar alternativas de acordo com os objetivos e preferencias. A informação é analisada	Decisões levam a um comportamento racional e orientado para os objetivos	Racionalidade limitada. Premissas decisórias. Regras e rotinas

Fonte: Choo CW. A Organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora SENAC; 2003.⁽¹⁷⁾

Observa-se que os três processos destacados por Choo⁽¹⁷⁾ e demonstrados no quadro 1 são inter-relacionados, existindo dependência entre eles. No que diz respeito ao uso da informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo, cria-se significado em relação ao contexto organizacional, auxiliando os processos de mudança, bem como fortalecendo e enriquecendo a área de Inteligência Competitiva.

A dinamicidade do ambiente externo, as incertezas e as transformações que impactam as organizações se constituem em um desafio para seus gestores, assim, é necessário garantir dados, informações e conhecimentos confiáveis que, possibilitem à organização se adaptar rapidamente às transformações do mercado em que está inserida. Nessa perspectiva, as atividades de inteligência suprem essas necessidades, fazendo com que identifiquem

continuamente os riscos ao negócio e as oportunidades de crescimento e de desenvolvimento.

MÉTODOS

A presente pesquisa utilizou como método o ‘Estudo de Caso’. Yin⁽¹⁸⁾ aponta que, “[...]o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos”. O autor ainda complementa afirmando que o estudo de caso [...] permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclo de vida individual, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e maturação de alguns setores.⁽¹⁸⁾

A aplicação desse método também é chamada de triangulação de métodos, e consiste na utilização de várias técnicas dentro de um determinado problema de investigação. O uso de diferentes técnicas em uma investigação proporciona para pesquisa uma maior consistência, conferindo assim maior validade aos dados e análises realizadas.

Dessa forma, foi realizada a coleta de dados da pesquisa apresentada no *7th SCIP Latin America Summit*, principal evento de inteligência do Brasil. Nesse sentido, a unidade de negócios de saúde e a área Comercial da SulAmérica Seguros demandaram para a área de inteligência o desenvolvimento de um plano conjunto para a expansão comercial, para tal plano seria necessário priorizar ações para a melhoria da rede de prestadores de serviços em saúde e em odontologia. O principal objetivo se referia a expansão comercial, entretanto, a expansão deveria estar alinhada com a melhoria da rede de prestadores de serviços, equilibrando a demanda e a oferta.

Por meio da exposição realizada pelos profissionais de inteligência da empresa foi possível observar que a área de inteligência da empresa fez uso de, “[...] documentos, registros em arquivo, entrevista, observação direta, observação participante e artefatos físicos”⁽¹⁸⁾ para a construção de do plano voltado para a ampliação da área comercial, afinal, foi utilizada bases de dados e repositórios abertos. Os analistas apontaram também que realizaram o processo de observação direta, nesse sentido os mesmos apontaram que foi estruturado um roteiro que identificou questões pontuais para a construção do plano.

Na apresentação foi possível identificar que os analistas realizaram vários momentos de contato com as áreas que demandaram tal planejamento, principalmente com a área

comercial, onde os mesmos apontaram para a realização de contatos com o intuito de conhecer melhor as necessidades dessas demandas. Nesse sentido, podemos considerar que os analistas realizaram uma série de entrevistas que proporcionaram a eles conhecer melhor aspectos necessários para a construção.

O uso estratégico da lei de acesso à informação em um projeto de inteligência competitiva no contexto da saúde privada no Brasil: Uma Análise na SulAmérica Seguros

Boas práticas em relação ao processo de inteligência competitiva são divulgadas e disseminadas por meio revistas e eventos científicos e/ou profissionais. No âmbito profissional, a SCIP⁽¹⁹⁾ (Profissionais de Inteligência Competitiva e Estratégica) é responsável por promover vários encontros com profissionais que atuam em diversos países, tendo como foco debater sobre boas práticas aplicadas ao processo de IC. A SCIP⁽¹⁹⁾ é [...] uma associação global de profissionais com atuação no campo da estratégia e da inteligência competitiva, que existe desde 1986. Por meio de publicações, eventos em várias partes do mundo e a sua própria rede, a SCIP vem provendo informação e conhecimento em prol de uma melhor performance das organizações frente às diversas forças do mercado, com base em uma atuação pautada pela ética.

Com o objetivo de ampliar o contato de seus membros dentro e fora dos Estados Unidos, a SCIP possui seções regionais, denominados capítulos internacionais, sediados em importantes cidades dos continentes, que têm como objetivo promover a IC em regiões específicas. Cada capítulo é responsável por realizar conferências anuais e cúpulas que reúnem lideranças para discutir diversos aspectos da Inteligência Competitiva.

Na Cúpula da América Latina (*7th SCIP Latin America Summit*),⁽²⁰⁾ realizado em novembro de 2015, na cidade de São Paulo, Brasil, vários *cases* de aplicação do processo de inteligência competitiva foram apresentados, entre eles o da SulAmérica Seguros, apresentado por *João Francisco Resende* e *Layla Machado*, ambos consultores de inteligência de mercado da empresa. A apresentação intitulada, “O uso da Lei de Acesso à Informação em atividades de inteligência competitiva” chamou a atenção dos participantes, pois demonstrou a prática do processo de IC usando a LAI como estratégia de captura de dados e informações.

Resende e Machado⁽²¹⁾ destacaram que o poder público é o maior produtor e detentor de dados e informações, cujos registros são administrativos, fiscais, tributários, bases georreferenciadas, além de estatísticas demográficas, sociais, econômicas, entre outras. Dados governamentais, abertos ou não, são ativos valiosos para serem considerados pelos profissionais de Inteligência, como fontes para seus estudos e análises, mas também como recursos para novas oportunidades de negócios e atividades.⁽²¹⁾ A Unidade de Negócios de Saúde e a Área Comercial da SulAmérica Seguros desejavam desenvolver um plano conjunto de expansão comercial, para isso seria necessário priorizar ações, visando a melhoria da rede de prestadores de serviços em saúde e em odontologia. O principal objetivo se referia a expansão comercial nessa linha de negócios, entretanto, a expansão deveria estar alinhada com a melhoria da rede de prestadores de serviços, equilibrando a demanda e a oferta.⁽²¹⁾

RESULTADOS

Dessa maneira, a equipe de inteligência desenvolveu várias frentes para o desenvolvimento do plano (Fig 1). Nessa perspectiva, a Área de Inteligência atuou como catalisadora de ações alinhadas ao objetivo supracitado. *Segundo Resende e Machado*,⁽²¹⁾ o processo de seleção dos municípios prioritários foi feito a partir de critérios objetivos, refinando e validando com base no conhecimento de especialistas da Unidade de Saúde e Odonto e da Área Comercial.



Fonte: Resende JF, Machado L. Caso prático: o uso da Lei de Acesso à informação em atividades de inteligência competitiva; 2015.⁽²¹⁾

Fig. 1 - Estratégia de desenvolvimento do plano de expansão da SulAmérica.

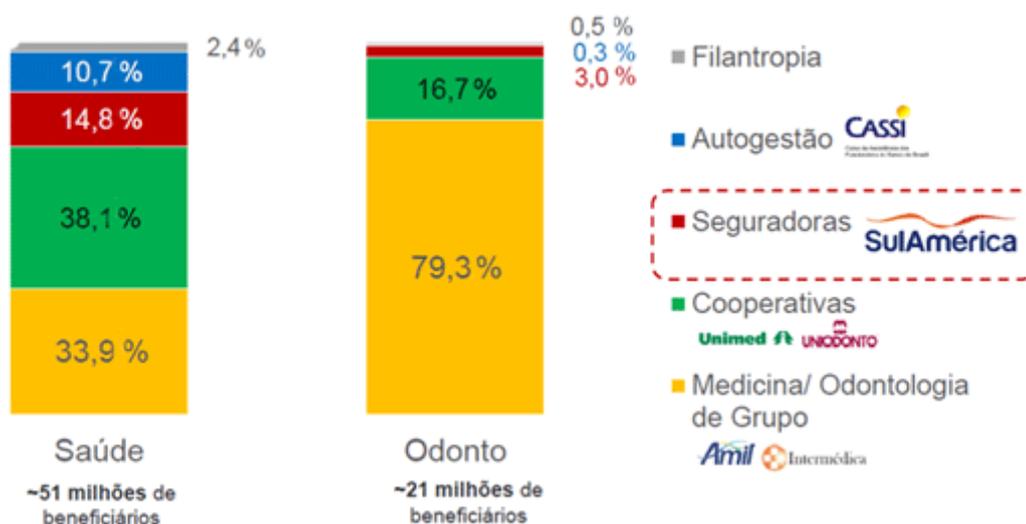
Após os processos de busca, filtragem, agrupamento e análise dos municípios, classificaram-se 95 (noventa e cinco) municípios prioritários, sendo possível analisar o cenário competitivo, conforme pode ser visualizado na figura 2. No que tange à análise, observou-se o *market share* dos municípios selecionados que possuíam maior potencial de consumo de seus serviços no País.



Fonte: Resende JF, Machado L. Caso prático: o uso da Lei de Acesso à informação em atividades de inteligência competitiva; 2015.⁽²¹⁾

Fig. 2 - Processo de busca, filtragem e agrupamento em *cluster*.

A equipe de IC da SulAmérica elaborou o Gráfico apresentado na figura 3, demonstrando os beneficiários por modalidade, assistência médica e odontológica, bem como identificando as principais empresas deste segmento, o volume de cada uma das empresas nos 95 (noventa e cinco) municípios selecionados. A análise foi baseada nos dados do mês de setembro de 2014 da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS).



Fonte: Resende JF, Machado L. Caso prático: o uso da Lei de Acesso à informação em atividades de inteligência competitiva; 2015.⁽²¹⁾

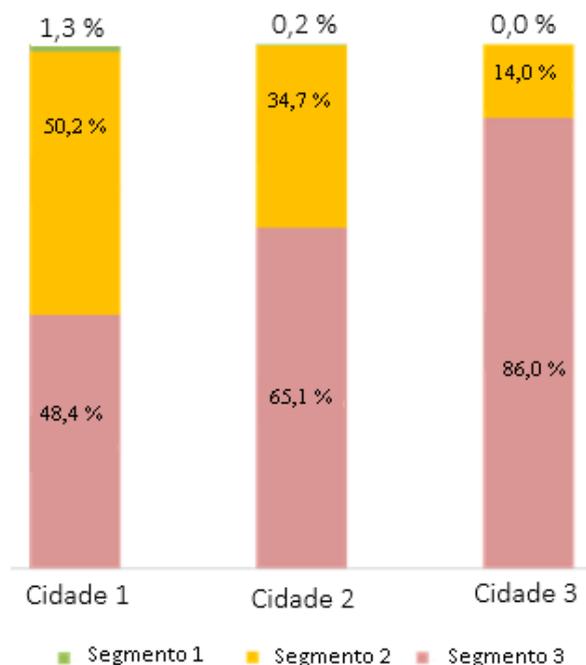
Fig. 3 - Beneficiários por modalidades. Assistência Médica e Odontológica. Brasil, 2014.

Resende e Machado⁽²¹⁾ explicam que a ANS disponibiliza em seu portal, uma ferramenta de consulta que possibilita levantar a quantidade de beneficiários por Operadoras de Assistência Médica e Odontológica. Essas informações são atualizadas trimestralmente com dados enviados pelas operadoras (existem cerca de 1 300 operadoras ativas no País), via Sistema de Informação de Beneficiários (SIB)⁽²²⁾ da Agência Nacional de Saúde Suplementar.

O portal da ANS propicia consultas sobre a quantidade de beneficiários por operadora, segundo as unidades federativas e as regiões metropolitanas, no entanto, não disponibiliza o detalhamento por município. Sendo assim, a equipe de inteligência constatou que a informação disponibilizada era limitada e imprecisa para suas necessidades, afinal, os *clusters* selecionados não correspondiam às regiões metropolitanas definidas pela ANS. As informações necessárias estavam na base de dados da ANS, entretanto, a equipe possuía informações limitadas devido ao sistema disponibilizado pela ANS. Para poder acessar as informações de que necessitavam, a equipe de inteligência da SulAmérica fez uso da LAI e solicitou a informação detalhada por município.

O procedimento de solicitação das informações foi realizado pelo Sistema Eletrônico de Serviço a Informação ao Cidadão (e-SIC),⁽²³⁾ sistema disponibilizado pelo Governo Federal, em que é possível realizar solicitações sobre informações de posse do governo. Após a solicitação no e-SIC, a equipe de IC recebeu a base de dados, com o número atualizado de beneficiários por operadora e município no prazo regulamentado pela LAI de vinte dias.

A partir dos dados recebidos, a equipe de IC analisou e atualizou as informações de interesse da SulAmérica, tornando as informações mais precisas e consistentes, de maneira a gerar cenários competitivos por município. A partir do reuso dos dados e informações, foi possível analisar o *market share* por município, o que propiciou o desenvolvimento de ações estratégicas para cada cidade (Fig. 4).



Fonte: Resende JF, Machado L. Caso prático: o uso da Lei de Acesso à informação em atividades de inteligência competitiva; 2015.⁽²¹⁾

Fig. 4 - Cidades por segmento oferecido pela SulAmérica – Análise de *market share*.

Com as informações sistematizadas e contextualizadas, a SulAmérica estabeleceu uma ordem de prioridade dos municípios, considerando para tanto, o *market share* e o potencial de acordo com o cenário competitivo local. Mediante as análises realizadas pela Área de Inteligência também foi possível identificar a quantidade de beneficiários classificados como “*prospects*” (beneficiários “a ganhar”). (Tabela 1).

Tabela - Estimativa de potencial de mercado para a SulAmérica em município Nordeste do Brasil

No.	Municípios	No. de beneficiários- assistência médica	Market share (%)
1	Total no municípios	343 420	100
2	Total no segmento foco da SulAmérica	88 834	25,9
3	Total da SulAmérica	3 464	1,0
4	Premissa de market share SulAmérica (estoque final projetado)	7 107	
5	Beneficiários a “ganhar” (linha 4 - linha 3)	3 643	8 %

Fonte: Resende JF, Machado L. Caso prático: o uso da Lei de Acesso à informação em atividades de inteligência competitiva; 2015.⁽²¹⁾

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Destaca-se que o uso de dados abertos e informações advindas de bases de dados e repositórios digitais governamentais, mediante a aplicação da Lei de Acesso à Informação, é uma atividade de prospecção e monitoramento importante para o processo de IC. Esse tipo de fonte possui uma riqueza de dados e informações que, ao serem reutilizados, podem propiciar produtos e serviços de inteligência capazes de definir ações estratégicas determinantes para as organizações.

Vale lembrar que essas bases de dados não possuem nenhum custo para os usuários e podem proporcionar importantes informações sócio econômicas para o desenvolvimento de planos de ação de curto, médio e longo prazo. Além disso, é importante destacar sua fidedignidade e consistência, afinal, são informações alimentadas pelos múltiplos sistemas governamentais, atualizadas constantemente como no caso da ANS, que é atualizada trimestralmente. As informações sociais podem servir como informações estratégicas para as decisões organizacionais, como no caso da SulAmérica Seguros que redesenhou um novo plano de ação, com base nos dados coletadas via solicitação ao sistema e-SIC.

Nessa perspectiva, é necessário identificar quais são as informações necessárias para realizar a prospecção e o monitoramento de fontes governamentais, bem como para desenvolver atividades específicas no âmbito estratégico, tático ou operacional que, por sua vez, estão diretamente relacionadas ao tipo da empresa e aos seus objetivos. Inicialmente devem-se mapear as necessidades informacionais da organização, em cada área organizacional, visto que ela é norteadora da estratégia de busca informacional em qualquer repositório ou base de dados. Observa-se como ocorre a construção de conhecimento, por meio das inter-relações abordadas neste artigo.

As organizações podem tirar proveito das bases de dados e repositórios governamentais em diversas frentes. A área de recursos humanos pode identificar e analisar salários, no intuito de valorizar o capital intelectual frente ao mercado de trabalho; a área comercial pode desenvolver estratégias voltadas ao mercado consumidor, entre outras inúmeras possibilidades. A partir do acesso, uso e reuso de dados e informações, as organizações são capazes de construir conhecimento organizacional mais consistente e confiável que, por sua vez, será determinante para que possa gerar diferenciais competitivos e obter a almejada vantagem competitiva.

Ressalta-se, nesse contexto, a importância da LAI para o acesso a dados abertos, visto que traz informações valiosas e fidedignas que podem ser analisadas e reutilizadas em prol das

demandas e necessidades dos sujeitos organizacionais, de maneira a aplicarem em ações de curto, médio e longo prazo.

Evidencia-se, assim, a importância do uso das informações disponibilizadas por organismos públicos, cujo acesso aos dados abertos pode ser direto ou por meio da aplicação da LAI e, cuja atividade de prospecção faz parte do processo de inteligência competitiva.

Este estudo exploratório indica a necessidade de se desenvolver outros estudos que possam aprofundar e validar as reflexões aqui apresentadas, de maneira a conhecer as particularidades e o real impacto do uso da LAI no uso e reuso de dados abertos, bem como de que maneira impactam nas atividades estratégicas de uma determinada organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Senado Federal de Brasil. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal; 1988.
2. Cutler DM, Zeckhauser RJ. The anatomy of health insurance. In: Culyer AJ, Newhouse JP. (eds.). Handbook of health economics. Amsterdam: North Holland Press; 2000.
3. Open Knowledge International. Open Data Handbook. Cambridge: Open Knowledge International; 2018. Acesso: 07/12/2018. Disponível em: http://opendatahandbook.org/guide/pt_BR/what-is-open-data/
4. Governo Federal de Brasil. Portal Brasileiro de Dados Abertos: o que são dados abertos? Brasília: Governo Federal; 2018. Acesso: 07/12/2018. Disponível em: <http://dados.gov.br/dados-abertos/>
5. Governo Federal de Brasil. Cartilha técnica para publicação de dados abertos no Brasil. Brasília: Governo Federal, 2011;1.0. Acesso: 20/12/2018. Disponível em: <http://dados.gov.br/cartilha-publicacao-dados-abertos/>
6. Rocha CL. Repositórios para a preservação de documentos arquivísticos digitais. Acervo; 2015. Acesso: 04/10/2018;28;(2):180-91. Disponível em <http://revista.arquivonacional.gov.br/index.php/revistaacervo/article/view/608>
7. Governo Federal.. Kit de dados abertos: implementando uma política de dados abertos. Brasília: Governo Federal; 2018. Acesso: 20/10/2018; Disponível em: <http://kit.dados.gov.br/vantagens-dados-abertos/>

8. Santarem Segundo JE, Santos TF. Explorando técnicas e recursos do gerenciador de dados abertos CKAN. In: Encontro Internacional Dados Tecnologia e Informação; 2013. Acesso 15/11/2017;1. Disponível em:
<http://gpnti.marilia.unesp.br:8085/index.php/DTI/DTI/paper/viewFile/285/106>
9. The Consultative Committee for Space Data Systems (CCSDS). Reference model for an Open Archival Information System (OAIS). Washington: CCSDS. 2012. Acesso 15/8/2017;135. Disponível em: <http://public.ccsds.org/publications/archive/650x0m2.pdf>
10. Thomaz KP, Soares AJ. A preservação digital e o modelo de referência Open Archival Information System (OAIS). Ver DataGramZero. 2004. Acesso 20/8/2017;5(1). Disponível em:
<http://basessibi.c3sl.ufpr.br/brapci/index.php/article/view/0000007749/6f3e125671cfe45b7fddce5de6cf37f8>
11. Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências. Brasília: Congresso Nacional; 2013. Acesso 20/8/2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9610.htm
12. Haber-Veja A, Más-Basnuevo A. Inteligencia organizacional: conceptos, modelos y metodologías. Rev Electr Bibliotecon Ciênc Inform. 2013. Acesso 20/8/2017;18(38). Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/15182924.2013v18n38p1/25954>
13. Miller JPO. Milênio da inteligência competitiva. Porto Alegre: Bookman; 2002.
14. Valentim MLP. Processo de inteligência competitiva organizacional. In: Valentim MLP. Informação, conhecimento e inteligência organizacional. Marília: FUNDEPE Editora; 2006.
15. Lapa E. A atuação do profissional de inteligência competitiva. Rio de Janeiro: Publitz; 2015.
16. Von Krogh G, Ichijo K., Nonaka I. Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus; 2001.
17. Choo CW. A Organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora SENAC; 2003.
18. Yin RK. Estudo de caso: planejamento e métodos. São Paulo: Bookman; 2003.
19. Strategic and Competitive Intelligence Professionals (SCIP). Brasil: Mission Statement. SCIP; 2017. Acesso 20/8/2017. Disponível em:
<https://www.scip.org/?page=missionstatement>
20. SCIP. Trending Topics. Brasil: 7th SCIP

Latin America Summit; 2016. Acceso: 19/9/2017. Disponible em: <http://www.informagroup.com.br/scip/pt>

21. Resende JF, Machado L. Caso práctico: o uso da Lei de Acesso à informação em atividades de inteligência competitiva. Strategic and Competitive Intelligence Professionals; 2015. Acceso: 10/11/2017. Disponible em: <https://www.evernote.com/shard/s278/sh/982dd4a4-ff7c-48c5-bb68-252264dc21f4/e5a0136876a4db7954878651c70b5b4e>

22. Sistema de Informação de Beneficiários (SIB). Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS). Brasil: Portal do Governo Brasileiro; 2017. Acceso: 17/2/2017. Disponible em: <https://www2.ans.gov.br/ans-idp/>

23. e-SIC. Sistema Eletrônico de Serviço de Informação ao Cidadão. Brasil: e-SIC; 2017. Acceso: 09/11/2017. Disponible em: <https://esic.cgu.gov.br/sistema/site/index.aspx>

Conflicto de intereses

Los autores declaran que en este trabajo no existe conflicto de intereses.