

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA (UNIMEP)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

LIGIA CRUZ VIANNA TOMASSO

**PRÁTICAS JURÍDICAS COMO PROTEÇÃO DO
CONHECIMENTO COMPETITIVO**

Santa Bárbara d' Oeste

2005

LIGIA CRUZ VIANNA TOMASSO

**PRÁTICAS JURÍDICAS COMO PROTEÇÃO DO
CONHECIMENTO COMPETITIVO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Metodista de Piracicaba (Unimep), como requisito para qualificação.
Orientador: Prof. Dr. César Ricardo Maia de Vasconcelos.

Santa Bárbara d' Oeste

2005

LIGIA CRUZ VIANNA TOMASSO

**PRÁTICAS JURÍDICAS COMO PROTEÇÃO DO
CONHECIMENTO COMPETITIVO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Metodista de Piracicaba (Unimep), como requisito para qualificação.

Aprovada em _____ de 2005.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. César Ricardo Maia de Vasconcelos (orientador)
Universidade Metodista de Piracicaba

Prof. Dr. José Antônio Arantes Salles
Universidade Metodista de Piracicaba

Prof. Oduvaldo Vendrameto
Universidade Paulista

Agradeço,

Ao Prof. Dr. César Ricardo Maia de Vasconcelos pela lição de CORAGEM. A ele, que dedicou o seu tempo e a sua experiência para que minha formação também fosse um aprendizado de vida, minha sincera homenagem.

Ao meu pai por me ensinar a ser perseverante, e por ser o meu melhor amigo. A minha mãe pelo acolhimento constante. A essa dupla que compartilharam do meu crescer, minha eterna gratidão.

Ao meu marido, pelo nosso amor, que me fez ser uma pessoa melhor.

A todos os amigos e familiares que me estimularam a estudar, entendendo as minhas ausências constantes.

E, principalmente, a Deus por me fazer perceber que o importante não é sermos pessoas de sucesso, mas sim pessoas de valor.

RESUMO

Um dos problemas mais freqüentemente encontrados no mercado competitivo atual é a busca pela informação inovadora, desprovida de impurezas que, além de operacionalizar de forma mais eficaz o crescimento de uma determinada empresa, irá torná-la fonte de referência por todos os valores a ela agregados. Contudo, há grande preocupação como as informações de potencial estratégico vêm sendo absorvidas, processadas e distribuídas dentro e fora da organização, pois a velocidade dos avanços tecnológicos as torna obsoletas de forma tal que é preciso procurá-las de maneira permanente. Mediante tal problemática, este trabalho tem como objetivo analisar a atividade de inteligência competitiva como ferramenta de crescimento organizacional, e proteção deste conhecimento com ênfase nas práticas jurídicas. Conclui que é necessário que cada empresa preserve seus segredos, ficando isenta de correr o risco de assistir ao seu potencial de inovação e /ou diversificação ser divulgado, explorado ou utilizado por terceiros sem a sua prévia autorização. A lei de propriedade industrial regulamenta esse processo e resguarda as informações confidenciais das empresas, bem como tipifica os crimes de concorrência desleal, resguardando-as e assegurando-lhe a inteligência competitiva.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva. Espionagem Empresarial. Prática Jurídica.

ABSTRACT

One of the most frequent problems found in the present competitive market is the search for innovatory information, without any impurity, that, besides managing in the most effective way the growing of a certain company, it will also make a reference source for all values associated to this information. Although, there is a big concern about how strategic potential information are being absorbed, processed and distributed in and out the organization, since the technological advances speed make it obsolete in such a way that a permanent search for them is necessary. Facing such problematic, this work has aimed at analyzing the competitive intelligence activity as a tool organizational growth and the knowledge protection with use juridical practice. It is concluded the necessity of each company to preserve its secrets, by counterintelligence, staying away of the risk of assisting its innovation potential and/or diversification to be spread out, exploited or used by others without authorization. The industrial property law regulates this process and protects the company confidential information, as well it characterizes the disloyal competitive crimes, protecting and assuring the competitive intelligence.

Keywords: Competitive intelligence. Company espionage. Juridical practice. Counterintelligence.

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 8 |
| 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO..... | 8 |
| 1.2 METODOLOGIA | 11 |
| 1.2.1 Relevância do estudo e problema da pesquisa | 11 |
| 1.2.2 Objetivos | 11 |
| 1.2.3 Tipo de pesquisa | 12 |
| 1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO..... | 13 |
| 2. GESTÃO DO CONHECIMENTO COMPETITIVO | 14 |
| 2.1 CONHECIMENTO TÁCITO | 16 |
| 2.2 CONHECIMENTO EXPLÍCITO..... | 17 |
| 2.3 INCENTIVANDO O COLABORADOR..... | 22 |
| 2.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO COMPETITIVO: A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO | 24 |
| 2.4.1 Inteligência competitiva: uma abordagem histórico-político- social | 24 |
| 2.4.2 Definindo a inteligência competitiva | 26 |
| 2.4.3Objetivos da inteligência competitiva | 30 |
| 2.4.4 A inteligência competitiva no Brasil | 32 |
| 2.5 AS QUATRO FASES DO SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA | 35 |
| 2.5.1 Conceito de sistema de inteligência competitiva e suas fases | 36 |
| 2.5.2 Planejamento | 42 |
| 2.5.3 Coleta | 44 |
| 2.5.3.1 Fontes | 47 |
| 2.5.4 Análise de dados | 53 |
| 2.5.6 Disseminação | 55 |
| 3 PRÁTICAS DE PROTEÇÃO DO CONHECIMENTO COMPETITIVO BASEADAS EM CONTRA-INTELIGÊNCIA | 57 |
| 3.1 ESPIONAGEM..... | 58 |
| 3.2 PRATICAS DE CONTRA-INTELIGÊNCIA..... | 60 |
| 3.2.1 TECNOLOGIAS MODERNAS DE PROTEÇÃO..... | 64 |
| 3.2.2 O PROCESSO MOTIVACIONAL DO COLABORADOR COMO ESTRATÉGIA DE PROTEÇÃO E MANUTENÇÃO DA CONTRA- INTELIGÊNCIA COMPETIVA..... | 66 |
| 3.2.3ANÁLISE DO MERCADO E DA CONCORRÊNCIA | 69 |
| 3.A CONTRA-INTELIGÊNCIA E O AUXÍLIO NA TOMADA DE DECISÃO..... | 73 |

| | |
|---|----|
| 4 PRÁTICAS JURÍDICAS DE PROTEÇÃO DO CONHECIMENTO COMPETITIVO | 75 |
| 4.1 O QUE É PROPRIEDADE INDUSTRIAL..... | 76 |
| 4.2 CONVENÇÃO DE PARIS..... | 77 |
| 4.3 BENS DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL..... | 78 |
| 4..3.1 patente | 79 |
| 4.3 patente e inteligência competitiva | 80 |
| 4.4 COMBATENDO A CONCORRÊNCIA DESLEAL PRATICADA POR COLABORADOR OU ESPÍÃO | 83 |
| 4.7 MONITORAMENTO DO E-MAIL DO FUNCIONÁRIO COMO MECANISMO DE PROTEÇÃO DO CONHECIMENTO COMPETITIVO: JURISPRUDÊNCIAS..... | 91 |
| 5 COSIDERAÇÕES FINAIS | 94 |
| 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 98 |

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, é apresentada a contextualização do estudo, os objetivos que o trabalho se propõe e a metodologia utilizada no desenvolvimento da dissertação.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Com o desenvolvimento do mercado nacional, que acelera o processo de informatização, as pressões em torno da questão competitiva e a busca ávida por informações sobre a concorrência se intensificaram.

Segundo Fleury (2003), uma das principais características da nova economia é a transformação de informações individuais em conhecimento coletivo, por intermédio de uma política empresarial de compartilhamento de informações e desenvolvimento de competências.

Contudo, para que as organizações adquiram conhecimento competitivo, faz-se necessária a coleta e também o tratamento das informações, para que elas possam servir de apoio na tomada de decisões.

Desse modo, é oportuna a análise do sistema de inteligência competitiva das empresas, configurando mais claramente a maneira em que se processam as informações dentro das organizações.

O sistema de inteligência competitiva precisa ser analisado distintamente das demais partes do processo de pesquisa, por tratar-se de uma engrenagem-chave dentro da empresa que implanta essa prática para crescer no mercado.

De acordo com Silva (2003), a inteligência competitiva é o processo de relacionamento estruturado de informações, que gera conhecimento competitivo para a tomada de decisões.

Destaca-se que a essência de uma estratégia de crescimento está no planejamento adequado das ações, que tem o papel de diagnosticar a atual situação do mercado, para atuar buscando melhorias no segmento a que se destina a evolução da

empresa. Essa é a primeira etapa do sistema de inteligência competitiva que será analisado no trabalho.

A segunda fase refere-se à coleta de dados. Os excessos de informações ainda não trabalhados podem atrapalhar as investigações, caso não sejam filtradas corretamente as informações coletadas. Portanto, o estudo também aborda a necessidade de analisar as fontes de informação.

As fontes de informações podem ser externas ou internas, publicadas ou não. Podem-se obter dados dos departamentos mais variados dentro da empresa concorrente ou dentro do mercado ao qual se está inserido. Isto é, com fornecedores, clientes, gerentes, entre outros, como propagandistas e/ou analistas de mercado.

Recorrendo a Porter (1986), as forças competitivas hoje no mercado são: os clientes que precisam ser agradados; os fornecedores que necessitam de controle para que forneçam produtos de qualidade; os concorrentes diretos que, lado a lado, disputam a posição no mercado; os novos concorrentes que surgem a todo momento; e os novos produtos e/ou serviços que aparecem no mercado, fazendo com que aquele que deseja sobressair no mundo empresarial necessite estar sempre inovando.

A inteligência competitiva busca dados que, tratados, ajudarão na tomada de decisões, auxiliando o processo de aquisição e sustentação de vantagem competitiva sobre os concorrentes. Contudo, tais ações lideradas pelos decisores somente dar-se-ão após a análise dos dados nos quais se filtra o que é válido e relevante para o sistema de inteligência competitiva. Informações inconstantes levam a conturbação do processo, podendo deturpar as medidas a serem adotadas.

Após tal processo de filtragem e análise de dados, os analistas de inteligência competitiva transmitem aos presidentes e/ou diretores de determinada organização as informações já tratadas. Essa é a última fase do sistema, a de disseminação das informações pertinentes para a tomada de decisão. Percebe-se, assim, a importância de um sistema de inteligência competitiva dentro da empresa que quer sobreviver num mercado competitivo.

Porém, após a aquisição de informações valiosas, as empresas devem adotar práticas de proteção para resguardar o conhecimento adquirido. O estudo possui como objetivo geral a análise das práticas de proteção do conhecimento competitivo nas empresas.

Nesse contexto, contramedidas, como a modernização dos antivírus, os avançados equipamentos de detecção de falsificação de documentos, entre outros disponíveis no mercado atual, estão sendo expostos no trabalho como forma de proteção do conhecimento adquirido e, conseqüentemente, produzido.

O futuro da empresa está no gerenciamento do conhecimento existente na empresa, que é extremamente importante e que, na maioria das vezes, não é protegido. Incorporar o conhecimento por intermédio do uso do sistema de inteligência competitiva e protegê-lo por meio da contra-inteligência constitui tarefa importante das organizações.

Outra maneira de proteção do conhecimento competitivo são as práticas jurídicas. O papel desempenhado por elas nas grandes empresas vem reafirmar a idéia de que negócios de sucesso são aqueles que estão respaldados e resguardados por políticas seguras. Portanto, o trabalho também elenca algumas práticas jurídicas primordiais para resguardar o conhecimento adquirido pela empresa, tendo em vista que a autora do estudo possui formação acadêmica na área jurídica e atua na área empresarial.

No Brasil, existe a Lei de Propriedade Industrial, que é uma importante ferramenta de proteção empresarial. O trabalho interpreta essa legislação e analisa doutrinas sobre o assunto, dando ênfase à proteção das informações confidenciais das empresas.

1.2 METODOLOGIA

1.2.1 Relevância do estudo e problema da pesquisa

Para competir nos dias atuais, verifica-se a necessidade de gerenciamento e proteção daquilo que denominamos ser hoje o grande diferencial do mercado: o conhecimento da empresa. Isto é, são os resultados obtidos por meio do conhecimento de cada organização que lhe dá vantagem competitiva. Portanto, sejam quais forem os meios de se resguardar as informações, essas vertentes necessitam de amparo legal para se tornarem eficazmente viáveis.

Com isso, o trabalho será desenvolvido utilizando-se do raciocínio hipotético-dedutivo, pelo qual serão identificadas estruturas lógicas para a resolução do problema, que, como tal, apresenta o seguinte enunciado: **como coibir a fuga de informações confidenciais de dentro das empresas?**

1.2.2 Objetivos

Esta pesquisa tem como objetivo geral identificar as principais práticas de proteção do conhecimento competitivo.

Este estudo parte do pressuposto de que, para proteger as informações dentro das empresas, é necessário que os empresários, além de estarem conscientes da importância desse amparo para a sobrevivência dos seus negócios, se engajem pessoalmente em tal procedimento. Objetiva-se, assim, colorar sistemática das normas e técnicas já existentes legalmente, para que, dentro das organizações, tomem-se medidas necessárias em seus setores de contra-inteligência, a fim de se obter o sucesso na proteção de dados e demais assuntos de interesse da concorrência.

Já para explicitar os detalhes, a pesquisa possui os seguintes objetivos específicos:

- sistematizar os conceitos envolvidos com a inteligência competitiva;
- identificar novas tecnologias e procedimentos utilizados para proteção das informações empresariais;
- analisar as práticas legais que respaldam as empresas na proteção de informações confidenciais.

1.2.3 Tipo de pesquisa

A pesquisa é de natureza bibliográfica. O trabalho relaciona dados obtidos com a literatura especializada, interpretando-os com a intenção de chegar a um determinado grau de consciência sobre quais atitudes viabilizar para proteger o conhecimento competitivo.

O estudo foi realizado pela análise de livros sobre os temas abordados, bem como de artigos publicados nos últimos cinco anos em revistas científicas, tendo sido feita uma coleta em relação às seguintes revistas: Revista de Administração Contemporânea da editora ANPAD, Revista de Administração de Empresa da editora FGV, Revista de Administração da USP, Revista Gestão & Produção e Anais do ENANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.

Segundo Selltiz et al. (apud GIL, 1999), as pesquisas podem ser classificadas como estudos exploratórios, descritivos e explicativos. Dessa forma, caracteriza-se esta pesquisa como descritiva, pois incide no atual problema enfrentado por empresários: a concorrência utiliza-se das mais diversas formas e subterfúgios para adquirir informações alheias. Assim, ela descreve vários caminhos que levam a prosperar as práticas da contra-inteligência, como ferramenta de proteção.

Utilizando o método qualitativo, analisam-se os dados da pesquisa visando a interpretar obras de estudiosos na matéria. Segundo Minayo (1999), quando se prioriza uma abordagem qualitativa, está-se visando a aprofundar o mundo das relações humanas e das ações, uma amostra não mensurável que facilita o enxergar do pesquisador.

Dessa forma, diferentemente das demais propostas encontradas no mercado, o trabalho não remete a quantificar dados, opiniões e/ou números e, sim, qualificar, averiguando a essência dos conteúdos pesquisados.

Portanto, mediante pesquisa bibliográfica, averiguam-se as possíveis práticas jurídicas cabíveis em casos em que a informação é adquirida ilicitamente. Ademais, a pesquisa envolve hipóteses que vão desde a proteção contra as informações que a empresa já possui, como também a antecipação das formas que a concorrência desleal poderá vir a utilizar para adquirir dados relevantes para o seu crescimento.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho foi composto pela análise de conteúdos e dividido em partes que compõem o corpo dissertativo.

A introdução da dissertação espelha ao indivíduo a importância do estudo, como ele está relacionado com a atualidade e a maneira como tem sido visto pelo mercado competitivo.

O trabalho primeiramente aborda a necessidade de o conhecimento deixar de ser utilizado individualmente e começar a ser compartilhado, passando a ser tratado como conhecimento organizacional.

No segundo capítulo, a inteligência competitiva é estudada como ferramenta estratégica essencial para a competitividade organizacional.

O terceiro capítulo leva à questão da proteção empresarial. Por intermédio da contra-inteligência e da prática jurídica, o trabalho descreve mecanismos que objetivam resguardar o conhecimento organizacional e sustentar a vantagem competitiva.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO COMPETITIVO

A palavra “conhecimento” está sendo muito utilizada nos dias atuais. Contudo, esse não é um termo novo. Devenport e Prusak (1999) afirmam que novo não é o conhecimento, e sim o reconhecimento da importância da administração do conhecimento na mesma proporção que o gerenciamento dos ativos tangíveis.

A palavra conhecimento é compreensível no que tange ao seu significado, contudo onde buscar o entender para a sua relevância no mercado competidor? Davenport (1998) explica que o conhecimento ocorre quando alguém reflete sobre ele aplicando a sua própria sabedoria.

Nesse sentido, Drucker (2000) aborda que, para sobreviverem neste mundo competitivo, as organizações necessitam cada vez mais de profissionais perspicazes, que saibam transformar informações em conhecimento.

Verifica-se a importância de se analisar o papel do conhecimento para os gestores, observando como ele é utilizado dentro das empresas, como é visto por empreendedores e a necessidade de todos os funcionários envolvidos estarem integrados com essa nova ferramenta para o crescimento de ambos, empresa e seres humanos.

O indivíduo, ao mencionar suas expectativas dentro da empresa, traz consigo a sua história e o próprio conhecimento adquirido ao longo de sua experiência de vida, havendo necessidade de fortalecer a relação de confiabilidade entre o empregado e o empregador.

Assim, deve ficar claro o que o funcionário pretende alcançar dentro da realidade a qual está inserido, o que ele espera da empresa que o acolhe e se esses objetivos vão ao encontro da missão da organização. Nonaka e Takeuchi (1997) entendem que, para que haja criação de conhecimento na firma, é imprescindível a identificação do funcionário com os propósitos da empresa.

A confiança entre ambos deverá ser mútua, para que haja crescimento para todos. Com base nessas afirmativas, percebe-se a importância da manipulação do conhecimento dentro dos grandes negócios atualmente, e o que as empresas tem feito em relação ao conhecimento e à sua apropriação dentro do contexto empresarial.

Em vista de tal necessidade, setores que lidam especificamente com a gestão do conhecimento, priorizando tornar seus negócios mais competitivos e produtivos, vêem a interação das pessoas e das estruturas organizacionais como um dos caminhos possíveis para se obter valorização do ser humano e o crescimento dentro das empresas.

Sveiby (1998) define que ativos intangíveis da empresa é a interação entre a competência do funcionário e as estruturas internas e externas da empresa, que são vistas como partes invisíveis do balanço patrimonial. O autor entende que a estrutura interna consiste em recursos intangíveis adquiridos pela organização, como os sistemas administrativos e de computador, as patentes, entre outros. Já a estrutura externa abrange os relacionamentos externos, com fornecedores e clientes, bem como a imagem e a reputação da empresa.

Segundo Lara (2004), o objetivo básico da gestão do conhecimento dentro das empresas é a absorção, transformação, criação e administração do conhecimento dentro do contexto empregatício, de forma a beneficiar o pessoal que lida com as tomadas de decisões.

Esse recurso intangível que hoje auxilia os decisores é denominado por alguns atores de conhecimento competitivo e deve ser gerenciado. Para Jóia (2001), esse recurso é composto de elemento humano, capacidade de inovação, desenvolvimento de processos, relacionamentos internos e externos. Esses elementos acompanham as variações de valores ao longo do tempo, não podendo ser mensurados em quantias representativas fixas.

O gerenciamento do conhecimento competitivo pode ser desenvolvido principalmente pela junção das experiências dos funcionários. O conhecimento pode ser classificado como tácito ou explícito. O conhecimento tácito, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), está intensamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, assim como em suas emoções, valores e ideais. Esse conhecimento é difícil de ser estruturado, tendo em vista que foi adquirido pela prática e experiência de vida.

Entretanto, as empresas podem incentivar o compartilhamento de experiências. Segundo os mesmos autores, o conhecimento organizacional é criado quando ocorre a conversão do conhecimento tácito para o explícito.

Este trabalho irá analisar as formas de conhecimento existentes no meio empresarial, bem como as possibilidades de compartilhamento, para que a empresa possa adquirir e sustentar vantagem competitiva no mercado atual.

2.1 CONHECIMENTO TÁCITO

O conhecimento tácito, para muitos autores, está enraizado em bases pessoais. O ser humano já nasce trazendo consigo sua própria história, sendo esse um agente transformador da vida.

O conhecimento tácito se dá assistematicamente, pois o indivíduo cresce obtendo as mais variadas informações e das mais diversas formas o seu conhecimento vai se formando, por meio da família, dos amigos, das igrejas, das escolas pela qual ele tenha passado. São fatos e histórias marcantes que compõem o seu intelecto, armazenando diversos saberes. Segundo Bobeda (2004), o termo tácito vem do latim (*tacitus*) e significa algo que não pode ser exteriorizado por intermédio de palavras.

De acordo com Sveiby (1998), o conhecimento tácito é a capacidade de agir do ser humano, sendo difícil de ser explicitado, pois as pessoas sabem mais do que conseguem explicar.

Dessa forma, por exemplo, se uma pessoa possui o dom de tocar muito bem um instrumento ou praticar um esporte melhor que a maioria dos indivíduos, fica difícil explicar, por intermédio de um livro didático, pois a sua experiência foi individual.

Contudo, a troca de conhecimento dentro do meio social e empresarial é possível de ocorrer, desde que o ambiente seja propício para o compartilhamento desse saber.

2.2 CONHECIMENTO EXPLÍCITO

As experiências vivenciadas pelas pessoas no seu dia-a-dia as fazem ter uma nova percepção do mundo que as cerca. Porém, tais mudanças somente se exteriorizarão no momento em que o indivíduo, socialmente integrado ao contexto empresarial, sentir-se apto a contribuir de forma significativa, transformando o seu conhecimento tácito em explícito.

Dessa forma, ele estará demonstrando toda a *sua* compreensão sobre os mais diversos assuntos que necessitam de sua colaboração, podendo o funcionário enriquecer e contribuir de modo significativo para a empresa que está trabalhando.

Nonaka e Takeuchi (1997) citam o caso específico de empresas japonesas no início da década de 90 que, com suas habilidades, transformaram o conhecimento tácito em explícito, fazendo com que o individual interaja com o organizacional e proporcione o seu crescimento, com uma gestão dinâmica baseando-se em diálogo contínuo, estabelecendo, assim, a confiança em alcançar objetivos estratégicos propostos e impostos por um mercado competidor.

Nesse sentido, a empresa estará criando um ambiente propício ao desenvolvimento do conhecimento, fazendo com que o funcionário, ao assumir uma postura de colaborador, portador de experiências, possa aprender a trocar de vivências e desenvolver a sabedoria acumulada ao longo de uma vida. Desse modo, estará interagindo com os demais colaboradores da organização, passando por um momento de incrível fornecimento e aquisição de informações, valendo-se do contexto empresarial.

As pessoas trabalham utilizando o conhecimento tácito, entretanto, a partir do momento em que ele passa a ser compartilhado, podendo ser auxiliado pela tecnologia da informação, o conhecimento começa a ser transformado.

Estudar o principal ingrediente da fórmula que transforma conhecimento individual em coletivo é intrigante, uma vez que lidar com o ser humano e saber gerenciar suas expectativas passa pela humanização de todo o processo, em que a valorização do ser humano torna-se um elemento-chave do processo. Direcionar o que é necessário para que o colaborador e, conseqüentemente, para que os processos organizacionais tornem-se mais produtivos é uma tarefa imprescindível para a aquisição de vantagem competitiva.

Lara (2004) explica que a informação denomina-se conhecimento no momento em que ocorre a intervenção humana. Essa interferência será positiva ou negativa, dependendo da maneira como for direcionada.

A manipulação das informações e as trocas de experiências entre colaboradores somente ocorrerão com a integração entre os funcionários. Portanto, deve ser desenvolvido o espírito coletivo e almejado o crescimento em conjunto.

A competitividade atual assusta e ao mesmo tempo avança em prol do crescimento dos mercados. McGree e Prusak (1994, p. 209) afirmam que os colaboradores que não desejam aprender coisas novas “encontram-se tremendamente equipados para lidar com um mundo que não mais existe”.

Essa busca da inovação, muitas vezes acaba por aumentar a chamada impessoalidade dentro das firmas, onde os empregados e os empregadores se preocupam com seus próprios benéficos, com um culto à individualidade.

Passa-se a perceber que a impessoalidade deixou clara a falta de compromisso dentro do ambiente de trabalho. Assim, a gestão do conhecimento enfoca o quão importante é a dedicação e o envolvimento de todos com o mesmo objetivo. Para isso, é necessário que todos saibam quais caminhos serão traçados, que metas

deverão seguir e quais estratégias deverão priorizar para gerir o conhecimento organizacional de forma eficaz.

Diversos autores pesquisados afirmam que a gestão do conhecimento ocorrerá na medida em que acontecerem mudanças comportamentais, culturais e organizacionais nas empresas, despertando o respeito pela dignidade humana, oferecendo ao indivíduo emprego que proporcione oportunidade de aprendizagem e crescimento intelectual e financeiro.

Como indica Francini (2002), várias são as empresas que buscam, mediante cursos de aperfeiçoamento, capacitação e treinamento, investir em seus funcionários, desenvolvendo as chamadas “universidades empresarias internas”, onde o conhecimento adquirido tem notoriedade continuada e o conhecimento organizacional passa a ser compartilhado agregando valores e princípios dentro das empresas, por intermédio do compartilhamento de culturas e estratégias. Esse posicionamento torna-se uma necessidade competitiva para as empresas que precisam adquirir e sustentar vantagens competitivas.

Ao centrar esforços para alcançar os mesmos objetivos, estar-se-á buscando transformar o capital intelectual de vários indivíduos em estrutural, ou seja, o conhecimento deixa de ser tácito e torna-se organizacional.

Para Sveiby (1998), o mérito da gerência está em transformar o capital intelectual em capital estrutural, no qual as informações deixam de ser individuais, transformando-se em coletivas, ficando a dispor da empresa às quais os indivíduos estão ligados.

O autor entende que gerenciar informação não significa somente administrar pessoal. Também não significa somente administrar a tecnologia. É preciso que ambas as partes estejam intimamente ligadas, uma complementando a outra.

Para tanto, faz-se necessária a compreensão, por parte do pessoal, da importância de se produzir de acordo com princípios e valores previamente estabelecidos pela alta direção da empresa, por intermédio de idéias vindas de toda a organização,

onde todos primam pelos mesmos objetivos, agregando conhecimento e automaticamente crescimento para aquele determinado segmento de trabalho.

A empresa possui o colaborador que complementa as expectativas da organização com suas idéias, que passam a ser de domínio público, deixando de fazer parte da cultura de um único indivíduo e participando do entendimento dos demais, estando agora, vinculadas à firma a qual estão sendo aplicadas. Nota-se que todas essas engrenagens são parte integrante da estrutura da organização. O conhecimento, ao circular dentro da empresa, passa a ser denominado de explícito, entendendo-se que, a partir do momento em que foi exteriorizado, deixa de ser de um ou mais indivíduos, passando a fazer parte de um contexto e sendo, portanto, parte dele.

Contudo, acredita-se que a criação do conhecimento explícito decorre da integração entre os funcionários de uma mesma organização. O ser humano aprende com suas próprias experiências e pode enriquecê-las mediante novas vivências. Ele pode transferir conhecimento do que aprendeu na empresa e buscar aquilo que ainda precisa ser adquirido. Por fim, integra o que há de novo com o que já possuía anteriormente.

De acordo com Sveiby (1998), a transferência de conhecimento pode ocorrer de forma indireta por intermédio de treinamentos, palestras, apresentações ou, de forma direta, isto é, de pessoa para pessoa, pela prática.

Nesse sentido, Nonaka e Takeuchi (1997) citam, como exemplo da transferência de conhecimento pela prática, os aprendizes que aprendem com seus mestres.

Quando possuímos superiores hierárquicos que possuem ampla aptidão para o desenvolvimento de determinada tarefa, o trabalho em equipe leva a um aprendizado eficaz.

Dessa forma, a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito dar-se-á de diversas maneiras, sobretudo pela interação do ser humano com aquilo que o cerca, com o universo ao qual está inserido, onde as habilidades são compartilhadas e levadas à aquisição de todos.

Essa troca de informações ocorre quando os ambientes são propícios a mudanças comportamentais. De acordo com Figueiredo (2004), não existe uma fórmula para a implantação da gestão do conhecimento, pois ela é uma mudança de comportamento que deve ocorrer em todos os níveis hierárquicos, desde o porteiro até o presidente da empresa.

A renovação efetiva-se a partir de concretas interferências, advindas de novos conceitos formados, incorporando novos paradigmas, tornando, assim, a prática da troca de conhecimento nas empresas um caminho condutor para a transformação do tácito em organizacional.

Teixeira e Guerra (2002) acreditam na importância da mudança organizacional não apenas como a instalação de novos recursos técnicos, mais também com a implantação de uma cultura diferenciada que mova as bases do que já se possui de melhor. Serão novas estratégias que virão com gestores cada vez mais qualificados, exercendo estilo de liderança, comprometidos com a valorização do ser humano e proporcionando mecanismos para que esse processo não se perca na formalização dos conhecimentos tácitos em explícitos.

Portanto, a preocupação em transformar o conhecimento individual em coletivo deverá partir da alta direção, que deverá ter uma visão estratégica ao aplicar o novo e incentivar a criatividade daqueles que não estão acostumados a lidar com as experiências dos demais, o que dificulta o trabalho em grupo.

O desafio está em compartilhar as informações focando naquilo de melhor que o funcionário tem a oferecer: comprometimento com o sucesso da empresa. Para isso, faz-se necessário o investimento nos colaboradores, dando-lhes ferramentas para melhorarem suas condições de aprendizado dentro das organizações, incentivando-os e compartilhando com eles as suas expectativas.

Deve ocorrer também uma supervisão dos trabalhos desenvolvidos pela empresa. Para que isso ocorra, é necessário que haja uma supervisão baseada no auxílio ao colaborador, diferentemente do excesso de controle gerencial aplicado na era

industrial, quando o trabalhador era mero executor de tarefas, sem a “obrigação” de pensar.

Segundo Agostinho (2003), as empresas devem descartar a cultura do controle no comportamento dos indivíduos, passando ao caráter de promover condições favoráveis ao seu desempenho dentro das organizações, criando estímulos para que o empregado se sinta amparado para emergir dentro dos objetivos propostos.

Senge (2002, p 11), em sua obra “A quinta disciplina”, aborda que as organizações que aprendem “serão caracterizadas pela maior distribuição do poder decisório, e pela liderança de indivíduos em todos os níveis”. Fica caracterizado, desse modo, o compartilhamento de idéias, e não as práticas tradicionais de ordem vindas do alto escalão, sem prestarem atenção às idéias dos demais funcionários.

Os gestores atualmente se vêem compartilhando junto com os funcionários a instalação da mudança cultural dentro das empresas, requerendo dedicação por parte daqueles que buscam um diferencial no mercado.

2.3 INCENTIVANDO O COLABORADOR

Segundo Vieira e Garcia (2004), os processos seletivos para a contratação de novos funcionários para as organizações visam à contratação de pessoas qualificadas, com uma visão ampla de negócios. Contudo, os colaboradores necessitam ter a intenção de se qualificarem cada vez mais e essa consciência somente será relevante mediante o investimento, por parte das empresas, nos salários e nos planos de carreira dos empregados, sendo extremamente difícil investir nas competências individuais quando isso não parte de uma vontade de ambos (empregado/ empregador).

O colaborador deverá demonstrar que está apto a crescer e estar sempre investindo em conhecimentos que dignifiquem a sua profissão, deixando-o reciclado e apostando no seu diferencial; e os gerentes deverão apoiar e criar mecanismos de incentivo à capacitação.

O primeiro passo para que isso ocorra é o recrutamento de pessoas qualificadas e com disposição para aprenderem e aperfeiçoarem suas capacidades. Quinn, Anderson e Finkelstein (2000) acreditam que o recrutamento de profissionais mais eficazes leva as organizações a atraírem talentos para si e aumentam a possibilidade de obterem vantagem competitiva.

A empresa sabe que o seu poder, perante as demais, está em qualificar seus trabalhadores, investindo pesado em treinamentos e cursos. As empresas necessitam investir, incentivar e promover constantemente treinamentos contínuos para que seus funcionários alcancem os objetivos propostos pela empresa dentro de uma estratégia preestabelecida, proporcionando, dessa forma, a troca de experiência, o *Know-how* necessário entre os funcionários, fomentando competências, globalizando suas trocas de experiências de forma ética e otimizando o compartilhamento de soluções entre os seus colaboradores.

A gestão do conhecimento faz com que a empresa adote uma postura de aprendizagem contínua. Além disso, Valentim (2003) afirma que a gestão do conhecimento é uma das bases que dá suporte às ações estratégicas da empresa, por exemplo, a inteligência competitiva.

No mesmo sentido, Araújo (2002) entende que a gestão do conhecimento auxilia a empresa em seu planejamento estratégico, e também é fundamental para a implementação de algumas atividades, como a inteligência competitiva. Ele afirma que é imprescindível que a organização possua uma política de compartilhamento de informações, para que sejam implantadas ferramentas de gestão eficazes.

De acordo com Quandt e Fernandes (2003), a inteligência competitiva é um subconjunto da gestão do conhecimento, pois ela monitora o ambiente interno e externo da empresa, visando a detectar oportunidades, sendo uma das ferramentas que auxilia o processo de gestão do conhecimento empresarial.

O trabalho abordará a inteligência competitiva como um instrumento que, segundo Brasiliano (2005), transforma dados desconexos em conhecimento competitivo.

2.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO COMPETITIVO: A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

Atualmente, a globalização da economia e as mudanças tecnológicas demandam a utilização de metodologias modernas de gestão, como a inteligência competitiva.

A inteligência competitiva é uma necessidade do mundo globalizado, de forma que as organizações que não a utilizarem estarão em desvantagem perante o mercado, podendo chegar a um possível fracasso. Isso porque hoje as mudanças acontecem de forma rápida, e quem não estiver bem informado e utilizando o que há de mais moderno, em termos de gestão, provavelmente cairá em descrédito no mercado.

2.4.1 Inteligência competitiva: uma abordagem histórico- político- social

O desenvolvimento da sociedade atual, na qual o principal destaque é o conhecimento humano, faz com que as organizações desenvolvam novos métodos na busca de inovações e de uma vantagem competitiva.

A competitividade ocorre desde a Antiguidade nos campos de batalha. Segundo Costa (2004), o filósofo-estrategista militar Sun Tzu, que viveu no século IV a.C, já abordava o assunto naquela época, afirmando que o indivíduo deve compreender as estratégias do inimigo e também conhecer a si mesmo. Se ele tiver uma visão mais ampla e também conhecer o tempo e o lugar onde irá travar a batalha, estará seguro de sua vitória, pois conhecerá todos os elementos do campo de combate.

Assim, acredita-se que, desde a Antiguidade, a visão de primeiro analisar o seu interior, para depois partir para as hipóteses acessíveis dentro do mercado competidor, seja realmente a melhor estratégia de desenvolvimento de um grande negócio.

Os grandes marcos da busca de informações que almejavam o desenvolvimento realmente foram a Segunda Guerra Mundial e a “Guerra Fria”, sendo momentos históricos importantes para a evolução da atividade de inteligência. De acordo com Platt (apud CARDOSO, 2003), o interesse humano sobre as informações que levem a vencer o inimigo existe desde a Antiguidade.

Entretanto, tais dados estratégicos só foram produzidos em abundante escala e sistematicamente na Segunda Guerra Mundial e, posteriormente, na Guerra Fria, acarretando uma grande preocupação por parte das potências ocidentais com o inimigo externo, o que fez com que houvesse estruturas criadas especificamente para a atividade de inteligência, com o objetivo de descobrir as reais estratégias dos inimigos.

Assim, segundo o mesmo autor, o termo “inteligência” acabou sendo disseminado nos países, sendo usado com o intuito de processar informações pertinentes à tomada de decisões.

A Agência Brasileira de Inteligência (ABIN) é atualmente o órgão central do Sistema Brasileiro de inteligência (SISBIN). De acordo com Antunes (2002), o órgão foi criado em 1999 pelo presidente Fernando Henrique Cardoso, com o objetivo de proporcionar ao País a institucionalização das atividades de inteligência, coordenando um número de informações necessárias às tomadas de decisão do governo, levando em consideração as oportunidades reais e potenciais de interesse do Brasil.

Essa lei deixa, assim, o governo respaldado para praticar seus atos, colhendo suas informações por fontes abertas, dentro de um regime democrático. Antunes (2002), por sua vez, define inteligência de Estado como a busca de informações referentes ao Estado, mais especificamente à sua segurança. Cabe a essa atividade, também, impedir que outros países tenham acesso às suas informações. Corroborando os mesmos princípios, Cardoso (2003) afirma que a inteligência ocupa lugar próprio, como uma ferramenta estratégica que faz valer os intuitos do governo para que este possa planejar, executar e acompanhar suas políticas públicas, defendendo o Estado democraticamente.

Apesar de a inteligência ter sua origem nas atividades do Estado, hoje essa atividade está mais direcionada para o campo empresarial. A disputa mercadológica leva a crer que se está em guerra pelo crescimento, pelo desenvolvimento. Nesse sentido, para Martins (2004), a luta atualmente é pela informação, matéria-prima que concebe poder a quem a possui, uma vez que se torna instrumento de excelência para a elaboração de estratégias. Originária dos métodos governamentais, a

inteligência competitiva visa a identificar e avaliar informações, assim como o governo o faz em favor da defesa nacional.

Neste trabalho, busca-se, de forma sistematizada, abordar a inteligência competitiva, visando a analisar sua definição.

2.4.2 Definindo a inteligência competitiva

As informações não deixaram de ser utilizadas para o crescimento e para o progresso do País, entretanto antes eram vistas apenas pela sua utilidade para os militares e, posteriormente, verificou-se que o mercado necessitava desse recurso como uma nova arma que estaria abrindo um vasto leque de oportunidades no mundo competitivo.

Dessa forma, desenvolveu-se a atividade de inteligência competitiva como ferramenta capaz de buscar a vantagem competitiva para as empresas. O presidente do Lexis-Nexis Group, Gieskes (apud PRESCOTT; MILLER, 2002), fala do conceito da atividade de inteligência competitiva e do seu uso em sua empresa, bem como do uso de padrões éticos, pelos quais qualquer informação ou conhecimento que se refira ao mercado ao qual estão inseridos são trabalhados com cautela. Dessa forma, cita a inteligência sobre os clientes, o desenvolvimento dos produtos, o valor das marcas, as inovações tecnológicas, a inteligência de vendas/*marketing* e, por fim, a regulamentação dos processos.

Ele fala também sobre a importância da captação de informações sobre os concorrentes e sobre o que vem acontecendo no mercado à sua volta, e como usá-las legalmente. Informa que coletam a inteligência competitiva de várias formas e que, embora não divulgue todos os seus mecanismos de coleta, credita a todos eles a ética e a honestidade.

A atividade de inteligência possui como foco a utilização de informações já disponíveis no mercado. Etorre (1995) fala que a inteligência competitiva deve captar dados públicos, pois assim estará agindo de forma ética. O autor ainda enfoca que essa atividade envolve o tratamento de informações obtidas do ambiente empresarial para tornar a empresa mais competitiva, e não somente a análise da

concorrência. Além disso, entende que as empresas que não a utilizam provavelmente irão fracassar.

A importância de conhecer o ambiente competitivo em que a empresa está inserida para progredir nos negócios é abordada pela maioria dos estudiosos do assunto. Para Jennings (1997) o conhecimento competitivo na nova ordem mundial equivale a poder.

Já Vasconcelos (1999, p. 49) define a inteligência competitiva como um conjunto de várias ações que “visam tratar a informação de maneira a torná-la explorável estrategicamente para transformar a matéria prima informação em valor agregado”.

A inteligência competitiva tem o propósito de trabalhar as informações de forma que elas gerem vantagem para a empresa. Assim, Shauer (2005) conceitua a inteligência competitiva como uma informação usada efetivamente, apontando uma tendência de mercado que permita direcionar os gestores em suas decisões.

Desse modo, dados precisam ser tratados para que se transformem em informação, e esta precisa se transformar em conhecimento. Para que isso ocorra, é necessária a atuação humana. Mittereder (2005) afirma que a inteligência competitiva é a habilidade de produzir conhecimento relevante, gerenciá-lo e disseminá-lo para todos os níveis organizacionais.

Nesse sentido, os dados, para Laudon e Laudon (1999), podem ser considerados como matéria sem tratamento, com uma infinidade de possibilidades de serem trabalhados. Afirma ainda que a informação é advinda da palavra *informare*, significa dar forma e é vista pela maioria dos filósofos como produto da mente humana.

A transformação dos dados dar-se-á mediante a interação do ser humano. Cada ser é único e traz consigo a sua própria bagagem cultural. Todos têm um contexto vivido, todos são agentes/atores de sua própria história. Desse modo, os dados transformam-se mediante a integração das idéias obtidas com a vivência e o conhecimento do ser humano.

Já Davenport e Prusack (1999) alegam que a distinção entre dados e informação não é muito correta, tendo em vista a forte associação entre eles. Mesmo assim,

entende serem importantes as suas definições para que os dados e informações possam ser administrados em uma empresa. Nesse sentido, o autor alega: “Defino dados como observações sobre o estado do mundo” (p. 19).

Também Mcgree e Prusack (1994) abordam o tema, afirmando que todas as pessoas recebem muitos dados no seu dia-a-dia, porém cada uma vai analisar esses dados a seu modo e, ao final, procura transformá-los em informação. As pessoas que trabalham numa organização recebem muitos dados, mas não são todas que os transformam em informações úteis para as atividades da empresa. Os autores definem que as informações são vistas como dados coletados, organizados e ordenados, e a estes atribuídos significados.

Mediante tal afirmação, acredita-se que esses dados precisam ser codificados de acordo com o contexto vivido de quem os manipula. Será por meio da experiência vivenciada de quem codifica tais dados que eles se transformarão em informação precisa para a abordagem de uma perspectiva de crescimento empresarial. Andrade (2003) ressalta que a inteligência competitiva auxilia a sistematização e tratamento de dados, para a identificação de oportunidades empresariais.

Os dados devem ser trabalhados para gerar conhecimento competitivo, assessorando as organizações na tomada de decisões eficazes. Segundo Moraes (1999), inteligência competitiva é o resultado de um processo regular que envolve coleta de dados, organização e transformação desses mesmos dados em informação, por intermédio de uma análise e, posteriormente, uma contextualização do processo. O resultado é a aplicação do conhecimento na solução de problemas, no qual são tomadas decisões, formuladas políticas de ação, definidas novas estratégias com o intuito de gerar vantagens competitivas.

Assim, Setzer (1999) entende que o conhecimento é a abstração interior, de alguma coisa que foi experimentada por alguém. Dessa forma, o conhecimento competitivo será a informação aliada à experiência, que será disseminada aos funcionários, e cada um vai aplicá-la ao seu modo, de acordo com a sua competência individual, com a intenção de gerar novas oportunidades para a empresa.

O mercado necessitava progredir, as empresas precisavam creditar suas forças em algo decisivo para a trajetória que estaria por vir. Os valores da empresa foram se modificando. Os valores culturais são também analisados como fatores importantes para a caracterização do comportamento das pessoas que lidam com a atividade de inteligência, pois, somente o ser humano bem direcionado poderá buscar as informações relevantes para a empresa. Nesse sentido, Miller (2002) expõe que existem alguns fatores que são fundamentais como apoio para a atividade de inteligência, independentes do tamanho da empresa:

- 1) os valores culturais, como o incentivo à troca de informações, gestores dispostos a captar e avaliar detalhadamente as contribuições dos colaboradores, condições de adaptação às inovações mercadológicas e a viabilização de ajustar os processos organizacionais de forma a fortalecê-los a enfrentar tais mudanças;
- 2) fatores estruturais, como a facilidade de integração entre os gestores e a equipe de inteligência, e o seu posicionamento próximo a esses chefes, responsáveis pelas tomadas de decisões.
- 3) fatores comportamentais, por exemplo, ferramentas destinadas a contribuir com pessoas que compartilham informações e a demitir os colaboradores que não estejam integrados com a política da empresa.

Mediante tal citação, acredita-se ser a melhor maneira de lidar com a busca de informações a integração entre as partes do processo. Uma empresa em que os funcionários trabalhem com espírito de equipe, que saibam se comunicar, que preservem o direito uns dos outros e que se respeitem acima de tudo, viabilizaria o transcorrer da informação de forma mais clara, mais límpida e mais humanizada.

Os colaboradores teriam, assim, respaldo em seus superiores, enxergando-os de uma forma mais humana e, então, a capacidade de ousar com os conhecimentos adquiridos encontraria a segurança necessária para ser disseminada. Nesse caso, os dados apresentados pelos colaboradores seriam de vital importância, e eles se sentiriam seguros para creditar seus valores e idéias em seus ambientes de trabalho.

Assim, verifica-se que a inteligência competitiva é a chave que operacionaliza dados desconexos ou não, transformando-os em informações mais que úteis em toda e qualquer empresa.

As empresas que utilizam a inteligência competitiva beneficiam a si próprias e ainda contribuem para o crescimento do mercado, tornando-o mais ético e mais seguro.

2.4.3 Objetivos da inteligência competitiva

As estratégias competitivas objetivam o apoio à tomada de decisões, para aumentar as oportunidades da empresa. Harkleroad (1992) entende que o objetivo central da atividade de inteligência é obter conhecimento competitivo atual para adquirir forças para a organização apoiar suas decisões e, ao mesmo tempo, impedir que os concorrentes tenham acesso às fraquezas da empresa. Se, por exemplo, o agente de inteligência fizer perguntas muito diretas a um fornecedor sobre um concorrente, esse fornecedor pode perceber sua intenção. Dessa forma, esse concorrente poderá ter acesso às intenções da empresa por intermédio do fornecedor, e tomará suas medidas de defesa, o que comprometerá o processo e poderá minimizar as oportunidades da empresa.

Vale ressaltar a importância do conhecimento competitivo ser atual. Enquanto as informações, como visto, possibilitam conhecer fatos ocorridos no passado, o processo de inteligência visa a embasar decisões futuras para que estas gerem oportunidades para a empresa. Miller (2002) ressalta que a questão da inteligência acaba por receitar recomendações embasadas com relação a acontecimentos futuros para os gerenciadores das decisões e não documentos que relatam a justificativa das decisões do passado. Tal questão acaba por colaborar com a fomentação de oportunidades que facilitam decisões futuras dando um passo à frente dos concorrentes.

Kannan (2005) entende que os profissionais de inteligência devem verificar as tendências do mercado, e não apenas analisar como ele está no presente, pois dessa forma irão descobrir grandes oportunidades.

Assim, o objetivo maior de se utilizar a inteligência competitiva hoje dentro das empresas será também respaldá-las quanto às decisões a serem tomadas, para que

a geração da informação pertinente deixe a empresa segura de seus atos, de sua tomada de decisões. Conforme Marcial, Costa e Curvello (2002) a inteligência é a antecipação de movimentos, e não o relato do que já aconteceu.

Entretanto, verifica-se que toda tomada de decisão precisa estar embasada nos conhecimentos emitidos pelos analistas de informações, aqueles que estarão lidando diretamente com a inteligência competitiva, de forma a acrescentarem valores nas tomadas de decisões. Esses colaboradores estarão aptos a emitir suas opiniões, uma vez que se sentem seguros dentro de seus ramos de atividade, visto que a empresa que beneficia com seu trabalho abre espaço e acredita nesses gestores de inteligência.

De acordo com Miller (2002), o processo de inteligência geralmente começa nos departamentos de *marketing* que necessitam de muita informação. Ao perceberem a importância do processo, começam a incentivar outros setores a compartilhar informações. O autor entende que, se as empresas souberem compartilhar e administrar as informações que já possuem, poderiam virar “ágeis gigantes industriais”. A atividade de inteligência visa a adaptar essa cultura nas empresas.

As informações são constituídas por fatos que já aconteceram. Somente pela análise de fatos passados é que se pode fazer um planejamento para o futuro. Daí a importância da informação para a atividade de inteligência. É a informação que alimenta todo o processo. Na reflexão de Vaitsman (2001), informação é um fenômeno que está sempre ligado ao passado e não ao futuro, esperando-se dela uma coerência, um panorama dos acontecimentos passados.

Portanto, verifica-se que a utilização da inteligência competitiva visa a contribuir para o sucesso do mundo empresarial, pois a informação pertinente realmente é a alma de todo bom e grande negócio. Somente mediante sua utilização, estaremos crescendo rumo ao progresso. Progredir hoje é uma necessidade básica e, nesse sentido, verifica-se que a inteligência competitiva se faz necessária dentro do meio empresarial.

Sendo assim, as empresas precisam se conscientizar de que o uso da inteligência competitiva na atualidade é uma necessidade. Fuld (2002, prefácio) ressalta a

importância da utilização da inteligência competitiva e distingue o bom empreendedor do acomodado, ressaltando que o ideal é ter boas idéias e saber utilizá-las no momento certo, e ainda credita à inteligência competitiva um fator primordial para se alcançar o objetivo da empresa. Afirma, ainda, que a inteligência competitiva é um bem que não se encontra em qualquer lugar, precisando de trabalho intensivo por parte dos gerentes para utilizá-la, precisando de talento e criatividade, com o intuito de retirar proveito competitivo de um mercado que possui informações em abundância, muitas delas sem valor estratégico.

Isso acontece porque, com a grande quantidade de informações disponíveis na conjuntura hodierna, as empresas não conseguem definir claramente o que é relevante, por isso a importância da atividade de inteligência competitiva.

2.4.4 A inteligência competitiva no Brasil

O Brasil deu os primeiros passos em inteligência competitiva a partir da metade da década de 90 e vem se desenvolvendo até hoje. Segundo Camillo (2004), existem poucas iniciativas no Brasil a respeito da inteligência competitiva. Os exemplos mais notórios encontram-se nas multinacionais que, baseadas em seus países de origem aplicam, citando empresas como a Andersen Consulting, a PCW Global e Ernst & Yong e as da área de tecnologia da informação, como IBM Unisys e Microsoft. Entretanto, na área governamental, tem-se o Instituto Nacional de Tecnologia que muito tem contribuído no intuito de fomentar pesquisas e embasar cursos e estruturas que dignifiquem o panorama da inteligência competitiva em nosso país. O autor cita ainda o SENAI, o SEBRAE e outros de renome, que vêm se desenvolvendo mediante o amparo legal do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico.

Verifica-se que o discurso dos empresários não é colocado em prática no Brasil. Nesse sentido, Petrini, Pozzebon e Freitas (2004) afirmam que, apesar de os empresários concordarem com a importância da implementação da inteligência competitiva, ainda há pouco investimento por parte das empresas brasileiras, diferentemente dos Estados Unidos da América, onde 90 % das empresas listadas na Fortune como as mais competitivas possuem sistema de inteligência competitiva.

Assim, verifica-se que ainda faltam esforços por parte dos empresários nacionais para que se possa concorrer de igual para igual com as multinacionais. De acordo com Sawka (2005), a inteligência competitiva muitas vezes não é utilizada pelas empresas porque elas possuem poucos recursos para investir, e os empresários não entendem o valor que a atividade possui, além de acreditarem que terão que enfrentar muita burocracia interna para sua implementação.

Barbosa (2002) alega que as empresas que não possuem recursos para a investir na atividade de inteligência competitiva, têm a opção de utilizar serviços externos, terceirizando a atividade.

Carroll (2002) aborda que existem firmas de inteligência competitiva que são contratadas para monitorar informações do mercado e da concorrência, em jornais, revistas, internet, Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), entre outras fontes de informações para a atividade de inteligência competitiva.

Porém, a implementação de sistemas de inteligência competitiva dentro da empresa é muito importante para credibilizar um pouco mais as empresas dentro deste mundo globalizado. Para que isso ocorra, torna-se necessário o desenvolvimento de um sistema eficaz, bem planejado, no qual o ser humano desenvolva um trabalho que esteja em constante renovação e dentro de padrões éticos. Esse trabalho não será fácil, mas possivelmente será de fundamental importância para que as empresas estejam competindo eficientemente nesse mercado em constante evolução.

Franco (2002) defende a idéia de que, graças a um grande avanço nos últimos tempos, houve uma melhor organização das estruturas empresariais, exigindo com isso uma mudança da ótica empresarial. Portanto, o autor acredita que os princípios, crenças e valores, como os hábitos e a cultura de todos envolvidos no contexto, são de fundamental importância para que a implantação do processo de inteligência obtenha o sucesso desejável. São necessárias mudanças de paradigmas para alcançar vantagem competitiva.

Atualmente, percebe-se uma evolução constante da atividade de inteligência no Brasil, sendo tema de debate imprescindível para a evolução da sociedade globalizada. A Abraic (2004) cita os principais acontecimentos atuais da inteligência competitiva no

Brasil e indica a década de 90, quando há um grande crescimento de investimentos no mundo em inteligência competitiva e iniciam-se também os investimentos no Brasil.

A Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC) foi criada no ano de 2000, época em que aconteceu em São Paulo o 1º Seminário Sobre Inteligência Competitiva promovido pela iniciativa privada. Segundo a Abraic (2004), em 2003 a inteligência competitiva deu um grande passo, sendo introduzida como matéria optativa nos cursos de graduação em Administração e Comunicação no Estado do Rio de Janeiro e Brasília. E assim, em consequência, cresce involuntariamente o número de cursos, eventos e pós-graduações em inteligência competitiva.

Esforços por parte governamental e por meio de instituições privadas vêm sendo realizados em nosso país, contudo é necessário que as empresas invistam um pouco mais nessa prática geradora de riquezas.

2.5 AS QUATRO FASES DO SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Este estudo também tem como objetivo analisar a atividade de inteligência competitiva e a sua implantação nas empresas, como sistema, observando as fases de tratamento das informações.

A primeira fase do sistema de inteligência competitiva releva o “porquê” do processo de pesquisa. Denominada planejamento, essa etapa visa a diagnosticar a necessidade do mercado. Na próxima parte do sistema, a coleta de dados, busca-se trazer para dentro da empresa dados geralmente já publicados, para iniciar a catalogação dos fatos relevantes ao bom andamento do sistema de inteligência competitiva. A terceira fragmentação chama-se análise dos dados, na qual se faz a seleção do que é válido para ser utilizado. A última fase é a disseminação da informação já trabalhada. É quando o gestor de inteligência apresenta os conhecimentos adquiridos aos decisores-chave da empresa que, por sua vez, analisam a melhor maneira de disseminar esses conhecimentos para os colaboradores da organização. De acordo com Moraes et al. (1999, p. 14), o sistema de inteligência competitiva é “o processo que viabiliza a coleta, o tratamento e a análise da informação, disseminada como inteligência aos usuários, gerando conhecimento para a tomada de decisão, tendo em vista a geração de vantagens competitivas”.

É de fundamental importância, ao se tratar as informações, observar as condições em que elas são analisadas e incluídas no sistema. O elemento humano é um fator-chave que agrega valor ao processo, pois o sistema de inteligência competitiva só dará bons resultados para a empresa se o capital intelectual que o operará estiver em sintonia com as metas, com as estratégias a serem alcançadas e, principalmente, com a filosofia informacional implementada pela organização.

O gestor de inteligência competitiva deverá não somente ter uma boa formação acadêmica, mas estar apto também a lidar com os mais diversos tipos de situações, cabendo analisar com cautela cada uma delas, colocando sempre a atividade de inteligência como prioridade para a empresa. A informação entrará na firma por diversas fontes, dentre elas, os próprios colaboradores que, em um processo bem administrado, poderão auxiliar os gestores de inteligência, compartilhando os

conhecimentos já existentes. O processamento da informação deve ser planejado de forma estratégica, com a integração dos analistas de inteligência, dos decisores finais e dos colaboradores. O *feedback* que os funcionários darão às pessoas diretamente envolvidas com o tratamento das informações será um ponto crucial para o sucesso da empresa.

Saber qual objetivo deve ser atingido e os meios que serão utilizados para alcançá-los são condições imprescindíveis para o sistema de inteligência competitiva. Contudo, a mola mestra que guiará todo esse investimento será a integração do sistema com o fator humano, que deve dar o melhor de si na instauração, com ética, desse processo. Também é relevante a sua avaliação, agindo com base na legislação vigente.

Sócrates se referia ao conceito de ética e moral, como um atributo natural de cada indivíduo, que pode ser desenvolvido e aprimorado. Segundo Florido (1999, p.30), Sócrates, nasceu por volta de 470 a.C., e afirmava que ética é “o conhecimento de si mesmo, a autoconsciência despertada e mantida em permanente vigília”.

2.5.1 CONCEITO DE SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E SUAS FASES

A expressão “sistema de inteligência competitiva” remete-nos a pensar em grandes complexos tecnológicos, nos quais se analisam dados, que são armazenados com muita segurança. Entretanto, atualmente, os estudos sobre o assunto desmistificam o uso da tecnologia como ferramenta exclusiva para a proteção empresarial.

A inteligência competitiva pode e deve ser aplicada a qualquer segmento de mercado, sendo importante a presença do profissional que irá posicionar-se como gestor de inteligência, e o apoio da tecnologia da informação. Contudo, entende-se que não serão as “máquinas” que farão o diferencial do empreendimento e sim um conjunto de elementos, sendo imprescindível o gerenciamento do profissional contratado pelo empreendedor.

Mcknight (2005) alega que a tecnologia da informação pode ser um importante mecanismo de apoio ao sistema de inteligência competitiva, mas deve se ter em mente que ela deve caminhar junto com o elemento humano, principal parte do processo.

Nesse sentido, a Abraic (2004) entende que sistema de inteligência competitiva é uma metodologia que visa a desenvolver o conhecimento em todos os níveis da organização. Contudo, apesar de a palavra sistema ser aplicada mais explicitamente em tecnologia, a Abraic, afirma que ela deve ser entendida como um processo de inteligência, ou seja, uma forma de trabalhar informações.

Portanto, pensar em um sistema é imaginar todo o processo que envolve o seu desenvolvimento. A fragmentação desse ciclo de coleta, análise, planejamento e disseminação de informações será a base de todo o estudo neste capítulo. Entender como funciona um sistema de inteligência competitiva possibilita aos tomadores de decisão se sentirem mais seguros.

Assim, aqueles que tomam decisão precisam ter suporte para embasar suas ações a partir de informações úteis e pertinentes, para que a organização atinja seus objetivos estratégicos.

As vantagens competitivas somente serão reais quando cada segmento do sistema for tratado de forma clara, segura e séria, pois serão as ferramentas dessa engrenagem, denominada sistema de inteligência, que viabilizarão não somente a tomada de decisões, mas também a avaliação de todo o processo. Assim, cada parte dessa engrenagem deverá estar em perfeita sintonia, gerando informações perfeitamente úteis para as empresas.

De acordo com Morais e Bermúdez (2002), o sistema de inteligência competitiva é meio de organização que coleta, trata e analisa os dados e transforma em conhecimento competitivo. Viabiliza, então, o conteúdo para a tomada de decisões, almejando a sustentação de vantagens competitivas.

Levar o mundo empresarial a creditar todo o seu propósito e todas as suas convicções com base em estudos previamente analisados é o que se espera de um novo mercado no qual vem se desenvolvendo a inteligência competitiva.

Dessa forma, para que tal processo se desenvolva, é necessária a busca e, conseqüentemente, a organização dos dados coletados. Nesse contexto, Miller (2002, p. 35) entende que, quando se consegue organizar os dados, eles se transformam em informação, e após analisá-las, dá-se origem à inteligência

competitiva. A partir desse momento, os gestores da inteligência disseminarão esse conhecimento para os demais colaboradores da empresa.

Nesse sentido, verifica-se em todo o mundo, tanto no âmbito público quanto no privado, que é necessário o tratamento das informações. Miller (2002) ressalta que não existem empresas competitivas que não façam a coleta e análise de informações, porque as decisões devem estar embasadas para que criem oportunidades para as organizações. Alega, ainda, que, nos Estados Unidos, as instituições públicas gastam muito tempo analisando informações referentes à segurança do Estado. Já as privadas se preocupam mais com a busca de oportunidades.

Crescente é o processo que visa à oportunidade de desenvolvimento com base nos sistemas de inteligência competitiva. A maioria dos pesquisadores sobre o assunto, dentre eles Vasconcelos (1999), Prescott e Miller (2002), Vaitsman (2001) e Porter (1986), focalizam a identificação de quatro fases no ciclo de inteligência: planejamento, coleta, análise e disseminação da informação, bem como sua constante avaliação.

O planejamento que inicia o sistema de inteligência competitiva caracteriza o processo de preparação para o futuro. Definir objetivos e resultados a serem alcançados, bem como as ferramentas a serem utilizadas, irá interferir na atual situação da empresa, com o propósito de passar de uma situação conhecida para outra almejada, dentro de um intervalo de tempo previamente definido. Os fatos são coordenados com a finalidade de reduzir as incertezas futuras.

Portanto, acredita-se que o sistema de inteligência competitiva deve ser analisado tendo em vista as suas fases, pois cada parte não pode ser dissociada do contexto geral, no qual o plano central é a missão, isto é, o objetivo que se deseja alcançar que, integrado ao capital intelectual e desenvolvido com ética, provavelmente diferenciará as empresas que fizerem uso do sistema de inteligência competitiva. A Figura 1, a seguir, foi elaborada com o objetivo de demonstrar sinteticamente as características desse processo de tratamento das informações.

Analisando a Figura 1, abaixo, conclui-se que o planejamento de todas as ações renova-se após cada análise, disseminação e constante avaliação. A idéia de reorganização está implícita no sistema.

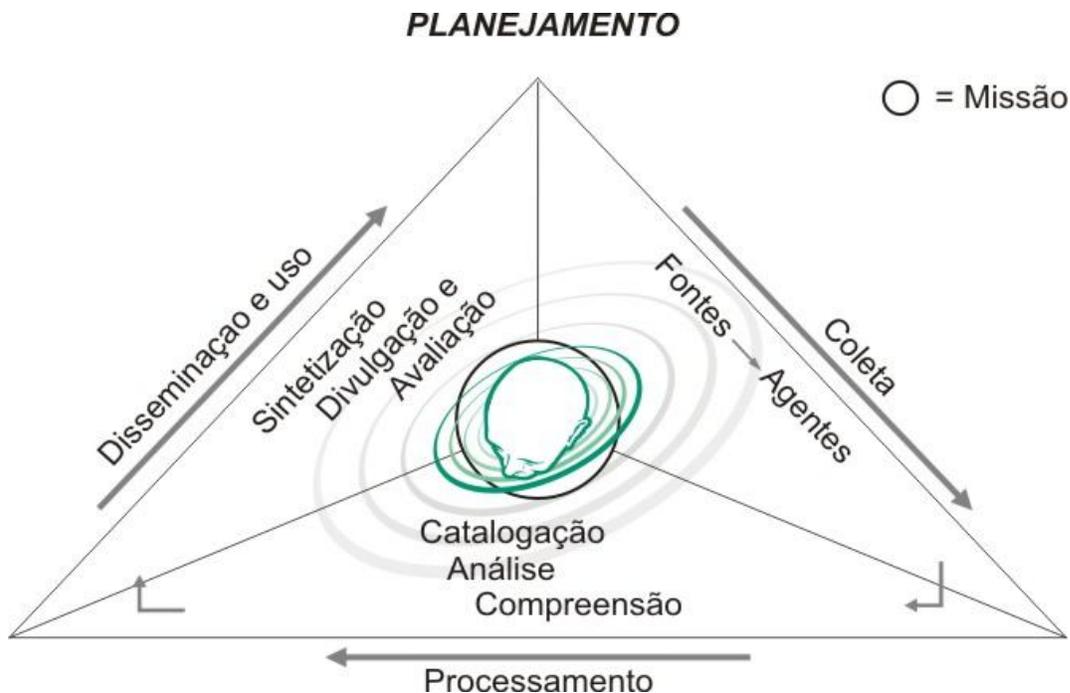


Figura 1- Sistema de inteligência competitiva integrado ao capital intelectual

Assim, Porter (1986), em seu sistema de inteligência competitiva, também elaborou um modelo que parte de um planejamento, com uma clara definição de objetivos, permitindo que a empresa organize suas informações de forma a antecipar riscos futuros. O seu modelo investiga ações dos concorrentes, indo além da simples busca de informações ao mero acaso, pois seu estudo criou uma logística de informações pertinentes, organizada de forma a beneficiar as empresas que utilizarem esse sistema.

Saheli e Grisi (2001) entendem que o modelo de Porter é bem completo em relação às funções de um sistema de inteligência competitiva. Os autores alegam que Porter discrimina as fases do sistema de inteligência competitiva sobre a empresa

concorrente, dando idéias de como executá-las. Para o autor, o objetivo de um sistema de inteligência é averiguar as possibilidades de concorrência que cada empresa oferece, conhecendo o seu perfil e englobando nessa análise funcionários, clientes, fornecedores, substitutos e novos entrantes, priorizando, como tarefa do sistema de inteligência competitiva, verificar em primeira instância quem apresenta real perigo no momento, quem é o concorrente, promovendo uma análise sofisticada do perigo e dando sugestões de como gerenciar tal questão.

Para garantir a harmonia e eficácia do processo, é importante sempre lembrar, para todos os colaboradores envolvidos no processo, que a vertente que possivelmente diferenciará as empresas uma das outras é a operacionalização de um sistema de inteligência competitiva, em que se têm definidas claras missões e as formas de atingi-las dentro de um tempo estabelecido. Segundo Porter (1986), independente da maneira como são coletados os dados que serão analisados sobre o concorrente, existem benefícios adquiridos pelas análises formais e documentais, pois a dificuldade de se perder tais informações torna-se uma realidade, e a análise do concorrente é muito importante para que seja feita de forma desestruturada, de forma aleatória, devendo ser registrada e documentada.

Para Porter (1986), os dados a serem coletados de um concorrente poderão vir de diversas fontes. Dentre elas, relatórios publicados, analistas de mercado, fornecedores, clientes, entre outros, conforme demonstra a figura a seguir.

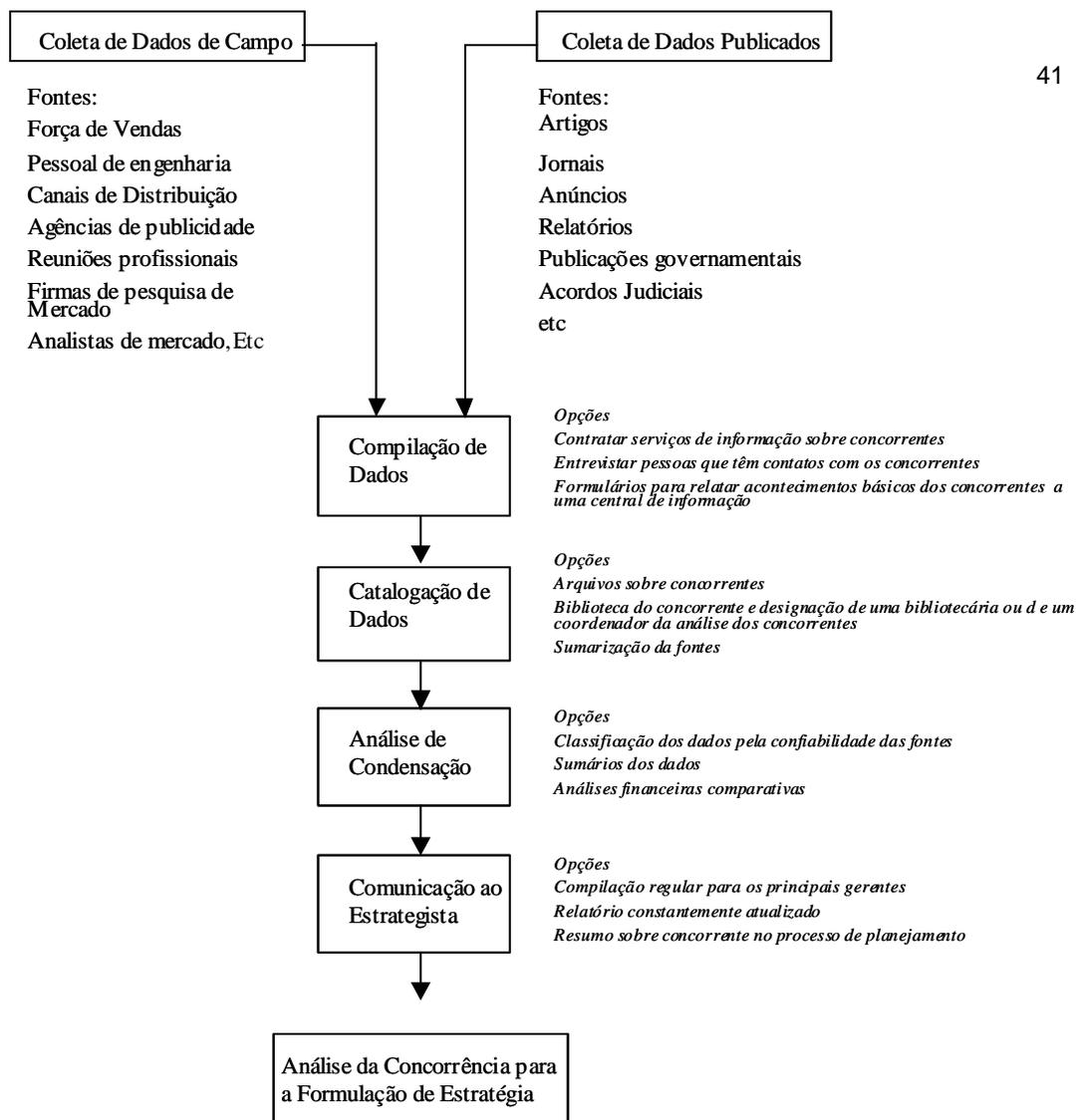


Figura 2 – Funções de um sistema de inteligência sobre o concorrente

Fonte: Porter, 1986

De acordo com o Porter (1986, p. 83), “a compilação dos dados para uma análise sofisticada da concorrência exige mais do que apenas trabalho duro”, requer um sistema de informações sobre o concorrente, como demonstrado na Figura 2.

Portanto, é necessário um planejamento adequado para assegurar a eficácia da implantação do processo de inteligência, tendo em vista a grande variedade de dados disponíveis. Torna-se imprescindível a elaboração estratégica das ações a serem tomadas, para que a empresa não permaneça estática no momento em que perceber a quantidade de informações que possui. À primeira vista, esses dados

parecem não fazer o menor sentido, mas, quando bem administrados, poderão gerar um processo inteligente que possivelmente contribuirá para o sucesso organizacional.

2.5.2 Planejamento

A primeira fase do sistema de inteligência competitiva é o planejamento, na qual são identificadas as necessidades de informação, bem como os atores envolvidos no sistema. Nessa fase, são estabelecidos os objetivos que os analistas de inteligência desejam atingir, sendo importante que eles estejam atentos para ajustar o processo à cultura da empresa.

O planejamento é fundamental para antever conseqüências futuras que poderiam vir a prejudicar a companhia, não deixando o seu destino ao acaso. Define um caminho a ser seguido para que não haja surpresas, procurando antecipar riscos e obter resultados positivos para a firma.

Segundo Estanqueiro (1999), na fase inicial de planejamento e coordenação do sistema de inteligência competitiva, deve-se estar atento a alguns problemas comuns, decorrentes de uma cultura ultrapassada, que ocorrem com freqüência nas empresas, nas quais os administradores não valorizam a inteligência e sim as informações já prontas, aplicadas anteriormente. Inaptos a aplicar a inteligência à estratégia da organização por medo daquilo que é considerado novo, esses administradores acreditam já conhecer o mercado e recusam-se a agir de outra forma. Existe ainda o problema gerado por pessoas que não possuem habilidades necessárias para lidar com a inteligência competitiva, desmotivando os demais colaboradores, criando idéias errôneas, ou mesmo escondendo informações, aniquilando o processo de integração de conhecimento na empresa.

Para que isso não ocorra, é necessário saber quais são as reais necessidades dos decisores e alinhar a inteligência ao processo de decisão, sensibilizando toda a empresa sobre as mudanças do mercado. A atividade de inteligência deve estar ajustada à cultura de decisão da firma, em que uma forma de refletir diferenciada precisará ser incorporada pelos analistas da informação, que estabelecerão linhas de comunicação de maneira que a empresa toda, isto é, tomadores de decisão,

profissionais da inteligência, colaboradores em geral, se tornem comprometidos com a nova estratégia. Além disso, deve ser traçado um elo entre o sistema e a tecnologia que a empresa pode possuir como apoio.

A empresa moderna deverá se desligar de todos os paradigmas vivenciados no passado. No mundo hodierno, a firma que obterá diferenciação será aquela que possuir um espírito de equipe em que todos interagem no processo.

Para o desenvolvimento dessa fase, Vaitsman (2001, p.19) afirma que a primeira coisa que deve ser definida é a missão, que pode ser proveniente “do Plano de Busca de Informações Empresariais; de Solicitação de Busca voltado para o desenvolvimento de tema específico; de determinação específica emanada da chefia do órgão de informações”.

Contudo, é importante que os profissionais da inteligência possuam metas para que possam se direcionar na fase de planejamento. Morais (1999) sugere uma relação de tópicos para a elaboração do Projeto de Inteligência Competitiva:

- os objetivos a serem alcançados;
- a escolha das fontes de informação a serem pesquisadas;
- a escolha da metodologia e dos recursos inerentes à pesquisa;
- a definição da estrutura organizacional que contextualizará o processo;
- o plano de ação;
- o cronograma de ações e o custo operacional dele;
- a maneira como será acompanhada cada etapa do trabalho e suas respectivas avaliações.

A valorização do roteiro que delimita as ações auxiliam o desenvolvimento do sistema. A autora ainda entende que, nessa etapa, devem ser definidos os cinco “Ws” e dois “Hs” - *What, Who, Where, When, Why, How e How Much* (o quê, quem, onde, quando, por quê, como e quanto) que delimitam as perguntas que devem ser respondidas pelo sistema de inteligência competitiva na fase do planejamento.

Após responder a tais perguntas e seguir um planejamento a partir de um roteiro bem elaborado, os colaboradores do sistema se sentirão mais seguros para coletar aquilo que realmente será útil para a tomada de decisão.

2.5.3 Coleta

Os especialistas em inteligência competitiva possuem como objetivo, neste mundo globalizado e em constantes mudanças, coletar, prioritariamente, as informações públicas de modo a subsidiar o processo de decisão. Para tanto, utilizam métodos éticos e legais, apesar de muitas vezes serem tratados como verdadeiros espões.

Nessa fase, obtêm-se grande quantidade de dados que, depois de analisados, se transformam em informação. O analista precisa tomar muito cuidado com o excesso de dados, pois só deve coletar o que for relevante para o objetivo da pesquisa. Outro fator que deve ser muito observado é em relação à credibilidade da fonte, pois, se o dado não estiver correto, pode estar sendo colocado no sistema de inteligência competitiva algo que irá comprometer todo o tratamento das informações, e que poderá acarretar prejuízo à tomada de decisão.

Segundo Moraes (1999), na fase da coleta, deve haver um plano para obter informações das fontes. A autora entende que é preciso uma triagem do material disponível, para que sejam analisados os aspectos de “relevância para com o tema; aspecto inovador; e nível de atualização” (p.20). Assim, não se corre o risco de coletar algo ultrapassado ou que não faça diferença para o desenvolvimento do sistema.

Deve ser analisada também a forma de obtenção dos dados. Se a coleta não seguir os padrões que orientam a atividade de inteligência competitiva, a organização

estará arriscando a perda da sua credibilidade, gerando uma imagem negativa perante o público em geral.

Por seu turno, Vaitsman (2001) entende que a fase da coleta é dividida em quatro etapas. A primeira é aquela em que são coletadas informações dentro do próprio órgão. Nessa etapa, também ocorre a busca de informações por meio de contatos pessoais e solicitações feitas a outros sistemas da firma. A próxima etapa consiste em uma pesquisa geral de dados. A terceira etapa é a de “intercâmbio” de informação entre as empresas. O autor sugere, após passadas as primeiras etapas, se não houver sucesso na pesquisa, que seja realizada uma quarta etapa, denominada “operação de informações”, em que devem ser tomadas medidas de segurança. Essa etapa consiste na busca de informações que não estão disponíveis para o público em geral, por exemplo: “abordagem, recrutamento de pessoas (informantes), a escuta telefônica, a entrada sub-reptícia, a vigilância, os bugs eletrônicos etc.”(VAITSMAN, 2001, p. 34).

A fase de coleta de informações gera polêmica entre os estudiosos do tema. Os profissionais de inteligência devem ficar atentos quanto à forma de adquirir as informações, pois não há necessidade de arriscar a imagem da organização, dentro de um ambiente no qual as informações, em sua maioria, encontram-se disponíveis legal e eticamente. Nesse sentido, Santos (2003) chama a atenção sobre o cuidado que deve ser tomado nesse processo, explicitando que a fase que deve se ter mais cuidado é a de coleta e busca de dados. Afirma que são como os olhos de uma águia, estabelecendo um paralelo entre o Sistema de Inteligência Competitiva e o corpo do animal, classificando como o grande risco, em que se perde por vezes a ética e se compromete o aparato institucional. Credita o valor do processo a escolha de profissionais gabaritados, que empregarão seus serviços de forma criteriosa. Explica que muitos gerenciadores de inteligência competitiva vêem esses que buscam a informação com menos consideração do que deveriam ter, como se apenas fossem fornecedores de dados, esquecendo-se do real valor que possuem. E acredita ainda que esta falta de consideração pelo trabalho do outro se deve a pouca experiência dos detentores dos cargos de chefia das grandes empresas.

É sugerido, pela maioria dos autores voltados para a estratégia organizacional, que sejam estabelecidos padrões éticos e jurídicos para a atividade de inteligência, para que os profissionais tenham como direcionar de forma cristalina suas ações. Zylbersztajn (2002) entende que o código de ética empresarial, aliado à utilização do sistema legal, contribui para a redução de ações oportunistas contra as empresas.

A sugestão pela companhia de padrões éticos determinados pode melhorar a qualidade das condutas adotadas por seus funcionários. De acordo com Marcial, Costa e Curvello (2002), nos Estados Unidos, os profissionais selecionados para administrar a inteligência competitiva dentro das empresas, seguem um código de ética elaborado pela sociedade de inteligência daquele país. Em nosso país, após um ano de discussões, elaborou-se um código de ética da Associação Brasileira de Inteligência Competitiva, que restringe a divulgação de informações que não procedam de forma ética, orientando os profissionais ligados à área.

É por esse motivo que a Abraic e todos os envolvidos com a inteligência competitiva insistem na aplicação dos Códigos de Ética e de Conduta, os quais possuem as diretrizes a serem adotadas pelos profissionais da atividade de inteligência, sendo contrária à adoção de meios imorais e/ou ilícitos. A Abraic (2004) estabelece, em seu Código de Ética, as seguintes orientações:

- exercer suas profissões com zelo, diligência e honestidade;
- preservar a sua dignidade, prerrogativas e independência profissional;
- aplicar esforço contínuo para que suas profissões sejam reconhecidas e respeitadas;
- cumprir leis aplicáveis no Brasil e exterior;
- manter o sigilo sobre o que souberem em função de suas atividades profissionais;
- evitar o envolvimento em conflitos quando estiverem em função de suas atividades;
- assegurar as condições mínimas para o desempenho ético-profissional e que emitam opiniões, dêem pareceres e sugestionem medidas somente depois de estarem seguros das informações produzidas e da confiabilidade dos dados obtidos.

Além disso, a Abraic (2004) também instituiu um código de conduta, com a finalidade de estabelecer padrões de comportamento para seus associados e também para aqueles que atuam nessa área e queiram se orientar. Esse instrumento direciona os profissionais da inteligência em relação à ética e à legislação vigente no país. O art. 2º., IX, do capítulo II, determina a boa conduta de todos os associados da Abraic e de outros profissionais da área e estabelece normas de disciplina para evitar casos de espionagem comercial e econômica, roubo de segredos, suborno, acessos a instalações, documentos, pessoas e sistemas sem autorização, fraude, estelionato, falsidade ideológica e, quando houver casos de contato com documentos classificados como sigilosos para as empresas, determina que não sejam divulgadas as informações.

Portanto, nota-se a necessidade de se coletar informações de maneira ética e principalmente buscar profissionais que contribuam para que isso aconteça. As fontes de informação devem ser confiáveis, pois os dados que entrarem no sistema de inteligência competitiva embasarão as tomadas de decisões, devendo, portanto, haver uma criteriosa seleção para escolher o que poderá ser inserido.

É nesse sentido que novamente se percebe a importância do fator humano para o processo, pois, mesmo que as empresas possuam suportes tecnológicos de última geração, é o homem quem determinará o sucesso ou o fracasso do sistema e, conseqüentemente, o destino delas.

2.5.3.1 Fontes

Na fase de coleta de informações, é importante verificar a confiabilidade das fontes. Prescott e Miller (2002) entendem que são consideradas fontes de informação confiáveis para a atividade de inteligência competitiva todo acompanhamento realizado pela empresa em: documentos públicos sobre a concorrência ou o mercado, informações de seus funcionários, internet, clientes, fornecedores, consultores e outros, compreendendo ainda que os dados que são gerenciados, depurados e transformados em conhecimento competitivo facilitam a atividade da empresa.

Entretanto, verificar a confiabilidade das fontes de informações passa também por classificá-las, quando se avalia se os dados processados partiram de fontes primárias ou secundárias e se elas eram externas ou internas à empresa.

Segundo Miller (2002), pesquisa primária é a denominação que se dá quando se vai diretamente à fonte, à procura de dados desejados, dispondo de informações que não estão publicadas em formato algum, diferentemente da secundária que é caracterizada por restaurar algo que não é mais inédito. O autor cita exemplos e diferencia esses dois tipos de fontes: as primárias, que geralmente são fontes adquiridas de experts como consultores e analistas e são mais valorizadas por serem de difícil acesso; e as secundárias, que são impressas e eletrônicas, ou seja, bancos de dados comerciais e publicações periódicas. Um dos maiores facilitadores de fontes secundárias é a internet.

Gordom (2004, p. 230), por sua vez, afirma que “todas as fontes de inteligência competitiva podem ser divididas em três grupos: indivíduos em sua própria empresa [fontes internas]; terceiros e concorrentes [fontes externas]”. Nesse sentido, o autor organizou algumas delas em três quadros representativos, a seguir apresentados.

O primeiro quadro elenca as fontes internas de informação, que são de grande utilidade para o sistema de inteligência competitiva. Muitas vezes a informação de que se necessita está dentro da própria empresa. Segundo o quadro abaixo, são exemplos de fontes internas de informações competitivas:

| Pessoal / Departamentos | Áreas típicas da investigação |
|--------------------------------|--|
| Presidente | <i>Insight</i> desenvolvido sobre o concorrente em decorrência de contratos externos, leitura de relatório de analistas, etc. |
| Engenharia | Engenharia inversa dos produtos dos concorrentes, custos de produção, etc. |
| Finanças | Custo do dinheiro para o concorrente, análise financeira, etc. |
| Recursos humanos | Principais critérios de desempenho, lacunas de conhecimento e capacitação técnica, cultura corporativa, principais executivos na empresa do concorrente (perfis), etc. |
| Centros de informação | Dados publicados, rede informal de bibliotecários, etc. |
| Produção | Métodos de montagem, grau de sindicalização, custo da mão-de-obra, pontos fortes e fracos do ponto de vista operacional, etc. |
| Marketing | Gastos com mídia, clientes, estratégias de relação com o cliente, pontos fortes e fracos dos produtos do concorrente, etc. |
| Suprimentos | Relacionamento com fornecedores estratégicos, fontes específicas, etc. |

| | |
|----------------------------|---|
| Relações públicas | Relacionamento com a mídia, estratégias divulgadas, etc. |
| Pesquisa e desenvolvimento | Nível de capacitação técnica, novas tecnologias em desenvolvimento, etc. |
| Vendas | Relacionamento com clientes vitais, tipos de programas e prazos, cultura específica da área, etc. |

Quadro 1- Fontes internas de informações competitivas

Fonte: Gordom (2004)

Há ainda as fontes externas, também muito utilizadas pelos profissionais de inteligência competitiva na fase de coleta de dados. O mesmo autor cita alguns exemplos expostos no segundo quadro, disposto abaixo:

| | |
|-----------------------------|---|
| Bancos | Transações financeiras do concorrente |
| Consultores | Programas de inteligência competitiva, perfil do concorrente, etc. |
| Clientes | A melhor das fontes de informação para posicionamento do concorrente, novos produtos, etc. |
| Distribuidores | Programas setoriais, margens dos distribuidores, suporte recebido do concorrente, etc. |
| Imprensa geral ou setorial | Excelente fonte de informação sobre a concorrência |
| Fabricantes de equipamentos | Base instalada, tecnologia empregada, etc. |
| Analistas financeiros | Estratégias empresariais, financeiras e mercadológicas, etc. |
| Governo | Fontes geralmente mais úteis para informações setoriais |
| Advogados | Assessoria jurídica em geral |
| Especialistas em patentes | Patentes emitidas em nome do concorrente, pontos fortes e fracos dos pedidos de patentes em andamento |
| Ex- funcionários | Informações de primeira mão sobre os concorrentes |
| Fornecedores | Estratégias de comércio eletrônico, custos, qualidade |
| Associações setoriais | Faturamento e outras informações específicas |
| Sindicatos | Contratos, condições de trabalho |

Quadro 2- Fontes externas de informação competitiva

Fonte: Gordom (2004)

As empresas divulgam dados importantes por intermédio de diversas fontes, utilizam-se de propagandas, por meio televisivo, jornalístico, *outdoors*, etc. A mídia, de modo geral, é uma preciosa fonte de dados, na qual gestores despercebidos divulgam estratégias das empresas antes do momento adequado. Enfim, existem vários locais onde podem ser coletadas informações relevantes sobre as firmas

concorrentes, cabendo aos gestores de inteligência filtrarem aquilo que lhes interessa. Gordom (2004) cita os principais exemplos no terceiro quadro exposto abaixo:

| Fontes de informação sobre os concorrentes |
|--|
| Relatórios anuais |
| Informativos internos |
| Disputas judiciais |
| Arquivos de organizações das quais a empresa concorrente participa (organizações de defesa ambiental ou de saúde e segurança, conselhos de planejamento municipal, entidades trabalhistas) |
| Revistas técnicas |
| Disputas com entidades normativas |
| Anúncios de recrutamento de funcionários |
| Panfletos e outros materiais de divulgação de produtos |
| Imprensa popular |
| Pedidos de registros de patentes |
| Artigos de revistas |
| Imprensa especializada na área de finanças |
| Documentos financeiros enviados a entidades normativas ou governamentais |
| Publicidade |

Quadro 3- Fontes de informação sobre os concorrentes

Fonte: Gordom (2004)

Lobo (1997, p. 34), primeiro presidente do Instituto Nacional de Propriedade Industrial, cita que esse órgão “atua como provedor na indústria de informações do Brasil, gerando e disseminando informação tecnológica mercadológica e industrial”. O autor afirma que, analisando as patentes, averigua-se a eficácia da prática de inteligência competitiva, pois a documentação da patente é uma fonte primária de dados sobre a concorrência e dela pode-se obter uma gama variada de informações de uso quase imediato. Dentre elas, são destacadas: a verificação de quem são os concorrentes e qual o seu potencial no mercado; qual concorrente está associado a outro; identificação das finanças de um competidor; quem tem poder tecnológico; e quais as marcas e patentes que o concorrente já possui.

Nesse sentido, Mockler (1992) alega que a escolha de fontes de informações seguras é imprescindível para a atividade de inteligência, e que a análise das patentes do concorrente é uma boa estratégia competitiva.

Verifica-se que muitas são as possibilidades de se coletar informações para a atividade de inteligência competitiva. Balestrim (1997) fez uma pesquisa para verificar quais as fontes de informação são mais utilizadas pelas empresas. Ele observou, por meio de entrevistas, que as empresas utilizam muito as fontes

externas por intermédio dos clientes, fornecedores e representantes; e as fontes internas, que são informações adquiridas dos funcionários da empresa. Além disso, são também utilizados, o banco de dados do INPI e a internet, entre outras.

Kotler e Armstrong (apud VAITSMAN, 2001) afirmam que a escolha das fontes de informação na fase da coleta é importante para a eficácia da inteligência competitiva. Apesar de alertarem quanto à necessidade da adoção de medidas que não denigram a imagem da empresa, citam vários tipos de fontes de informação que são costumeiramente utilizadas pelas firmas e que, caso tais atitudes fossem descobertas, elas teriam sérios prejuízos causados à sua imagem.

Os autores alegam, ainda, que é comum as empresas selecionarem para entrevistas ex-empregados de suas concorrentes para tentar obter informações. Isso porque ex-funcionários normalmente divulgam informações importantes sobre as empresas nas quais trabalhavam para impressionar e conseguir novas oportunidades. Nesses casos, muitas vezes, eles não foram instruídos em suas admissões acerca desse tipo de abordagem pelos concorrentes e tampouco dos procedimentos pertinentes a serem adotados após o término do contrato de trabalho.

Utilizar-se de má-fé é uma postura desaconselhável para a imagem da empresa, que possui diversos meios de obter informações de forma legal e ética. Além disso, práticas ilícitas, além de atingirem a imagem da firma, acarretam imputações penais e cíveis, como será visto posteriormente. Por isso, de acordo com Thiry – Cherques (2003), se a empresa segue padrões éticos e legais, possui uma boa imagem, e conseqüentemente, maior probabilidade de auferir vantagem competitiva.

Kotler e Armstrong (apud VAITSMAN, 2001) ainda citam como fonte preciosa de coleta clientes externos que, muitas vezes, possuem informações e as divulgam para as concorrentes. Para se ter uma idéia de até onde as empresas costumam ir em busca de informações, existem algumas que compram lixo de suas concorrentes para analisar se há alguma anotação importante nesses resíduos.

Essa prática, mesmo que não seja considerada ilegal, está fora dos padrões éticos, podendo acarretar sérios prejuízos para a imagem da empresa, que deve se

preocupar não só com a legislação, mas, também, com os princípios norteadores do profissional de inteligência competitiva. Dentre eles, encontram-se a moral e a ética.

Alegam ainda os mesmos autores que a análise de material já publicado pode ser útil para demonstrar que estratégia a empresa concorrente está tomando. Não poderiam também deixar de citar como fonte de informação a arte de montar e desmontar um produto do concorrente, aprender tudo que for possível sobre ele e depois melhorá-lo (KOTLER; ARMSTRONG, apud VAITSMAN, 2001).

Estudar a formação, manejo e produção do produto concorrente também facilita a aquisição de conhecimentos necessários com vistas a superá-lo. É mais ético e digno para a empresa superar o concorrente dessa forma, pois poderá atingir o que almeja sem praticar atitudes inapropriadas para o mundo empresarial.

Vaitsman (2001), por sua vez, entende que, para que uma informação seja útil para a tomada de decisão, é importante que seja analisada a credibilidade da fonte que a concedeu. O autor sugere um processo (Quadro 4) que analisa a fonte de informação quanto à sua credibilidade.

| Idoneidade da fonte | Veracidade da informação |
|-------------------------|--------------------------|
| A- Absolutamente idônea | 1- Alta credibilidade |
| B- Nem sempre idônea | 2- Média credibilidade |
| C- Inidônea | 3- Baixa credibilidade |

Quadro 4- Avaliação de Informe

Fonte: Vaitsman (2001)

Vaitsman (2001) ainda alega que qualquer dado que possa vir a contribuir para o crescimento da empresa possui sua credibilidade de acordo com a credibilidade da fonte pesquisada. Assim, primeiro, quem receberá esse dado será o órgão de informação que o classificará, segundo um código de avaliação, averiguando-se a idoneidade do conteúdo.

2.5.4 Análise dos dados

A fase de análise dos dados pode ser entendida como a que produz a inteligência, pois é nela que ocorre efetivamente o tratamento da informação, juntamente com a análise da credibilidade da fonte e a relevância da informação para a empresa. Morais e Bermúdez (2002) entendem que a fase de análise consiste na verificação do conteúdo, julgando-o quanto à sua consistência e relevância. Nesse caso, os analistas devem ficar atentos para não saturarem o banco de informações da empresa com dados antigos, que não inspirem credibilidade para que a empresa se torne mais competitiva.

Uma informação torna-se objeto de estudo após a verificação de sua pertinência para o avanço da empresa, por isso é importante analisar se ela é inovadora.

Assim, a credibilidade da informação deve ser bem avaliada para que não comprometa a tomada de decisão. De acordo com Vaitsman (2001), nem tudo o que é coletado tem a capacidade de agregar valores competitivos ao mercado atual. As decisões são tomadas com receio quanto à credibilidade do que realmente pode ajudar ao competidor, quando a equipe de inteligência não trabalha bem na fase da análise.

Segundo o mesmo autor (2001), o “processamento inteligente” vem a ser a avaliação de dados e informes para que, posteriormente, possam entrar no sistema como informação analisada. Somente as informações analisadas criteriosamente passarão a ter relevância para o sistema de inteligência competitiva.

A análise da informação deve ser feita com o auxílio de ferramentas de gestão, que irão apoiar o processo de tomada de decisão. Nesse sentido, a Abraic (2004) cita alguns exemplos dessas ferramentas que auxiliam na análise, seleção e reunião das informações pertinentes para a organização.

A Abraic (2004) também cita a subdivisão da fase de análise da informação, mostrando as características principais de cada uma. A seleção e a reunião de dados é a etapa que tem o papel de filtrar e diagnosticar o que é pertinente para a empresa. Já os exames e testes possuem a pretensão de juntar as informações, nas quais hipóteses são testadas e modelos são elaborados. A conclusão que é a etapa

de encerramento do processo de análise é o momento em que aparecem as sugestões de ações e/ou redefinições de estratégias.

A busca pelo novo é incessante, portanto utilizar diversas ferramentas é primordial para que a empresa não se torne ultrapassada. Miller (2002, p. 119) ressalta que a inteligência “é a informação analisada até o ponto de poder ser utilizada como sustentáculo de uma decisão. Use as ferramentas analíticas para alcançar este objetivo e nunca se contente com menos”.

Nesse sentido, Miller (2002) cita, como exemplo de ferramenta analítica, o modelo das “Cinco Forças de Porter”. Entende que esse modelo, do ponto de vista da inteligência competitiva, é muito importante, pois analisa a concorrência como um conjunto de forças, sendo a disputa entre os competidores apenas uma delas. Segundo o autor, as demais forças são “o poder dos consumidores, o poder dos fornecedores, a ameaça de entrada de novos concorrentes e a ameaça de produtos substitutos”(p. 86).

Porter (1986) mostra ainda que a análise da concorrência deve ser feita não só por intermédio de empresas do mesmo ramo já estabelecidas no mercado. Ele alega que a ameaça pode vir de vários lugares e, por isso, as firmas devem estar sempre utilizando diversas ferramentas de análise, dentre elas, a leitura minuciosa dos dados adquiridos, o processo de reflexão do que se busca dentro das fontes, para não correrem o risco de ficarem ultrapassadas e, conseqüentemente, fora do mercado competidor.

Novamente, deve ser enfatizada a importância do fator humano e a relação que se dá entre o homem e a forma com que vai ser feita a análise dos dados, pois cada um possui um sistema de análise, pontos de vistas imbutidos em sua consciência, portanto os mesmos dados podem ser analisados de formas distintas. O modo de avaliar a informação irá depender de quem estará lidando com ela. O ser humano é gerador de inteligência, avaliador constante do sistema e protetor do “conhecimento adquirido”. Assim, os dados serão analisados com o auxílio de ferramentas, de tecnologia moderna, mas a experiência do ser humano e o seu conceito de moral e ética é o que vai engrenar o sistema, sendo o fator-chave para o sucesso ou o fracasso da organização. Nesse sentido, Sveiby (1998, p. 9) alega que “as pessoas

são os únicos verdadeiros agentes na empresa. Todos os ativos e estruturas são resultados das ações humanas. Todos dependem das pessoas, em última instância, para continuar a existir”.

O capital intelectual é o ponto de partida para o desenvolvimento de práticas legais integradas com a inteligência competitiva, que finaliza o seu sistema com a disseminação das informações coletadas, analisadas e planejadas estrategicamente.

3.5.6 Disseminação

A fase da disseminação, como o próprio nome indica, consiste na divulgação da informação tratada por toda a empresa de forma a tornar o sistema conhecido por todos. Pode-se dizer que, nesse momento, o sistema torna-se “inteligente” e passa a integrar os ideais da empresa com os colaboradores. Desse modo, se ainda existiam pessoas que não interagiam com a atividade de inteligência competitiva dentro de uma empresa, ao verem os resultados positivos para a organização, acabam percebendo a necessidade de cooperar, e o diretor ou presidente da firma disseminarão os objetivos a serem perseguidos à sua equipe, traçando metas e constantemente cobrando um *feedback*.

Dessa forma, o diretor ou o presidente, isto é, aqueles que tiverem cargos de comando na firma, disseminarão as informações tratadas e creditarão confiança no colaborador que estará compartilhando os ideais da empresa.

Na fase de disseminação, a inteligência pode ser difundida pela empresa de diversas maneiras. Miller (2002) destaca que os profissionais geralmente elaboram relatórios, exposições e sumários. A maneira que eles possuem de disseminar o conhecimento adquirido é que fará a diferença para a organização. Exemplifica que, nas empresas informatizadas, as informações normalmente são divulgadas via intranet, disponibilizando com maior agilidade e confiabilidade o conteúdo analisado pelos gestores.

Portanto, a metodologia utilizada para a disseminação da informação será de total importância para a empresa. Morais e Bermudez (2002) entendem que, na fase de disseminação, as pessoas envolvidas com o sistema devem estar atentas às formas

que vão utilizar para a divulgação da inteligência. Os autores alegam que uma boa divulgação é essencial para o sucesso e a continuidade do sistema de inteligência competitiva.

Nesse sentido, a disseminação da informação deverá ser feita por meio de um bom programa e, nesse âmbito, o mercado hoje oferece uma gama enorme de *softwares* que embasam o bom suporte tecnológico, que possibilite os funcionários acessarem seus computadores e observarem o crescimento da empresa após a utilização de um sistema de inteligência competitiva. A disseminação pela intranet poderá ser, dentro da empresa, um forte fator motivacional para quem ainda não está interagindo com o sistema.

Esse processo requer uma avaliação dos resultados. Avaliar é repensar o que foi produzido, é detalhar os passos anteriormente tomados, observando se os objetivos finais foram alcançados, quando se investe em um processo de análise da trajetória percorrida, observando os limites e barreiras encontrados ao longo do processo e das perspectivas de mudanças que possam vir a ter. As novas sugestões embasadas em resultados já atingidos buscarão satisfazer o constante caminhar visando aos resultados esperados.

O próximo capítulo dará ênfase à proteção do conhecimento adquirido pelo sistema de inteligência competitiva. Serão analisados os fatores tecnológicos e os humanos, bem como serão propostas alternativas para minimizar a fuga de informações pertinentes adquiridas pela empresa.

3 PRÁTICAS DE PROTEÇÃO DO CONHECIMENTO COMPETITIVO BASEADAS EM CONTRA-INTELIGÊNCIA

Desde os primórdios tempos, o ser humano utiliza-se de sua capacidade de raciocínio para tentar se defender de todas as ameaças que envolvem a sua existência.

O “pensar”, integrado com o estudo dos reais “problemas” a serem enfrentados na vida, levaram os seres humanos e as empresas a criarem medidas a serem adotadas e caminhos a serem percorridos, na tentativa de minimizar os prejuízos causados pela falta de segurança.

Este capítulo possui como objetivo analisar a atividade de contra-inteligência como ferramenta de proteção empresarial, por meio da análise de todo o contexto da firma.

Também procura avaliar estratégias que visem a resguardar o conhecimento adquirido da empresa por intermédio das medidas de contra-espionagem. Muitas pessoas associam equivocadamente a inteligência competitiva à espionagem empresarial, devido ao seu desenvolvimento histórico, descredibilizando a atividade, que se baseia na ética e na legalidade.

Analisando a reportagem publicada na Gazeta Mercantil, de 1996 (apud VAITSMAN, 2001, p. 63), é possível perceber a falta de informação sobre o conceito de inteligência competitiva e a sua forte associação com a espionagem: “A espionagem [...] não é mais a mesma. Nem sequer envolve atividades ilegais. As empresas americanas aderem à inteligência competitiva, uma sistemática de coleta e análise de informações que estão em domínio público”.

Dessa forma, este trabalho possui a finalidade analisar as práticas de espionagem, sua origem, sua utilização pela atividade de inteligência governamental na época da ditadura no Brasil, bem como as práticas recentes de espionagem na área privada. Após essa análise, o estudo trata das práticas de contra-espionagem, como ferramenta para sustentar a vantagem competitiva empresarial.

3.1 A ESPIONAGEM EMPRESARIAL

A espionagem não é uma atividade recente. Existe desde a pré-história, quando o homem necessitava saber como se produzia o fogo. Tzu (1998) dispõe sobre a arte da guerra e a atuação dos espiões. Ele acredita que o conhecimento do espírito do mundo tem que ocorrer mediante intuição humana. Afirma, também, que as leis do universo são comprovadas facilmente por cálculos matemáticos. Porém, as estratégias dos inimigos só podem ser decifradas por intermédio do conhecimento sobre a espionagem.

As empresas necessitam de informações a todo momento, sobre a concorrência, o mercado, clientes, fornecedores, novas legislações, *marketing*, enfim, tudo o que as envolve, direta ou indiretamente. Mas, apesar de as informações disponíveis legalmente e eticamente serem vastas, muitas empresas preferem “cortar caminho”, praticando ilegalidades para conseguir vantagens competitivas. Vaitsman (2001) cita casos famosos de espionagem empresarial que ocorreram com multinacionais. Um deles aconteceu em meados de 1970, quando um funcionário de alto escalão da Mitsubishi foi condenado, e a empresa teve que pagar US\$ 300.000,00 por conseguir de maneira ilegal informações da empresa Celanese Chemical.

Segundo o mesmo autor, outro caso famoso ocorreu quando um executivo foi acusado pela montadora americana General Motors de desviar projetos secretos de um novo carro para a Volkswagem, e a Justiça alemã obrigou a Volks a apagar uma indenização à montadora no valor de US\$ 2 bilhões em peças e serviços.

Assim, no processo de globalização, a busca por informações muitas vezes ocorre de forma ilegal e antiética. Antes a espionagem era mais aplicada pelo Estado, porém a busca por novos mercados fez com que a atividade se desenvolvesse como uma prática também empresarial.

Com o mundo em constante evolução, a atividade de inteligência competitiva enfrenta a “guerra” entre as empresas. Em princípio, as firmas norte-americanas já instalavam em suas dependências as chamadas “salas de guerra”, a exemplo dos Estados, onde as informações passavam por agentes bem treinados e capacitados a coletá-las e reutilizá-las da forma que melhor lhes conviessem. Nesse sentido,

Bessa (2002) alega que as grandes empresas norte-americanas começaram a se organizar para fomentar a prática efetiva da inteligência competitiva dentro de suas empresas, explicitando que a guerra militar deu lugar a guerra tecno-econômica, na qual a competitividade fez com que as empresas criassem mecanismos de apoio às decisões, bem como prática de proteção contra as estratégias do concorrente, entre elas, a espionagem.

Também o mundo oriental aprendeu a milenar técnica de espionagem e sua utilização precisa foi, sem dúvida, um passo importante à aplicação da filosofia daquele território. Território este repleto de modificações que se fizeram valer ao longo dos anos. De acordo com Langellan e Barral (1969), a atividade de espionagem industrial se desenvolveu da seguinte maneira: até o século XIX, os produtores não se preocupavam com o desenvolvimento de medidas de contra-inteligência e sim apenas com o desenvolvimento de técnicas de aperfeiçoamento do objeto produzido. Entretanto, verificou-se a necessidade de encontrar medidas eficazes de segurança para proteger o patrimônio produzido. Desse modo, foram criadas no Japão escolas de aperfeiçoamento de medidas de segurança, nas quais técnicas de proteção e de obtenção de informações estão sendo empregadas.

Dessa forma, os segredos utilizados por uma indústria em um país, necessários ao seu desenvolvimento e expansão, eram rapidamente copiados por outra indústria em outro país e aprimorados de modo que o que era considerado inovador se transformava rapidamente em ultrapassado. Assim, os países começaram a entender a necessidade de preservar as suas informações.

No caso do Brasil, em particular, Dvir (2004) alega que a espionagem nas empresas pode ocorrer por inúmeras razões, e é muito importante saber como se prevenir. O autor cita algumas tecnologias utilizadas na espionagem e as características específicas do mercado brasileiro, com o intuito de mostrar às pessoas o que pode ser utilizado contra elas ou as empresas em que trabalham, de forma que se conscientizem da necessidade de se proteger.

Para se proteger, de certo modo, será necessário conhecer as novas formas de espionagem adotadas pelo mercado. Os objetivos de quem espiona terão que ser investigados paralelamente às inovações de espionagem.

Os objetivos da espionagem empresarial são muito amplos. Não seria possível delimitar ao certo todas as suas possibilidades. Bergier (1970, p. 14) cita alguns objetivos da espionagem empresarial, apesar de entender que a lista é muito mais vasta do que esta: “descobrir fusões, concentrações, aumento de capital, descobertas científicas, planos de publicidade, ou de lançamento de um novo produto, criação de sucursais no estrangeiro, etc.”.

Assim, como se pode observar, a vantagem em estar à frente da concorrência se dá muitas vezes de forma ilegal e por diversas razões.

Também Thomaz (1996), perito criminal e ex-diretor técnico do Instituto de Criminalística, cita alguns exemplos de espionagem empresarial ocorridos no Brasil, como o caso do modelo do cinto da Zoomp, que foi “parar na mão” do concorrente; o problema que a Princeton teve com seus telefones grampeados; a EMBRAER, que teve o modelo de sua aeronave copiado por uma empresa sueco-americana, entre outros.

4.2 PRÁTICAS DE CONTRA-INTELIGÊNCIA

Surgindo como prática de segurança, a contra- inteligência competitiva vem a agir de forma defensiva dentro das empresas, adiantando-se ao perigo.

Segundo Nolan (2002), é preciso realizar operações de inteligência e, mais ainda, faz-se necessário aplicar as de contra-inteligência. As duas atividades são igualmente importantes.

Para Porter (1986), qualquer empresa está sujeita ao ataque dos concorrentes. E esse ataque poderá vir de dois tipos: os que estão entrando no mercado e/ou aqueles que precisam se recolocar em melhor posição. A melhor defesa passa a ser o ataque, pois, se uma empresa vivencia ameaças, e seus concorrentes estão sempre estudando meios de atacá-la, a melhor defesa será se defender por meio do ataque. Dessa forma, a empresa obtém vantagem sobre a concorrência e aprimorará sua diferenciação no mercado, utilizando-se da ofensividade como estratégia defensiva.

De acordo com o mesmo autor, essa estratégia visa a inibir os possíveis ataques, desviar os já preestabelecidos ou ainda reduzir a sua intensidade, tornando a empresa competitivamente mais sustentável.

Assim como os ataques se diversificam com o passar do tempo, as estratégias defensivas também deverão adaptar-se, buscando sempre empregar a ética e caminhar junto com a legalidade.

O mundo globalizado opera atualmente com uma gama muito diversificada de inovações. Torna-se cada vez maior o número de novos produtos e serviços oferecidos no cenário mundial. As pessoas que lidam com tais inovações são as mais diversas possíveis, vulneráveis a todo tipo de assédio por parte dos estrategistas sem ética, portanto, se as medidas preventivas não forem aplicadas nessas empresas, ocorrerá facilmente a fuga de informações.

De acordo com Vaitsman (2001), não existe modelo que impere para medidas de proteção, contudo universalmente é concebido que, quando se trata de proteção de pessoas, informações, documentos, comunicações, processamento de dados, entre outros, devem ser adotadas precauções por profissionais devidamente preparados.

Portanto, deve-se ficar atento, pois existem milhares de subsídios para se obter informações relevantes. É primordial estar alerta para saber se a empresa está sendo focalizada por tais empreendedores ditos desleais.

Langellan e Barral (1970) citam alguns sintomas que, caso ocorram, a empresa terá que ficar atenta, pois provavelmente estará sendo alvo de espionagem empresarial:

- quando o volume de vendas cai em uma empresa ou em determinado seguimento dela;
- quando um concorrente o passa para trás;
- quando um produto novo é igual ao seu e é lançado no mercado antes ou no mesmo tempo que o seu;
- quando publicitários começam a pedir notícias do seu negócio sem motivos aparentes;

- quando um funcionário pede demissão e vai para a concorrente;
- quando recebe visitas pouco habituais de pesquisadores estrangeiros;
- quando os estagiários se interessam demais pela produção;
- quando surgem representantes que antes não tinham aparecido, com ofertas surpreendentes;
- quando ocorre um arrombamento na empresa.

Dessa forma, após verificar se a sua empresa tornou-se alvo ou tornar-se-á alvo de espões, será imprescindível delimitar o que é importante ser preservado. A palavra confidencialidade deve ser disseminada na empresa, no sentido de estabelecer tudo aquilo que deve ser protegido. Contudo, para Gordom (2004), quando as pessoas possuem informações importantes das companhias devem ficar atentas para não divulgá-las, e a empresa deve impor limites de acesso, isto é, as informações sigilosas devem ser divulgadas apenas para as pessoas que realmente irão utilizá-las, sendo fundamental que entendam o conceito de “confidencialidade”.

Vaitsman (2001), por sua vez, conceitua informação confidencial como todo o assunto, que deva ter acesso restrito dentro da empresa e, caso os funcionários venham a descumprir as regras de contra-inteligência, irão comprometer e trazer grandes prejuízos à organização.

Assim, será necessário delimitar até onde as informações irão circular e por quem irão passar, classificando-as quanto à sua importância competitiva no mercado. É importante saber por onde processar os dados e quais departamentos irão estar de posse das informações competitivamente importantes para o mercado. Essa visão estratégica desenvolve a liderança apropriada ao despertar o espírito de cooperação entre os colaboradores da empresa. Esse espírito de prover soluções e de criar proteções para o melhor recurso que a empresa possui, o conhecimento, é um dos diferenciais que a firma constata em seu contexto.

Concorda-se que a informação é a chave competitiva de todo bom negócio e, portanto, deverá estar bem protegida. O futuro da sua empresa poderá estar em perigo. Faz-se necessário o estabelecimento de um plano de segurança, ou seja, de contra-inteligência competitiva. Para tanto, torna-se imprescindível proteger-se desses espões de forma a evitar o vazamento de informações confidenciais. Algumas práticas podem antever o perigo e minimizar o risco do ataque. São elas:

- evitar que mensagens telefônicas deixadas em telefones portáteis sejam ouvidas, visto que a grande maioria das pessoas não trocam as senhas que vêm nos telefones, que vêm da fábrica e são facilmente acessadas e decifradas;
- picotar todo o lixo da empresa, de forma que as informações não possam ser resgatadas;
- proteger a rede de informações da empresa, deixando claro para os colaboradores que os dados sensíveis arquivados em suas máquinas podem tornar-se perigosíssimas armas nas mãos dos inimigos;
- registrar a entrada de trabalhadores temporários ou técnicos na empresa, observando que podem ser espões disfarçados;
- verificar a empresa que presta segurança, avaliando a qualidade do seu serviço e a confiabilidade e a idoneidade da firma contratada; o controle deverá ser rigoroso e eficaz;
- acompanhar a instalação de equipamentos eletrônicos a fim de verificar se eles possuem escutas;
- estar sempre atento às inovações mercadológicas e às normas de proteção;
- creditar confiança somente em quem for necessário;
- estar sempre alerta quanto às convenções, congressos, feiras e similares, onde a tecnologia é utilizada a serviço da informação, podendo ser um instrumento para práticas ilegais;

- comunicar ao seu superior hierárquico o primeiro risco à integridade do seu capital intelectual;
- evitar tratar assuntos importantes ao telefone, correndo o risco de ser espionado pela concorrência.

Dessa forma, será imprescindível o estabelecimento dos pontos a serem abordados dentro da empresa, em termo físico e pessoal. É preciso observar os locais por onde possam vazarem as informações e quem poderá deixá-las fugir e ainda qual o tamanho da credibilidade das táticas de defesa a serem empregadas. Dentro desse raciocínio, Porter (1986) defende a idéia de que as táticas de defesa das empresas devem ter eficácia e credibilidade.

Os sistemas de inteligência tornam-se cada vez sofisticados e eficientes. A busca por informações cresce a cada dia e as empresas começaram a perceber a necessidade de protegê-las. Para que isso ocorra, faz-se necessário agregar valores aos colaboradores da firma, levá-los a creditar forças no sistema de inteligência competitiva e transformar os colaboradores em agentes ativos e dinâmicos, que construirão a nova história da empresa, baseada em credibilidade e proteção. Segundo Marcial e Costa (2003) a mentalidade de proteção deve ser inserida pela contra-inteligência junto com a inteligência competitiva. Deve ser um processo simultâneo e integrado.

O novo causa certa inquietação, quebra de paradigma, receio de que a mudança traga consigo prejuízos pessoais. Contudo, o sistema de inteligência competitiva, bem como as contramedidas de proteção, devem também investir no profissional de forma a tornar as pessoas capazes de acreditar nas suas idéias e ajudar a garantir que as contramedidas adotadas frustrem as tentativas de fuga de informações. Dessa forma, verifica-se a necessidade de integrar a equipe à proposta que a empresa visa a operacionalizar.

3.2.1 TECNOLOGIAS MODERNAS DE PROTEÇÃO

Nota-se que grande parte das tecnologias disponíveis no mercado para a prática da contra-inteligência renovam-se a cada dia de forma a acompanhar o progresso das tecnologias desenvolvidas para a espionagem, pois hoje o mundo informatizado é

ávido por inovações e a empresa precisa acompanhar todas as mudanças para não se tornar ultrapassada.

É de vital importância verificar alguns aspectos dentro do mercado de busca de informações. Os analistas de inteligência devem conhecer as tecnologias mais utilizadas no mercado e suas contramedidas.

De acordo com Dvir (2004), a espionagem é muito praticada por meio de sistemas eletrônicos, tais como: escutas clandestinas e monitoramento oculto de áudio e vídeo. Portanto, devem ser discutidas as ameaças expostas por meio de sistemas de computação e suas respectivas proteções.

Atualmente, é imprescindível a empresa estar alerta à segurança dos dados dos computadores, devendo combater o ataque dos “cibercriminosos”, bem como se proteger de qualquer tecnologia que seja empregada com o objetivo de roubar informações confidenciais da empresa. Para Dvir (2004), faz-se necessário adotar algumas contramedidas, tais como:

- na empresa, adotar medidas que inutilizam os sistemas de monitoramento mediante câmaras de vídeo, incluindo as câmaras que possuem e as que não possuem fio. Será por meio de varreduras de ondas magnéticas, em que a frequência tem modulação específica, podendo ser identificada e decodificada, mostrando-a na tela do receptor, onde o funcionário poderá localizar tais câmaras.
- na área de informática, todo o processo deverá estar voltado para a utilização de antivírus, que são uma medida de proteção contra os hackers existentes no mercado. As empresas podem se proteger também utilizando os sistemas firewall e IDS (Sistema de Detecção de Intrusão), protegendo também os acessos à Internet.
- em relação à falsificação de documentos, pessoais, bancários, entre outros, uma das medidas de proteção refere-se a técnicas de reflexão e fluorescência de luz infravermelha, verificando a autenticidade das cores impressas no documentos investigados, sendo possível verificar textos adulterados.

Dessa forma, essas técnicas e equipamentos são importantes suportes no âmbito das contramedidas, protegendo o roubo de informações confidenciais das empresas.

Dvir (2004) ressalta a importância de contramedidas de sistemas de escuta. Os noticiários sempre fazem referência a roubos de informações mediante a utilização de escutas telefônicas ou ambientais. O autor cita exemplos de contramedidas para a escuta que acredita ser primordial para a segurança da firma: “varredura do espectro do rádio por meio de um receptor sensível; varredura de linhas telefônicas por meio de um analisador de linha telefônica; varredura de paredes, móveis, etc; e busca física do local”(DVIR, 2004, p. 47).

A mudança tecnológica é o que move a concorrência desempenhando uma função importante na estratégia de mercado. Inúmeras empresas surgiram mediante tais mudanças, sendo capazes de explorar o novo, viabilizando uma melhor rentabilidade para seus negócios.

Segundo Porter (1986), o centro de uma estratégia tecnologicamente diferenciada está no tipo de vantagem que a empresa almeja. A probabilidade de sucesso, quando se possui uma tecnologia voltada para o objetivo delimitado, é de essencial valia. Deve-se estar atento às inovações no que tange à tecnologia dentro do mercado.

Estando cientes dessas avançadas tecnologias e ainda visando a todos os novos lançamentos do mercado de espionagem, as empresas podem ter melhores possibilidades de proteger seus conhecimentos.

3.2.2 O PROCESSO MOTIVACIONAL DO COLABORADOR COMO ESTRATÉGIA DE PROTEÇÃO

Nem sempre a espionagem ocorre mediante a utilização de tecnologias modernas. Muitas vezes o fator humano é o principal responsável pela fuga de informações confidenciais das empresas. Segundo Gordom (2004), o esquema de proteção da empresa deve delimitar e responsabilizar pessoas específicas para receber informações sigilosas e cada colaborador estará ciente do seu papel, não transferindo informações a quem não tem autorização para obtê-las.

Volta-se a revelar a vulnerabilidade do fator humano, ponto este que muito influi no desenvolvimento do processo de proteção.

O mesmo autor refere-se ao comprometimento dos funcionários com o processo de inteligência competitiva e cita que “uma parte importante de qualquer programa de inteligência competitiva é garantir que os funcionários da empresa apoiem incondicionalmente a iniciativa” (GORDOM, 2004, p. 266). Dessa forma, a política de proteção também precisa dessa garantia.

Brasiliano (2005, p.10), por sua vez, afirma que “a palavra de ordem hoje não é mais pesquisar e sim não deixar vazar sua informação”, pois atitudes que parecem ser inofensivas podem ser uma arma potente por onde fugirão informações essenciais de uma empresa.

De acordo com o mesmo autor, os experts, na busca de informações, circulam pelo mercado, ávidos por informações que possam ser aperfeiçoadas e levadas ao mais alto nível de disseminação dentro de suas próprias empresas, lançando novos produtos e/ou serviços à frente do mercado. O autor afirma que “estão em domínio público 80% das informações estratégicas, bastando para isso integrar o quebra-cabeças” (BRASILIANO, 2005, p.8).

Sendo assim, a empresa que possuir a estrutura e a competência para proteger suas informações, por meio de medidas tecnológicas aliadas à motivação do ser humano, irá possivelmente chegar ao objetivo de atingir um elevado nível de segurança.

De acordo com Brasiliano (2005), caberá ao departamento de contra-inteligência juntamente com o de inteligência definir as estratégias e metas para se proteger a informação, nas quais os funcionários irão lidar com vários tipos de contramedidas, pois surgem novas tecnologias a todo instante.

A contra-inteligência competitiva estará atuando na empresa de uma forma completamente diferenciada dos departamentos de segurança tradicionais, pois delimitar os possíveis pontos de vulnerabilidade de uma empresa torna-a mais competitiva com relação ao seu concorrente.

Contudo, apenas o apoio dos funcionários não remete o processo ao possível sucesso; é extremamente importante motivar e incentivar para então se obter o desejado comprometimento.

Assim, incentivar o colaborador será como estimulá-lo de forma a induzi-lo a tentar fazer algo diferente, verificando anteriormente quais são as reais necessidades do funcionário, qual o motivo que o levará a contribuir, traçando objetivos que visem a sua motivação. Lopes e Regis Filho (2004) afirmam que os principais fatores motivacionais para o empregado são: reconhecimento pelo trabalho realizado, salário justo, cumprimento das tarefas feitas pela instituição e relações agradáveis com os colegas de profissão.

Após a delimitação dos objetivos, a estratégia será traçada e o fator humano em muito contribuirá para que a contra-inteligência proporcione a segurança necessária para o empreendedor. Fasan e Muniz (2004) alegam que a inteligência competitiva e a contra-inteligência devem contar com a colaboração de toda a empresa, pois trata-se de um processo coletivo de aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento.

Aquele que gerencia o capital humano deverá sugerir que o planejamento da política de proteção seja de sua incumbência e da equipe de proteção, e a firma toda será consultada para com isso sentir-se envolvida e o processo tornar-se democrático com a participação de todos. Wall e Wood (2002) acreditam que a partir do momento que o trabalhador recebe mais autonomia e, conseqüentemente, passa a ser menos controlado, ele se sente mais integrado com a organização e desse modo fica mais propícia a sua adesão às medidas de proteção.

Segundo Vaitsman (2001), tanto o setor privado quanto o público possuem dificuldade de estabelecer um programa de contra-inteligência no qual todos estejam integrados; faz-se necessária a contratação de pessoas habilitadas e imbuídas de desejo de tornar as contramedidas ações eficazmente aplicáveis nas empresas, reportando-se sempre à alta organização.

Assim, o gerente leva as opções para a mesa de discussão, ouve os colaboradores, estabelece parâmetros implicitando as responsabilidades, chegando ao consenso final. Dessa forma, torna-se imprescindível o envolvimento da equipe nas decisões para se obter melhores resultados e, conseqüentemente, a colaboração para a proteção das informações confidenciais.

Importante é ressaltar que alguns administradores tendem a rotular os funcionários entendendo que eles não contribuirão em espécie alguma para o avanço do processo final, muito menos se preocuparão com a proteção da empresa. Portanto, quando se assume a postura de gerente inovador, devem-se apagar as impressões pessoais da mente e se conscientizar de que o vazamento de informações tem como principal causador o ser humano, que poderá levar a firma ao fracasso.

O funcionário deve ser treinado para não se recusar a enfrentar as novidades: na administração, nos argumentos administradores, em sua nova função, enfim, tudo o que representa a mudança. Seria cômodo não participar, não agregar idéias, não entender as novas tecnologias de proteção e não se responsabilizar por isso. Abbad, Pilati e Pantoja (2003) afirmam que o treinamento é um elemento-chave para a instituição, porém os funcionários devem possuir uma aptidão para a inovação e interesse em aplicar o aprendizado, para que o investimento da empresa seja eficaz.

Contudo, esse paradigma também passa a ser quebrado, e a concepção do colaborador necessita modificar-se. As empresas estão contratando funcionários mais críticos, reflexivos, formadores de opinião, e demitindo os que não se enquadram nesse perfil. Portanto, será mediante a integração com todo o sistema que o indivíduo irá projetar os princípios norteadores da empresa, viabilizando as medidas de proteção. De acordo com Nolan e Quinn (2002), os funcionários necessitam compreender que a manutenção de seus cargos está vinculada à competitividade da empresa e, dessa maneira, eles recalcularão os prejuízos de deixar vaziar a informação que possui.

Verifica-se, dessa forma, que a empresa deverá estar protegendo-se das tecnologias de espionagem vigentes, levando em conta os concorrentes ameaçadores e ainda os riscos promovidos pelo mercado, não se esquecendo da integração do seu capital humano ao processo como um todo. Segundo Barbosa (2003), é importante reconhecer a efetiva contribuição do funcionário nos resultados organizacionais.

4.8 ANÁLISE DO MERCADO E DOS CONCORRENTES

A busca de informações bem investida pode obter enorme êxito com o conhecimento já adquirido da sua empresa e, para que isso ocorra, faz-se necessário delinear o

quão perigosa pode ser a firma concorrente. De acordo com Nolan (2002), é importante saber a capacidade que o concorrente tem de colher as informações que são sigilosas para a sua empresa, sendo fortemente preocupante a origem de seus gestores de inteligência, pois, se eles forem agentes de inteligência militar aposentados, o risco será bem maior.

Assim, é importante analisar até que ponto os concorrentes estão próximos à sua informação confidencial, como eles se preparam para entrar na área de aplicação de seus recursos, calcular os riscos que se corre perante um forte concorrente, enfim, não deixar espaço para o concorrente concretizar seus ideais.

Astuciosamente, investigar até que ponto o concorrente tem interesse em suas informações é fundamental. De acordo com Vaitsman (2001), o empresário que não se der conta da importância de se proteger, e que não levar a sério o valor e o caminho pelo qual percorrem seus dados, corre o risco de não sobreviver dentro do mercado feroz ao qual está submetido.

Nesse sentido, jamais subestimar o concorrente é uma boa fórmula para não perder a posição no mercado, que cresce velozmente e, para crescer junto com ele, devem-se desenvolver medidas de segurança que assegurem à empresa continuar no processo de competição.

Uma vez inserida no mercado, a empresa torna-se inevitavelmente uma ameaça ao concorrente. Portanto, o ideal é não aguardar que uma inquisição chegue até a empresa. Para isso, é preciso que ela se previna legal e racionalmente.

Essa renovação da empresa dentro do mercado altamente competitivo, mediante diversas idéias e propostas de novas soluções, fará com que a criatividade contribua para o diferencial perante o concorrente.

Definir qual será a melhor metodologia a ser utilizada, quais caminhos serão estrategicamente traçados é uma forma de planejar para que o imprevisto não aconteça. Antever é uma maneira estratégica, uma contramedida eficaz. Desenvolver a percepção será o primeiro passo para a mudança. Detalhar o diagnóstico investigatório do contexto, focar o objetivo, propor a solução do

problema e viabilizar estratégias que levem ao sucesso, esse é o caminho decisivo que fará a empresa cada vez mais atuante, mais funcional.

Uma das medidas a serem tomadas é a de confundir a concorrência. Uma das formas utilizadas é adquirir a matéria-prima de seus produtos ou serviços em diferentes locais ou por diferentes empresas.

De acordo com Nolan (2002), usando o exemplo da aquisição das matérias-primas para explicar o funcionamento do mercado, é fundamental que o concorrente não saiba sobre a transação feita com os fornecedores, impossibilitando-o de antever o seu plano de ação. Assim, evitar o despertar da curiosidade do concorrente dá a empresa tempo para concretizar ganhos e posições desejadas.

Outra medida relevante é definir quem administrará a contra-inteligência dentro da empresa, bem como a interação desse setor com o de segurança. Segundo Nolan (2002), o profissional que cuida da segurança tem formação diferenciada do profissional que exerce a função de inteligência, porém acredita que o trabalho deva estar ligado estruturalmente para sua melhor eficácia.

Sabe-se que o caminhar integrado possibilita uma fusão de responsabilidades, viabilizando o aperfeiçoamento das contramedidas de segurança. Todavia, não existe uma fórmula que se aplique a todas as empresas sem que se leve em conta as inconstâncias do processo, pois não existe processo perfeito.

Para Vaitsman (2001), existe a necessidade de supervisão e controle de todo o processo, pois diversas vezes ocorrem situações que não foram previstas, por isso a necessidade de planejamento, bem como execução e avaliação constante, pois o processo estará sempre se renovando.

Assim, a constante avaliação de toda a função de segurança de contra-inteligência, permite a sua readaptação a novos limites a serem ultrapassados.

Portanto, mesmo que o futuro da empresa aparentemente seja incerto, os empreendedores precisam preparar-se para enfrentá-lo, visando a assumir os riscos e somar as oportunidades que o mercado oferece. Esse processo de prever e preparar-se para o futuro definiremos como contra-inteligência competitiva, pela qual

tomar as decisões antecipadamente define um curso de ação que evita problemas futuros e prevê os riscos do negócio.

Segundo Matos e Chiavenato (1999), para modificar o caminho, é preciso reeducar a visão estratégica, transformando as percepções e observações críticas em soluções para os futuros problemas. A gestão administrativa poderá beneficiar-se mediante a definição de objetivos, criando um elo de ligação entre o conhecimento e as exigências do mercado. Se a empresa possui funcionários capacitados, mas não conhece o mercado, isto é, se não aplica eficazmente a inteligência competitiva, o conhecimento se torna inútil.

Assim sendo, o conhecimento obsoleto não produz frutos, não gera expectativas e sim tentativas frustradas de desenvolvimentos de medidas que não possuem credibilidade no mercado. Os colaboradores da firma devem estar integrados com a inteligência competitiva e suas contramedidas de proteção.

Estar centrada nas exigências do mercado somado ao conhecimento aliado à ética finaliza, mesmo provisoriamente, a complexidade da questão. Não desconectar das estratégias à sua volta faz a empresa correr menos riscos, tendo como base uma proposta de contra-inteligência paramentada de grandes pesquisas, que valorizam o conhecimento e, acima de tudo, o ser humano, tornando-o o bem mais importante dentro da empresa.

No passar dos anos, várias foram as propostas que visavam a transformar as empresas em lugares modernos que prometeram torná-las grandes fábricas de sucesso. Contudo, grande parte dessas propostas fracassaram, pois não souberam aliar o desenvolvimento da empresa ao enriquecimento pessoal, cultural e ao aperfeiçoamento dos colaboradores, investindo naqueles que concretizam os sonhos idealizados pelo empreendedor: o ser humano.

Os entendimentos de diversos estudiosos, dentre eles, Vaistman, Nolan, Franco e Brasileiro, creditam ao ser humano, integrado com a inteligência competitiva e suas contramedidas de proteção, o benefício do sucesso. Deve-se criar uma política que conserve as idéias do ser humano, analisando-as como ponto fundamental.

É preciso também deixar o homem se sentir parte do sistema e fazê-lo sentir-se seguro, no tocante à manutenção do seu cargo dentro da empresa, mostrando para ele que o seu crescimento pessoal dentro da firma dependerá do crescimento da empresa dentro do mercado. Será dessa forma que o colaborador se comprometerá com a proteção do sistema e o ser humano estará empenhando-se e integrando-se ao contexto, visando ao seu próprio desenvolvimento.

Assim, volta-se ao ponto de partida, em que motivar o indivíduo fará com que ele siga os objetivos da empresa, mesmo que implicitamente esteja perseguindo *a priori* os seus próprios objetivos, visando também ao seu bem-estar, e protegendo a empresa, para que ela se desenvolva e ele possa trabalhar dentro de uma organização produtiva e que investe em seus colaboradores.

Esse processo permitirá, antes de qualquer coisa, que a empresa tenha o controle sobre seu próprio futuro, definindo um caminho a ser seguido para não ser apanhada de surpresa, concretizando o apoio ao processo decisório, o equilíbrio e um melhor desempenho mercadológico.

4.10 A CONTRA-INTELIGÊNCIA E O AUXÍLIO NA TOMADA DE DECISÃO

De acordo com Vaitsman (2001, p.159), “o planejamento adequado e o objetivo são essenciais ao sucesso de qualquer empreendimento, sobretudo, quando voltado para os aspectos de segurança de uma organização”.

Um excelente planejamento voltado à segurança empresarial não garante com precisão o sucesso, porém deixar de planejar é correr o risco de fracassar, levando as empresas a sofrerem as desconfianças e desesperanças de um mercado tão exigente.

Assim, antes de tomar qualquer decisão dentro da empresa, será necessário avaliar as contramedidas implementadas pela companhia (cuidados especiais ao falar ao telefone, ao descartar documentos, na utilização da informática, etc.).

Deve-se, então, evitar tomar decisões antecipadas ao diagnóstico preventivo. A organização deve definir quais pontos serão relevantes dentro do processo de proteção e buscar, junto à tomada de decisões, alternativas viáveis, caso ocorram

imprevistos. Essa é a visão estratégica desejada pela contra-inteligência. Portanto, quanto mais precisa for a análise do contexto, mais realistas e viáveis serão os objetivos.

Não se pode deixar de remeter ainda à fase avaliativa de todo o contexto, em que se criam situações que levam a uma reflexão contínua sobre a realidade prática de todo o empreendimento. Será nessa fase que os rumos poderão e deverão estar sendo norteados novamente e paulatinamente estarão sendo ajustados às mudanças contínuas advindas do universo empreendedor.

Analisando a questão da tomada de decisão, verifica-se que, a princípio, o empreendedor deverá ter em mente o que exatamente deve ser feito para garantir a confiabilidade das informações e como isso ajudará no processo de decisão. Entretanto, o fator humano deve estar envolvido em todo o contexto e, conseqüentemente, será também responsável pelas decisões eficazes e pelo possível sucesso organizacional.

Respeitando e aproveitando a individualidade de cada colaborador, o processo enriquecerá progressivamente, observando-se que cada um vem de um contexto social diferente, tendo idéias inovadoras de acordo com sua vivência.

Várias são as razões que nos levam a acreditar na necessidade de formalizar os projetos a serem adotados pela empresa. A principal delas são os métodos que existem de se proteger as informações, precavendo-se para que não sejam copiadas.

Será o manejo das informações que credibilizará o contexto da contra-inteligência. Todavia, ao levar as informações para a entrada no processo de decisão, faz-se necessário organizá-las e analisá-las com cuidado.

Contudo, ao elaborar um plano para a implantação da contra-inteligência, além de envolver pessoas com habilidades específicas, que se certificarão de que todos os interessados no processo entenderão e estarão a par das medidas e das razões de suas implementações, a contra-inteligência tentará reduzir os riscos ao mínimo possível.

4 PRÁTICAS JURÍDICAS DE PROTEÇÃO DO CONHECIMENTO COMPETITIVO

Este capítulo tem como objetivo examinar as precauções legais que as empresas devem ter como forma de proteção contra a fuga de informações confidenciais, contudo sem a intenção de exaurir o assunto. No mundo empresarial na atualidade, as empresas devem antever fatos e tomar atitudes preventivas, porém o que os empreendedores vêm se perguntando é: quais atitudes devem ser tomadas para a proteção do capital intelectual das firmas?

Atualmente, muitas vezes a proteção das informações confidenciais tem sido voltada para o aspecto físico da empresa, baseada na segurança em sentido estrito. Instalam-se proteções físicas, como alarmes, câmaras de vídeo, portões eletrônicos, etc. Também é dada muita atenção às novas tecnologias. Os *hackers* são uma grande preocupação dos administradores que, a todo momento, compram sistemas de proteção. Apesar de essas medidas de segurança serem primordiais para as empresas, sabe-se que o grande risco está nos seus colaboradores que por vezes se encontram aptos a liberar diversas informações sigilosas, seja por ato involuntário, seja por ato consciente.

A Lei de Propriedade Industrial, portanto, visa, no seu mais amplo sentido, a coibir a fuga de informações confidenciais, tratando cada contexto especificamente. Assim, cria-se um roteiro de procedimentos para resguardar determinadas informações.

As invenções, por exemplo, devem ser protegidas, para que as firmas possam obter vantagens no mercado, por intermédio dos seus conhecimentos adquiridos. Dessa forma, primeiro torna-se oportuno patentear aquilo que é objeto de patente. Para tanto, faz-se necessário entender os requisitos para a sua concessão.

Caso a informação confidencial não se enquadre nos parâmetros de patenteabilidade, pode também ser protegida como segredo de fábrica ou de negócio. Nesse sentido, a sua violação tipifica-se nos termos do crime de concorrência desleal.

Podem ser tomadas várias práticas de proteção, por isso deve ser analisado caso a caso. Mas, se a informação confidencial não puder ser protegida pela patente, nem mesmo ser enquadrada como segredo de fábrica ou de negócio, a firma poderá ainda se embasar no novo Código Civil Brasileiro, que prevê sanções civis, no caso de negligência, imprudência e/ou imperícia, previsto no art. 186 do Código Civil Brasileiro.

Além disso, é relevante para as empresas saber proteger seu capital intelectual e a sua imagem, seja por intermédio de práticas preventivas, seja por meio de ações judiciais impetradas a partir do conhecimento do primeiro risco de a concorrência estar adquirindo os seus segredos ou praticando qualquer outro tipo de concorrência desleal que venha prejudicar a sua empresa, bem como apurar os demais agentes envolvidos nas práticas ilícitas. Busca-se, dessa maneira, detalhar os tópicos aqui sugeridos, estabelecendo práticas que venham favorecer a proteção e a utilização das informações pelas empresas.

4.1 O QUE É PROPRIEDADE INDUSTRIAL?

As empresas precisam utilizar os meios mais adequados de proteção para resguardar os conhecimentos adquiridos. Mas quais seriam esses meios? Primeiramente, deve-se analisar quais são as principais proteções que existem na legislação vigente no Brasil.

A Lei de Propriedade Industrial (LPI - Lei nº. 9279 de 1996) é um instrumento de proteção à propriedade industrial. Tinoco (1998) alega que a referida lei regulamenta direitos de propriedade industrial, não se limitando apenas a concessão de patentes e registros, mas também a repressão à concorrência desleal, indicando as providências cabíveis de natureza criminal e civil.

Portanto, será fato notório a proteção que essa lei reserva às empresas de modo geral, deixando-as precavidas e respaldadas para tomar atitudes que delimitem a utilização legal de suas informações, não deixando espaço aberto para o campo da deslealdade, em que o roubo de informações acontece e descredibiliza todo um trabalho que esteja sendo criado para um determinado produto e/ou serviço.

Muitas vezes as empresas se utilizam de determinados artifícios ilegais para estarem corrompendo as normas que regulam o mercado, para com isso ganharem vantagem competitiva de forma desleal.

Nesse sentido, Strenger (1996) alega que o direito da propriedade industrial emergiu da necessidade de se regulamentar a relação entre os concorrentes, bem como as proteções empresariais, normatizando procedimentos e intervindo nas relações do mercado doméstico e internacional.

A Lei de Propriedade Industrial, contrariamente ao que o seu nome sugere, possui como objetivo a proteção da propriedade proveniente da indústria, comércio e serviços. A denominação “propriedade industrial” surgiu por causa da segunda Revolução Industrial, época em que nasceu essa legislação. O autor ressalta, ainda, a abrangência do termo explicando que industrial abarca agricultura, pecuária e comércio em sentido lato.

A lei abrange diversos segmentos do mercado, agrega valores às empresas, respaldando-as e deixando uma boa cobertura no que tange à legislação vigente. Contudo, faz-se necessário proteger os bens incorpóreos, que estão aqui denominados como capital intelectual, aquilo que os colaboradores da empresa possuem, sendo de direito dos funcionários e de direito da empresa resguardar tais bens. Segundo Diniz, o bem incorpóreo (2004) é um direito de propriedade, assim como um bem corpóreo, regulado pelo direito privado, que coordena o conjunto de regras de interesses dos particulares.

A mesma autora afirma que bens podem ser considerados todos os valores do homem, físicos ou espirituais, abrangendo coisas corpóreas ou não. Podem ter valor pecuniário estipulado ou não, como a honra, a vida, a saúde, etc.

Nesse sentido, consideram-se relevantes todos os bens agregados ao ser humano, independente da forma corpórea ou incorpórea. Valores esses que já surtiam interesse desde os primeiros estudos, as primeiras conjecturas a respeito dos estabelecimentos das regras gerais de direito que delimitavam o assunto.

4.2 CONVENÇÃO DE PARIS

Um marco histórico para a proteção à propriedade industrial foi a Convenção de Paris, tida como o ponto de partida para o desenvolvimento desse segmento em nível mundial.

De acordo com Lobo (1997, p. 17), “Em 1880, depois de um trabalho preparatório realizado de 1873 a 1878, foi assinada, na conferência Diplomática de Paris, a convenção que criou o Sistema Internacional de Proteção à Propriedade Industrial”.

A convenção de Paris, em seu art. 2º, estabelece quais são as matérias protegidas pelo direito industrial, considerando o aspecto social e o desenvolvimento tecnológico do país. São elas: a concessão de patentes de invenção, o registro de desenho industrial e de marca, repressão às falsas indicações geográficas e à concorrência desleal.

Verifica-se que muitas maneiras de proteger as idéias geradas por uma determinada empresa estão embasadas desde a Convenção de Paris, quando se determinou que patentear idéias justifica-se e faz-se necessário, considerando o interesse social e o desenvolvimento tecnológico e econômico dos países.

O critério utilizado pela lei para definir concorrência desleal foi baseado na busca, pela concorrência, de informações que não são de domínio público, isto é, que não estão à disposição de todos. Assim, será esse tipo de crime que a referida lei buscará intimidar, creditando seriedade ao mercado.

Serão definidos quais são os bens protegidos pela lei. O estudo também analisará o desenvolvimento de práticas que viabilizarão a proteção das empresas com base na legislação vigente no nosso país.

4.3 BENS DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL

São bens de propriedade industrial a invenção e o modelo de utilidade, que possuem como proteção a patente. A repressão à falsa concorrência também é considerada proteção à propriedade industrial. O trabalho dará ênfase à patente, bem como aos crimes de concorrência desleal.

A convenção de Paris é um tratado internacional que norteia os seus signatários em relação à propriedade industrial. A lei do nosso país que disciplina a matéria é a Lei nº 9279/96. É essa Lei que regulamenta os empresários norteando suas decisões e delimitando o que possa vir a ser ilegal, não deixando que ocorram, dentro do mercado, erros significativos, que possam vir a prejudicar os empresários em seu ambiente competitivo.

A lei também viabiliza às empresas proteções, tendo em vista que, ao serem vítimas de vazamento de informações confidenciais, deverão ingressar com uma ação mediante o primeiro risco, para que sua companhia não tenha o seu capital intelectual roubado e fique inerte a essa situação.

4.3.1 Patente

A patente é uma das formas mais eficazes de proteção das informações confidenciais que as empresas possuem à sua disposição. Tienne e Jackson (2001) alegam que a patente é um importante instrumento de auxílio no gerenciamento do conhecimento organizacional, sendo necessária não só para a proteção da firma, mas também para analisar as estratégias dos concorrentes, tendo em vista que a patente é um conhecimento já formalizado, isto é, explícito e, portanto, de fácil aquisição.

Entretanto, não são todas as informações pertinentes da empresa que possuem as características que a lei exige para patentear uma invenção ou modelo de utilidade. Tinoco (1998) afirma que, na maioria das vezes, a patente é requerida devido a descobertas relativas à fabricação de produtos ou de máquinas, a fim de obter melhores resultados.

Portanto, para estar incluso nessa determinada delimitação, faz-se necessário investigar o que realmente se considera patenteável, deixando o empreendedor seguro para recorrer a toda e qualquer tentativa de roubo de sua inovação. Nesse sentido, Strenger (1996, p. VIII) entende que a patente “é o direito da propriedade que se reconhece ao inventor de algo para que possa estar usando, desfrutando e dispondo desse bem”.

Dessa forma, a Lei de Propriedade Industrial dispõe, em seus arts. 8º e 9º, quais são os requisitos para a concessão da patente de invenção e de modelo de utilidade. A Lei estabelece que, para que eles sejam patenteados, devem possuir aplicabilidade industrial e apresentar nova forma ou melhoria funcional.

Dessa maneira, se o objeto questionado não possuir valor perante a sociedade, utilidade verdadeiramente constatada, tornando-se algo irrevogavelmente funcional, que traga determinada melhoria, o objeto de estudo não poderá estar amparado pela Lei.

4.3.2 Patente e inteligência competitiva

Torna-se relevante analisar a titularidade da patente que, *a priori*, é daquele que requereu o seu direito no órgão competente. Caso o objeto de estudo esteja sendo desenvolvido por mais de uma empresa e/ou pessoa, o direito reserva-se àquele que primeiro o tiver requerido ao órgão competente, no caso o Instituto Nacional de Propriedade Intelectual.

Nesse sentido, a Lei de Propriedade Industrial, em seu art. 7º, dispõe que, se dois ou mais autores inventarem a mesma coisa, o direito é de quem patenteou primeiro a sua criação.

Contudo, caso se desenvolva algo que seja de benefício de toda a Nação, será o Estado que decidirá como proceder, bem como será devida uma indenização para o inventor. Dessa forma, a Lei de Propriedade Industrial prevê, no art. 75, que, se o produto novo for de interesse nacional, será processado em caráter sigiloso, não estando sujeito às publicações previstas em Lei.

É imprescindível denotar a importância que se releva a toda e qualquer descoberta que vá ao encontro dos interesses de nossa Nação. A patente possui grande valor não só para as empresas, que preservam seus conhecimentos, como também para o avanço tecnológico do País. O INPI é o órgão responsável pela administração das patentes. Lobo (1997) entende que será o INPI o órgão responsável pelo gerenciamento do conhecimento competitivo, atuando como provedor das informações e responsabilizando-se pela disseminação das informações.

Credita-se ao INPI o compromisso de estar divulgando as inovações tecnológicas do mercado, sendo essa instituição disseminadora de idéias novas. Segundo o mesmo autor, no INPI, podem ser identificadas muitas informações valiosas da concorrência. Entre elas estão: as identificações dos concorrentes, a ocorrência de fusões e aquisições, as análises das finanças do concorrente e suas capacitações tecnológicas e ainda os registros e patentes do competidor.

Assim, o empreendedor que estiver atualizado e conectado ao INPI estará apto a analisar a força da concorrência, verificando quais empresas estão em processo de fusão, quais estão sendo vendidas e adquiridas por outras concorrentes, qual o poder tecnológico de quem está no mercado disputando espaço e ainda quem são os novos competidores. A patente é uma fonte de informação de extrema relevância para a inteligência competitiva, pois, no mundo hodierno, grande parte das informações importantes de uma empresa é de acesso público, portanto não é preciso se cometer um crime para adquiri-las.

Dessa forma, o documento patenteado passa a ser visto como importante fonte de informação para a inteligência competitiva. Nota-se sua importância, uma vez que a análise da patente dá ao empreendedor a possibilidade de verificar informações relevantes sobre o ramo no qual a empresa está inserida, apenas manejando as informações publicadas, que permitirão identificar quais invenções vêm sendo registradas, e quais estão em processo de serem patenteadas.

Desse modo, o empreendedor fica seguro, ao analisar as publicações de tais informações, sendo possível, dessa maneira, obter diversos conhecimentos com base no documento patenteado. Lobo (1997) cita, ainda, alguns exemplos como: analisar qual tecnologia é de interesse do concorrente; verificar a intenção de lançamentos de novas empresas e de produtos novos e identificar patentes desenvolvidas pelos concorrentes.

Portanto, verifica-se que, mediante as informações adquiridas por meio da patente, o progresso das empresas torna-se provavelmente irrevogável e fica explícita a vantagem que se possui em frente ao mercado no qual se está inserido.

A Lei de Propriedade Industrial, além de prever os requisitos para a concessão da patente, também estipula as penalidades para aqueles que se beneficiarem, por qualquer meio, da patente concedida a outrem.

Se alguma empresa se beneficiar da patente concedida à outra empresa, a Lei prevê penalidades para esse tipo de conduta. O art. 183 da Lei de Propriedade Industrial prevê que comete crime contra o registro de invenção ou modelo de utilidade aquele que fabrica produto alheio ou o utiliza em processo sem a sua autorização, podendo este ser punido com multa ou detenção que varia de três meses a um ano segundo a gravidade do caso.

Assim, entende-se que todo aquele que se utilizar, em benefício próprio ou de terceiro, de objeto patenteado que não lhe pertença, acabará por sofrer represálias da referida Lei, penalidades que irão de multas à detenção, conforme dispõe o art. 184, que esclarece que comete crime contra a patente de invenção ou de modelo de utilidade, quem exporta, vende, expõe ou oferece à venda produto já patenteado ou modelo de utilidade e também incorre no mesmo crime quem importa, compra e/ou recebe tal produto, podendo receber a pena de multa ou de três meses a um ano de detenção.

Por conseguinte, aquele que utiliza as invenções de terceiros para benefício próprio, violando o direito de outro empreendedor, utilizando a patente no mercado sem o consentimento do empreendedor criador de determinada invenção/modelo de utilidade, estará sendo detido ou multado de acordo com a lei anteriormente citada. O art. 185 dessa Lei ainda assegura que será julgado e poderá ser punido, com detenção de um a três meses ou multa, todo aquele que fornecer, material ou equipamento objeto de patente, que induza a levar a descoberta de outrem.

Faz-se necessário observar que fornecimento de componente de produto que esteja intrinsecamente ligado à invenção de outrem ou ainda material ou equipamento que acaba por explorar aquilo que pertence ao outro é considerado prática criminosa.

Também é importante lembrar que toda e qualquer patente de invenção terá validade, ou vigorará por vinte anos, e o modelo de utilidade por quinze anos, contados a partir da data do depósito, conforme prevê o art. 40 da Lei de

Propriedade Industrial: “A patente de invenção vigorará pelo prazo de 20 (vinte) anos e a de modelo de utilidade pelo prazo 15 (quinze) anos contados da data de depósito”.

Portanto, a credibilidade e a validade da patente baseiam-se em prazos predeterminados pela lei. Após extinto o período, o bem passa a ser público.

Contudo, caso a informação confidencial não seja objeto de patente, isto é, não seja invenção ou modelo de utilidade, não atendendo aos quesitos de patenteabilidade exigidos pelo mercado, a informação confidencial poderá ser resguardada como segredo de negócio, respaldando-se no art. 195. da LPI, que estabelece sobre violação de segredos nos incisos IX e XII.

5.4. COMBATENDO A CONCORRÊNCIA DESLEAL PRATICADA POR COLABORADOR OU ESPIÃO.

Hoje, muito se tem divulgado sobre os propósitos do mercado, em que a livre concorrência tornou-se um bem para a sociedade. A livre concorrência é um princípio constitucional que torna o mercado mais competitivo e agrega valores à integridade da livre negociação.

O cidadão pode, então, escolher o melhor serviço que se adapte às suas necessidades, obtendo, consecutivamente, um melhor preço, possuindo ainda o poder da negociação. De acordo com Almeida (2004), a caracterização da concorrência vem devido à quantidade de prestadores de serviços que praticam a mesma atividade econômica, forçando, assim, melhores condições dentro do mercado, estimulando a competitividade, uma vez que é necessária uma constante avaliação e atualização para superar o concorrente.

Existe ainda a preocupação, por parte dos administradores, de gerarem não somente bons lucros para suas empresas, mas estarem melhorando a qualidade de seus produtos/serviços, servindo-se de novas tecnologias, buscando desenvolver o que há de melhor no mercado, para com isso agregar diferenciais aos seus bens.

Contudo, a livre concorrência tem seu poder reduzido pela Constituição Federal, para que não ocorra o abuso do poder econômico. O parágrafo 4º do art. 173 da Constituição Federal proíbe a concorrência desleal, que contraria os princípios da inteligência competitiva. Para Lagreca e Hexcel (2004), a concorrência desleal é um conjunto de atividades ilícitas em escala industrial que afetam a concorrência regular.

A inteligência competitiva enfoca que as empresas deverão não somente agir com lealdade, mas também tornarem-se capazes de agir e tomar medidas contra aqueles que usufruem das suas informações de forma ilegal. Assim, verifica-se a importância de enquadrar os comportamentos desleais dos competidores nos artigos regulamentados, tipificando tais crimes, pois o concorrente, deslealmente, poderá estar buscando alternativas para prejudicar outras empresas.

Segundo Lobo (1997), a inteligência competitiva também pode ser vista como um processo estratégico, no qual a empresa recupera, analisa e protege a informação, coibindo a concorrência desleal, por intermédio de ações como a contra-espionagem, visando a uma política bem-sucedida de seus negócios.

Quando uma empresa for vítima do crime de concorrência desleal, deverá ajuizar uma ação contra aquele que a prejudicou. Segundo Miranda (1997 p. 278), “ato de concorrência desleal é o ato reprimível criminalmente e gerador de pretensão à abstenção ou à indenização, que se praticou no exercício de alguma atividade e ofende à de outrem, no plano da livre concorrência”.

Vale ressaltar que, independentemente do prejuízo efetivo, a ação é cabível tanto na esfera cível (indenização), como na criminal (prisão ou multa). Tinoco (1998), por sua vez, alega que a falsa concorrência se tipifica de várias formas, visando a atingir o empresário e diminuir a sua clientela. Porém, o crime se configura mesmo que não haja prejuízo efetivo.

Para tanto, devem ser analisados os requisitos para o ajuizamento da ação, levando-se em conta as particularidades de cada caso. Bittar (1989) entende que existem alguns pressupostos para a caracterização da concorrência desleal, por

exemplo, a área de atuação de ambas as empresas ser a mesma, e também o fato de as empresas estarem situadas no mesmo âmbito territorial.

Portanto, fica caracterizado como crime de concorrência “mascarada” aquele que visa a prejudicar o outro no mesmo ramo, que possua interesses comuns e que seus atos pretendam a atingir um concorrente.

Essas medidas de proteção objetivam proteger não somente o mercado, onde há grande interesse por parte do empresariado, uma vez que eles não querem ver manchada a integridade de seus produtos/serviços, mas também os consumidores, que poderão se valer de melhores preços e melhor concorrência, dentro de um mercado leal. Assim, a lei procurou elencar atos que comumente ocorrem no mercado.

O roubo de segredos é um crime de concorrência desleal, que tem sido estudado por diversos estudiosos e comumente publicado na mídia. Essas publicações exprimem o que há de mais ilegal hoje no mercado, indicando quem, como, quando, onde e por que estão sendo divulgadas ou utilizadas informações confidenciais alheias. Segundo Almeida (2004), no art. 195 da Lei de Propriedade Industrial, a lei busca classificar os casos que tipificam a falsa concorrência, pois ela agrupou atos que ocorrem com mais freqüência, não excluindo outras formas de concorrência desleal, devido à abrangência do assunto.

É importante saber quais concorrentes estão pretendendo roubar informações das empresas e de que formas eles tem sido desonestas. Deve-se saber de antemão quais tipos de deslealdade estão sendo aplicados atualmente no mercado e como as pessoas têm buscado se beneficiar. A contra-inteligência da empresa precisa analisar quais são os verdadeiros planos almejados pelos empreendedores concorrentes para roubarem informações confidenciais.

Gama Cerqueira (apud ALMEIDA, 2004) classifica os atos de concorrência desleal da seguinte maneira:

- maneiras de se confundir a clientela criando confusões entre estabelecimentos ou serviços oferecidos;

- divulgação de assuntos que manchem a reputação da firma concorrente;
- suborno ou aliciamento de funcionários;
- divulgação ou exploração de segredos da empresa, seja por funcionário, seja por espião; e
- desrespeito aos contratos firmados.

Van Ryn (apud ALMEIDA, 2004) destaca três grupos de concorrência desleal: a) atos que criam confusão; b) desvio de clientela; e c) atos contrários à moralidade.

Essas atitudes prejudicam a imagem da empresa, confundem o consumidor e são desleais, provocando insegurança no mercado, que poderá estar sendo levado pela especulação e certamente acabará sujeito ao caos.

Este trabalho, como já manifestado, dá ênfase ao crime de concorrência desleal, no qual o funcionário que divulga informações confidenciais da empresa. Conforme estabelecem os incisos IX, X, XI e XII do art. 195, do dispositivo legal em tela, cometem esse crime todos aqueles que dão, prometem ou recebem dinheiro ou outra utilidade de empresa concorrente para que favoreçam determinada organização, divulguem ou explorem, sem autorização, conhecimentos confidenciais da firma, podendo ser funcionário ou espião.

O vazamento de informações confidenciais pode ocorrer por ato do funcionário, ou de terceiro que pratica espionagem, ou por qualquer meio fraudulento contra a empresa. Portanto, sabe-se que o funcionário ainda é o principal causador desse tipo de problema.

Algumas empresas agem deslealmente e acabam por subornar os colaboradores das empresas que pretendem atingir. Outra vezes, a concorrência desleal leva o empregado involuntariamente a estar colaborando de alguma forma a propiciar benefício para a empresa que está buscando seu lugar no mercado de forma antiética. Entretanto, existem persuasões em que o colaborador está ciente de toda a estratégia idealizada contra a empresa a qual presta serviço, sendo, portanto, conivente com os interesses do concorrente.

Não importa ao colaborador desleal burlar as leis de ética que regulamentam e regem a empresa à qual está ligado profissionalmente. Ele emprega a deslealdade e proporciona ao empreendedor concorrente fórmulas, estratégias e metas de movimentação, dados confidenciais, tipos de prestação de serviços, entregando ao concorrente desleal todas as peças de uma engrenagem importante à empresa que, a princípio, não deveriam nem tampouco poderiam estar em mãos de empregador sem compromisso com a entidade com a qual possui vínculo empregatício. Esse comportamento resulta quase sempre da ganância, invalidando não somente o mercado, mas também a ética do ser humano, pois descumpriu uma obrigação contratual que possui com a empresa.

O funcionário, sócio ou administrador de determinada empresa que divulgue qualquer informação que possa prejudicar a referida empresa está sujeito à dispensa por justa causa. A informação divulgada precisa ser valiosa para a empresa, por isso a doutrina as divide em duas formas, segredo de fábrica e segredo de negócio. Segundo Russomano (1997), o segredo de fábrica refere-se a fórmulas (métodos de invenção, máquinas, métodos de fabricação, etc.) e os segredos de negócios são relativos às transações efetuadas pelas empresas. Qualquer um dos segredos que tenham chegado ao colaborador, mesmo involuntariamente, deve ser resguardado, sendo possível puni-lo caso o segredo venha a emergir no mercado.

O segredo pode também ser mantido por meio do contrato de sigilo que o empregador irá estabelecer. Nesse contrato, existe uma cláusula, assinada previamente pelo colaborador, pela qual ele se compromete a não divulgar os segredos da sua empresa, resguardando a informação adquirida legalmente ou não, ficando explícita a responsabilidade do empregado de não poder, em hipótese alguma, divulgar informações confidenciais, sendo estabelecida multa no caso de descumprimento.

Caso isso ocorra, o funcionário será cobrado juridicamente por seus atos. Segundo os incisos XI e XII do art.195, da Lei de Propriedade Industrial, “comete crime aquele que divulga, explora ou utiliza segredos de uma empresa”. É importante ressaltar que essa Lei pressupõe o ambiente de “concorrência”, não sendo enquadrada como

crime de propriedade industrial a informação divulgada que tenha caráter pessoal. Outros pontos também merecem destaque.

Caso a empresa não opte por fazer um contrato de sigilo, mesmo assim o funcionário que incorre no crime de concorrência desleal está sujeito às punições cíveis e trabalhistas. O funcionário que, por negligência, imprudência ou imperícia, prejudicar terceiros terá que indenizar a empresa, com base no art. 186 do novo Código Civil. Também o art. 482, alínea “g” da Consolidação das Leis do Trabalho regulamenta que o trabalhador deverá ser leal, não violando segredo em hipótese alguma e, caso isso ocorra, ele será dispensado da empresa por justa causa.

Verifica-se, segundo Barbosa (2003), que o termo utilizado nos incisos XI e XII do art. 195, “divulgar informações” vai além de disponibilizá-la para o público em geral. É preciso transmiti-la a concorrentes, diminuindo a vantagem comercial. O autor também discorre sobre a expressão “explorar informações”, que significa utilizar informações para proveito próprio, fazendo concorrência com o empregador.

Na Lei de Propriedade Industrial, está explícito o fato de que o colaborador, em hipótese alguma, poderá prejudicar a firma com a qual possui vínculo empregatício, seja para benefício próprio, seja para beneficiar terceiros, acarretando perda de vantagem competitiva e colocando em risco os segredos de negócio e a imagem da companhia. Para coibir tais atitudes, a referida Lei estabelece sanção que vai de multa à detenção para os infratores.

Essas informações confidenciais são divulgadas ou utilizadas sem autorização, ou seja, em alguns casos, podem ser contratualmente cedidos direitos para que terceiros utilizem segredos das empresas, mas, para configurar o crime aqui descrito, essencial se faz a falta de autorização.

Contudo, o último ponto a ser aqui tratado será a confidencialidade, isto é, o acesso restrito a determinadas pessoas envolvidas com a questão. Pressupõe-se que o colaborador saiba que está implícito no contrato de trabalho o dever do funcionário de confidencialidade, isto é, de preservar os segredos das empresas, mesmo após a rescisão contratual. Aqui, entende-se por empregado todos os níveis hierárquicos da

empresa, incluindo os sócios proprietários da firma, conforme dispõe o parágrafo 1º do referido dispositivo legal.

Entretanto, ainda interpretando o disposto nos incisos XI e XII do art.195 da Lei, não há que se falar em segredo, quando um técnico do assunto perceba que a informação consiste em algo calculável, que não precise de muito esforço para se chegar a ela. Nesse caso, não é crime a divulgação de informação que, apesar de protegida, seja praticamente óbvia.

As informações confidenciais das empresas, isto é, seus segredos, não são protegidos somente pela Lei de Propriedade Industrial, que estipula, inclusive, a detenção, de acordo com o caso. A legislação trabalhista, cível e até mesmo a nossa Constituição Federal dão importância a esse tema.

Caso o funcionário divulgue segredos da firma com a qual possui vínculo empregatício, ele poderá ter rescindido o seu contrato por justa causa, independentemente de qualquer cláusula expressa no contrato, tendo em vista os princípios norteadores da legislação trabalhista.

Está implícita nos contratos a boa-fé das partes, conforme dispõe Dniz (2004), ressaltando, ainda, que o contrato é uma livre manifestação de vontade das partes pactuantes, em que se pressupõe o princípio da boa-fé.

O contrato de trabalho vai além, pois, segundo SusseKind (2002), o empregado possui o dever de ser diligente e obediente. Portanto, a fidelidade do empregado com o empregador e, conseqüentemente, a lealdade que deve ter com a firma na qual labora é um pressuposto do contrato do trabalho, além do princípio da boa-fé que deve existir em todos os contratos.

Todavia, além de serem punidos os empregados que divulgarem informações sigilosas, a empresa também deve recompensar aqueles que as preservam, ou mesmo aqueles que são os autores da informação que venha a favorecer a empresa. Caso o invento seja de criação do funcionário e este tenha utilizado recursos da empresa, isto é, sua criação foi fruto de seu trabalho dentro da empresa, caracteriza-se que a invenção é propriedade da firma. Contudo, ele deve ser gratificado e valorizado pela vantagem que causou à empresa.

A Constituição Federal, em seu art. 218, parágrafo 4º, assegura ao trabalhador o direito de receber da empresa, por sua criação, a participação nos ganhos econômicos que não se incorporem ao salário. A referida questão é confirmada pelo art. 89 da Lei de Propriedade Industrial.

Todavia, caso o invento seja criação do funcionário, e ele não tenha utilizado recurso da empresa, apenas nesse caso, o empregador deverá pagar *royalties* para o empregado, se quiser utilizar a informação confidencial que provavelmente irá favorecer financeiramente a firma.

Se o empregador pode optar por formular um contrato de manutenção de sigilo, em que conste uma obrigação de não divulgar os segredos da empresa, em caso de descumprimento, incidirá multa para o infrator. Nesse caso, o empregador estará se resguardando mais uma vez, pois o empregado, de forma alguma, poderá alegar desconhecimento de que tal informação não poderia estar sendo divulgada.

Dentre os vários tipos de contratos expressos no novo Código Civil, não consta essa espécie, entretanto tais contratos são denominados atípicos ou inominados e poderão ser estipulados de acordo com a vontade das partes, desde que não firam princípios morais, conforme dispõe Diniz (2004).

Independentemente de tal contrato, que visa a resguardar ainda mais a empresa, se o ato lesivo do funcionário ou de terceiro não for encaixado na Lei de Propriedade Industrial, cabe ação de indenização, de acordo com o art. 186 do novo Código Civil.

Pode-se perceber que o Direito se preocupou em proteger o capital intelectual das organizações, estabelecendo diversas medidas de punição para aqueles que praticam atos lesivos contra os segredos do negócio, como forma de tentar coibir a fuga de informações confidenciais das empresas.

4.5 MONITORAMENTO DO E-MAIL COMO MECANISMO DE PROTEÇÃO DO CONHECIMENTO COMPETITIVO: JURISPRUDÊNCIAS

As empresas, atualmente, preocupam-se incessantemente com as inovações mercadológicas. Verifica-se que, junto com a evolução dos meios de comunicação, surgiram também os sistemas on-line, que nos trazem uma crescente preocupação em relação à proteção das informações.

As empresas vêm tentando respaldar-se sob diversos ângulos. Uma dessas vertentes tange ao correio eletrônico dos funcionários, e pergunta-se até que ponto existe o respaldo legal para o colaborador utilizar o meio de comunicação da empresa no âmbito pessoal? Existe a permissão para a quebra de sigilo de suas correspondências?

Nesse sentido, Pinheiro (2004, p. 1) relata que “existe todo um ordenamento jurídico que deve ser pensado de modo estratégico e planejado para garantir a logística legal necessária para o desenvolvimento sustentável da Sociedade Digital”.

Os funcionários muitas vezes deixam suas atividades para segundo plano e investem em momentos de recreação, recebendo correspondências pessoais que nada agregam às empresas, comprometendo a integridade dos dados que giram nos computadores da organização. São vários os tipos de vírus que atacam os gabinetes dos computadores e fazem verdadeiros estragos, prejudicando as informações ali contidas e muitas vezes destruindo toda a base de arquivos, contaminando os dados e acarretando enormes prejuízos à instituição.

Segundo a mesma autora (2004, p. 1.) “a fraude via e-mail com o uso de spam vem desafiando até as grandes empresas, colocados em situações de fragilidade absoluta perante seus consumidores e usuários”.

Dessa forma, acreditando nas medidas de segurança cabíveis ao setor, alguns gestores vêm restringindo o acesso dos colaboradores à Internet, implantando constantes inspeções de conteúdo dos e-mails, realizando uma “varredura” no que é recebido e automaticamente no que for enviado pelo servidor da empresa. Já

existem empresas especializadas em analisar terminais buscando reprimir o uso indevido da internet.

Alguns arquivos com extensões específicas também não podem ser recebidos, ficando bloqueados no sistema automaticamente, evitando, assim, o recebimento de vírus e a sobrecarga do sistema da rede.

Segundo depoimento do ministro do TST, João Oreste Dalazen, publicado na Folha de São Paulo de 19 de maio de 2005, o empregador pode exercer "de forma moderada, generalizada e impessoal" o controle sobre as mensagens enviadas e recebidas pela caixa de e-mail por ele fornecidas, estritamente com a finalidade de evitar abusos que possam causar prejuízos à empresa. Segundo o ministro, o e-mail fornecido pela empresa tem natureza jurídica equivalente a uma ferramenta de trabalho. Assim, destina-se ao uso estritamente profissional.

Entretanto, de acordo com Nicoletti (2005) o uso de e-mail para enviar mensagens pessoais em horário de intervalo para café, usando senha de computador da empresa, foi considerado direito do trabalhador em uma ação julgada pelo Tribunal Regional do Trabalho (TRT) de São Paulo. Os juízes da 6ª Turma do TRT-SP decidiram que um único e-mail, enviado para fins particulares, não é razão para justa causa. O juiz Fernando Antônio Sampaio da Silva alega que "o conteúdo da mensagem era inócuo e não representava nenhum risco para a atividade da empresa, além de ter sido transmitido em horário de intervalo de trabalho".

Mediante a efetivação de tais medidas, torna-se mais eficaz o sistema de proteção legal das informações que transitam dentro da organização, resguardando o conhecimento competitivo adquirido pela empresa, com o auxílio da atividade de inteligência competitiva. Não importa o número de pessoas que trabalham na empresa, as normas e regras de utilização da intranet bem como da internet deverão estar claras para todos, mediante assinatura de contratos.

Dessa forma, o profissional não poderá alegar abuso dos seus direitos de privacidade por violação de correspondência, uma vez que esse funcionário tem ciência da posição da empresa, não podendo queixar-se ou tomar alguma medida que venha a ferir a integridade de onde trabalha.

Esse monitoramento aplicado adequadamente tende a direcionar o trabalho dos gestores, fortalecendo o processo de proteção empresarial e viabilizando o sistema de inteligência competitiva.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho pretendeu analisar as principais práticas de proteção do conhecimento competitivo das empresas, observando algumas práticas legais que podem estar amparando os empreendedores no mercado atual.

Os empresários hoje estão preocupados com o nível desenfreado da concorrência e por isso necessitam gerir seus negócios de maneira consciente e precisa, avaliando as próprias possibilidades de crescimento e defendendo o seu maior patrimônio: a informação.

Sabe-se que, para se desenvolver no mercado competitivo, faz-se necessário estar à frente das inovações, por isso as empresas precisam se preocupar com o conhecimento gerado dentro delas.

Dessa forma, o trabalho evidenciou a necessidade do processo de planejamento estratégico aliado à implementação do sistema de inteligência competitiva que, gerenciado pelo analista de inteligência e fomentado de maneira correta, faz o diferencial da organização.

Demonstrou também que não basta apenas ter uma boa estratégia, mas é preciso acompanhar as novas tecnologias lançadas dia-a-dia, antevendo as diferentes maneiras que se vêm utilizando para captar e preservar os dados preciosos que as empresas possuem.

Assim, o processo de uso e aquisição das informações vem se dando ao longo dos tempos, e não é uma prática especificamente das empresas privadas, tendo se originado na área governamental.

Verifica-se que a inteligência competitiva, por diversas vezes, foi confundida com a espionagem e credita-se o diferencial entre ambas à utilização da ética e da legalidade que é aplicada pelos gestores do conhecimento ao adquirirem as informações disponíveis no mercado. Revela-se que 95% das importantes idéias encontram-se disponíveis àqueles empresários "atenados" no mercado, sendo desnecessário utilizar-se de meios obscuros para o crescimento de sua empresa.

Dessa forma, torna-se imprescindível conhecer as práticas de espionagens modernas com a mesma voracidade com que se busca verificar as inovações lançadas no mercado, pois, além de estar atento aos lançamentos do concorrente, podendo disputar eticamente o mercado, poderá estar o empreendedor precavido sobre as práticas desleais utilizadas pela concorrência e defender sua empresa, não deixando espaço para a fuga de informações.

O empresário, no entanto, estará concebendo a importância de ser altamente profissional e utilizar a inteligência competitiva como ferramenta de crescimento ao invés de ser mais um concorrente desleal, com subterfúgios, como espionagem empresarial, que, apesar dos resultados rápidos, inevitavelmente estará prejudicando a imagem da organização.

Verifica-se ainda a importância da estruturação das fases do sistema da inteligência competitiva. O primordial é saber claramente o que a empresa almeja, com objetivos concretos e profissionais especializados que estarão lidando com as informações.

O gestor da informação, ou seja, aquele que irá manipular os dados, adequando às idéias, é uma peça-chave da engrenagem e será ele quem irá passar as informações para os decisores ou tomadores de decisão.

Dessa forma, toda e qualquer atitude tomada estará embasada em estudos específicos para que se atinja determinado objetivo, para que não sejam tomadas decisões evasivas ou obsoletas.

Contudo, acredita-se que não basta processar um excelente sistema de inteligência competitiva, se a empresa não for protegida no tocante à tecnologia e ao ser humano que nela trabalha, pois credita-se grande parte do sucesso da inteligência competitiva ao funcionário motivado e valorizado. Para se desenvolver um bom sistema de inteligência competitiva faz-se necessária a implementação da contra-inteligência que deverá estar atenta às informações adquiridas, impedindo a sua fuga.

A lei de Propriedade Industrial também coibirá a fuga de informações confidenciais de dentro da empresa, preservando, dessa forma, o capital intelectual da

organização e amparando o empresário que irá encontrar no INPI respaldo legal, isto é, meios de resguardar as inovações mercadológicas.

Essa legislação elenca punições, uma vez que possibilita enquadrar pessoas que utilizam inadequadamente informações de terceiros, podendo gerar para tais cidadãos, variando em cada caso, prisão, multa, indenização, e ainda dispensa por justa causa, no caso de o funcionário divulgar informações estratégicas da empresa.

Define-se também que tais situações ocorrem quando o funcionário sente-se desmotivado e acaba sendo influenciado pela concorrência desleal. Portanto, a motivação do funcionário é uma forma eficaz para se coibir a fuga de informações das empresas, pois, juntamente com as práticas jurídicas adequadas, irá preservar o capital intelectual das organizações.

Percebe-se que existem vários artigos científicos publicados, que abordam os assuntos analisados no trabalho, principalmente nas revistas e anais pesquisados (Revista de Administração Contemporânea da editora ANPAD, Revista de Administração de Empresa da editora FGV, Revista de Administração da USP e Revista Gestão & Produção e anais do Enanpad – Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração), o que foi utilizado para embasar o estudo, juntamente com os livros sobre os temas. A autora também utilizou material da área do Direito privado na pesquisa, tendo em vista a sua formação acadêmica e atuação profissional nessa área.

Ocorreram algumas limitações para a realização dessa dissertação, dentre elas a existência de muitas obras escritas em outras línguas. Foi feita uma busca bibliográfica em materiais nacionais e em língua inglesa, porém existe muito material em outros idiomas que não foram explorados por falta de viabilidade econômica para a aquisição das obras e para as traduções.

O trabalho apresenta como propostas para trabalhos futuros o levantamento de sistemas de informação existentes que possam dar suporte à atividade de inteligência competitiva, bem como o desenvolvimento de modelos computacionais para a atividade de inteligência competitiva, por exemplo, portais na Intranet, *data warehouse* estratégicos, sistema de informação para suporte gerencial, entre outros.

Esses modelos poderiam ser apresentados às empresas, de porte pequeno, médio e grande, para serem colhidas opiniões, pareceres e sugestões.

Conclui-se provisoriamente que é prática de proteção do conhecimento competitivo a Lei de Propriedade Industrial, que prevê os crimes contra patentes, contra marcas, de concorrência desleal, entre outros meios de se proteger o conhecimento competitivo. A contra-inteligência também é uma ferramenta empresarial de proteção que combate a atuação dos espiões e as demais formas modernas de aquisição de informação confidencial de empresas concorrentes.

7 REFERÊNCIAS

1 ABBAD, G; PILATI, R; PANTOJA, M. J. Avaliação de treinamento: análise da literatura e agenda de pesquisa. **Revista de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de São Paulo - RAUSP**. São Paulo, v. 38, n. 3, 2003, p. 205-248.

2 AGÊNCIA BRASILEIRA DE INTELIGÊNCIA. **História da atividade da inteligência**. Disponível em: < <http://www.abin.gov.br/abin>>. Acesso em: 5 maio 2004.

3 AGOSTINHO, M. C. E. "Administração complexa: revendo as bases científicas da administração. **Revista de Administração de Empresas**, v. 2, n. 1, 2003.

4 ALMEIDA, M. E. M. **Abuso do direito e concorrência desleal**. São Paulo: Quartier Latim, 2004.

5 ANDRADE JR, P. P. **O desafio da inteligência competitiva**: uma análise dos fatores críticos de sucesso: o caso tigre. 2003. Disponível em: <[www.economia.pro.br/ Anexos/artigo_inteligencia_competitiva.pdf](http://www.economia.pro.br/Anexos/artigo_inteligencia_competitiva.pdf)>. Acesso em: 19 jan. de 2004.

6 ANTUNES, P. C. B. **SNI & Abin**: uma leitura da atuação dos serviços secretos brasileiros ao longo do século XX. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

7 ARAÚJO, L. H. L, et. alli. **Implantando inteligência competitiva nas organizações**. 2002. Disponível em:<[www.exercito.gov.br/06OMs/gabcmtext/ PEG-EB/artigopdf/Competi.PDF](http://www.exercito.gov.br/06OMs/gabcmtext/PEG-EB/artigopdf/Competi.PDF)>. Acesso em: 19 jan. de 2004.

8 ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA. **Evolução histórica da inteligência competitiva.** Disponível em: <http://www.abraic.org.br/destaque2004_historico.asp>. Acesso em: 30 abr. 2004.

9 _____ **Código de Ética.** Brasília: Abraic, 2002. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br/etica.asp>>. Acesso em: 20 fev. 2004.

10 _____ **Glossário:** Brasília: Abraic, 2004. Disponível em: <http://www.abraic.org.br/glossario.asp>>. Acesso em: 24 fev. 2004.

11 BALESTRIM, A; VARGAS, L. M. **Monitoramento do ambiente concorrencial na indústria metal- mecânica da região Caxias do Sul (RS).** Rio Grande do Sul: UFRGS, 1997. Disponível em :< www.ppga.ufrgs.br/gesid/artigos/art-01.html>. Acesso em: 10 fev. de 2004.

12 BARBOSA, D. B. **Uma introdução à propriedade intelectual.** 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Lúmen Júris, 2003.

13 BARBOSA, R. R. Inteligência empresarial: uma avaliação de fontes de informação sobre o ambiente organizacional externo. **Revista ciência da informação**, v.3, n.6, 2002. Disponível em: < www.dgz.org.br/dez02/Ind_aut.htm>. Acesso em: 19 jan. de 2004.

14 BARBOSA, A. C. Q. Um mosaico da gestão de competências em empresas brasileiras. **Revista de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de São Paulo – RAUSP**, São Paulo, v. 38, n. 4, 2003, p. 285-297.

15 BERGIER, J. **A nova alma do negócio.** São Paulo: Editora Tempo, [19--].

16 BESSA, J. **Inteligência competitiva e contra-inteligência**. Brasília: Abraic, 2002. Disponível em: http://www.abraic.org.br/artigos_web.asp>. Acesso em: 22 março 2004.

17 _____. Entrevista concedida à Associação Brasileira de Inteligência Competitiva por um especialista em inteligência competitiva. Disponível em: <http://www.abraic.org.br/artigos_web.asp>. Acesso em: 5 abr. 2004.

18 BITTAR, C. A. **Teoria e prática da concorrência desleal**. São Paulo: Saraiva, 1989.

19 BOBEDA, A. **Tácito e explícito**. 2004. Disponível em: <www.kmol.online.pt/artigos/200403/bob03_1.html . Acesso em: 1 abr. 2004.

20 BRASILIANO, A. C. R. **A fuga involuntária das informações estratégicas nas empresas: fragilidades nas redes humanas**. São Paulo: B&A, 2005. Disponível em: <www.brasiliano.com.br/download/artigo_199.doc> . Acesso em: 5 fev. 2004.

21 BRASIL. **Constituição Federal**. 7. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2005.

22 BRASIL. **Código Civil**. 7. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2005.

23 BRASIL. **Legislação de Defesa Comercial e da Concorrência**. 6. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2005.

24 CARDOSO, W. F. J. **A inteligência competitiva aplicada nas organizações do conhecimento como modelo de inteligência empresarial estratégica para implementação e gestão de novos negócios**, 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

- 25** CARROLL, J. **Watching your back**: you can build a big-business intelligence network on a small-business budget. Toronto, v. 21, n. 7, 2002. Disponível em: <<http://proquest.umi.com>>. Acesso em: 19. abr. 2005.
- 26** COSTA, W. V. **A arte da guerra**. Porto Alegre: Coleção L & PM Pocket, 2003.
- 27** DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.
- 28** DAVENPORT, T. H. ; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. São Paulo: Publifolha, 1999.
- 29** DINIZ, M. H. **Curso de direito civil brasileiro**: teoria das obrigações contratuais e extracontratuais. 20. ed. rev. de acordo com o Novo Código Civil. São Paulo: 2004.
- 30** DRUCKER, P. O advento da nova organização, **Harvard Business Review**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p. 9-26.
- 31** DVIR, A. **Espionagem empresarial**. São Paulo: Novatec, 2004.
- 32** ESTANQUEIRO, P. R. Planejamento estratégico e inteligência competitiva: já sabemos o que é uma empresa inteligente? In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ESTRATÉGIA PARA COMPETITIVIDADE E DESENVOLVIMENTO, 12., 1999, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 1999, 1 CD-ROM.
- 33** ETORRE, B. Managing competitive intelligence. **Management Review**. New York, v. 84, n. 10, p. 5-15, 1995. Disponível em: < <http://proquest.umi.com>>. Acesso em: 19 abr. 2005.
- 34** FASAN, M. L. C; MUNIZ, R. J. Análise de informações de inteligência estratégica antecipativa coletiva: proposição de um método, caso aplicativo e experiências.

Revista de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de São Paulo – RAUSP, São Paulo, v. 39, n. 3, 2004, p. 205-219.

35 FIGUEIREDO, S. Vislumbrando uma fórmula para gestão do conhecimento KM= 110 Volts+MC2. São Paulo: SBGC, 2004. Disponível em: <www.sbgc.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm> . Acesso em: 11 fev. 2004.

36 FLEURY, A. C. C. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. Gestão & Produção, São Carlos, v.10, n. 2, 2003.

37 FRANCINI, W. S. A gestão do conhecimento: conectando estratégia e valor para a empresa. Revista de Administração de Empresas, v.1, n. 2, 2002.

38 FULD, L. Prefácio. O milênio da inteligência competitiva. Porto Alegre: Bookman, 2002.

39 GIESKES, H. Inteligência competitiva no Lexis- Nexis. In: PRESCOTT, J. E; MILLER, S.H. (Org). Inteligência competitiva na prática. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 93-107.

40 GORDON, I H. De olho na concorrência. São Paulo: Futura, 2004.

41 HARKLEROAD, D. H. Competitive intelligence: a new benchmarking tool. Management Review, New York, v. 81, n.10, 1992, p. 26-29.

42 IYENGAR, J. V. A discussion of current and potential issues relating informatin security for internet communications. Competitive Review, Indiana, n.1/2, 2004, p. 90 – 96.

43 JENNINGS, L. Government's role in competitive intelligence. The Futurist, Washington, v. 31, n. 4, 1997, p. 2-10. Disponível em: < <http://proquest.umi.com>>. Acesso em: 19 abr. 2005.

44 JOIA, L. A. Medindo o capital intelectual. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, 2001, p. 54-63.

45 KANNAN, N. **Exception intelligence**: timely, specific, actionable business intelligence. Disponível: < www.Ajira.com/Press_Articles.htm >. Acesso em: 10 maio 2005.

46 LAGRECA, R. H; HEXSEL, A. E. Concorrência desleal: o que uma empresa pode fazer para se defender dessa ameaça? Concepções do processo de mobilização estratégica a partir de um estudo de caso. In: ENAMPAD - ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <www.anpad.gov.br>. Acesso em: 24 maio 2005.

47 LANGELAAN G; BARRAL, J. **Espionagem industrial**. São Paulo: Editora Expressão e Cultura, 1970.

48 LAUDON, K. C; LAUDON, J. P. **Sistema de informação**. Rio de Janeiro: Editora LTC -Livros Técnicos e Científicos, 1999.

49 LOBO, T. T. **Introdução à nova lei de propriedade industrial**: Lei nº 9279/96. São Paulo: Atlas, 1997.

50 LOPES, M. C; REGIS FILHO, G. I. A motivação humana no trabalho: o desafio da gestão em serviço de saúde pública. **Revista de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de São Paulo – RAUSP**, São Paulo, v. 39, n. 1, 2004, p. 62-74.

51 MARCIAL, E. C; COSTA, A. J. L; CURVELLO, J. J. A. Lícito versus ético: como as ferramentas de inteligência competitiva podem contribuir para uma boa imagem corporativa. **Revista Inteligência Empresarial**, Brasília, n.12, 10 jul. 2002, p. 23-

29. Disponível em: < <http://www.mdic.gov.br/tecnologia/revistas>> . Acesso em: 19 jan. 2004.

52 MARCIAL, E. C; COSTA, A. J. L. O uso de cenários prospectivos na estratégia empresarial: vidência especulativa ou inteligência competitiva? In: ENAMPAD - ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <www.anpad.gov.br> Acesso em 24 maio de 2005.

53 MARTINS, F. **Inteligência competitiva**: um conceito (preconceito?) ainda ignorado no Brasil. Brasília: 2001. Disponível em:<http://www.abraic.org.br/artigos_web.asp>. Acesso em: 10 maio 2004.

54 MCGEE, J; PRUSACK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

55 MCKNIGHT, W. Building business intelligence: will business intelligence replace the business analyst? **DM review**. 2005. Disponível em: <www.dmreview.com > . Acesso em: 1 jun. 2005.

56 MILLER, J. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

57 MIRANDA, P. **Tratado de direito privado**. 4. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1997. Tomo XVII.

58 MOCKLER, R. J. Strategic intelligence systems: competitive intelligence systems to support strategic management decision making. **S.A.M. Advanced Management Journal**, Cincinnati, v. 57, n.1, 1992. Disponível em: <<http://proquest.umi.com>>. Acesso em: 19 abr. 2005.

59 MORAIS, E. F.C et al. **Inteligência competitiva: estratégia para pequenas empresas**. Brasília: NIC/UNB, 1999.

60 MORAIS, E. F.C.; BERMÚDEZ, L. A. Criando inteligência competitiva. In: SBRAGIA, R.; STAL, E. (Org.). **Tecnologia e inovação**. 2.ed. São Paulo: USP, 2002. p. 177-193.

61 NICOLETTI, A. K. Justiça libera o uso pessoal do e-mail no trabalho em horário de trabalho. **Folha Online**. São Paulo, 2005. Disponível em: < www.folha.com.br >. Acesso em: 19 maio 2005.

62 NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

63 PETRINI, M; POZZEBON, M; FREITAS, M. T. Qual é o papel da inteligência de negócios nos países em desenvolvimento? Um panorama das empresas brasileiras. In: ENAMPAD - ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <www.anpad.gov.br> Acesso em: 24 maio 2005.

64 PINHEIRO, P. P. **Gestão do risco digital**. São Paulo: 2004. Disponível em: <www.patriciapeck.com.br >. Acesso em: 19 maio 2005.

65 PRESCOTT, J; MILLER, S. **Inteligência competitiva na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

66 PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro, Campus, 1986.

67 QUANDT, C. O; FERNANDES, A. C. C. B. Aplicação do conceito de inteligência competitiva e seu impacto no processo estratégico em organizações do terceiro setor. In: ENAMPAD - ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-

GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, São Paulo. **Anais eletrônicos**... Disponível em: <www.anpad.gov.br>. Acesso em: 24 maio 2005.

68 QUINN, B. J; ANDERSON, P; FINKELSTEIN, S. Gestão do Conhecimento. **Harvard Business Review**, Rio de Janeiro: Campus, 2000, p. 174-196.

69 RUSSOMANO, M. V. **Comentários à consolidação das leis do trabalho**. 17. ed. Rio de Janeiro: Ed. Forense, 1997.

70 SAHELI S.; GRISI C. C. H. Espionagem e ética no sistema de inteligência competitiva: In: SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO DA FACULDADE DE ECONOMIA ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 5., 2001, São Paulo. **Anais**...São Paulo: USP, 2001, 1 CD-ROM.

71 SANTOS, M. A. **Entrevista com Marco Antônio dos Santos**. Brasília: Abraic, 2003. Entrevista concedida a Associação Brasileira de Inteligência Competitiva pelo diretor da Prospect Intelligence. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br/entrevista2003MarcoAntonio.asp>>. Acesso em: 3 mar. 2004.

72 SAWKA, K. A. **Intelligence system effectiveness**: CI still under- funded, underutilized. Disponível em: <www.Outwardinsights.com/articles_pdf>. Acesso em: 10 maio 2005.

73 SENGE, P. **A quinta disciplina**: a arte e a prática da organização que aprende. 12. ed. São Paulo: Nova Cultura, 2002.

74 SETZER, V. W. Dado, informação, conhecimento e competência. **Revista Ciência da Informação**, São Paulo: 1999. Disponível em: <www.ime.usp.br/~vwsetzer/datagrama.html>. Acesso em: 05 fev. 2004.

75 SHAUER, J. the next evolution business intelligence. **DM review**. 2005. Disponível em:<www.dmreview.com>. Acesso em: 1 jun. 2005.

76 SILVA, H. P. Inteligência competitiva na internet: um processo otimizado por agentes inteligentes. **Competitive intelligence magazine**, Brasília, v.32, n.1, 2003, p. 115-134. Disponível em: < <http://www.ibict.br/cienciadainformacao> >. Acesso em: 5 maio 2005.

77 STRENGER, I. **Marcas e patentes**: análise sucinta da Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1996.

78 SUSSEKIND, A. et al. **Instituições de direito do trabalho**. 20. ed. São Paulo: LTr, 2002. v.1.

79 SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

80 TEIXEIRA, F; GERRA, O. Redes de aprendizado em sistemas complexos de produção. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 4, 2002.

81 THOMAZ, P. L. **Espionagem no Brasil**. Jornal do Exército, 1996. Disponível em: <<http://www.geocities.com/CapeCanaveral/Launchpad/2909/page31.html>>. Acesso em: 27 abr. 2004.

82 THIRY-CHERQUES, H. R. Responsabilidade moral e identidade empresarial. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, 2003, p.31-50. Edição especial.

83 TIENNE, K. B; JACKSON, L. A. Knowledge management: understanding theory and developing strategy. **Competitive Review**, Indiana, v.11, n.1, 2001. Disponível em: <<http://proquest.umi.com>>. Acesso em: 19. abr. 2005.

84 TINOCO, J. C. S. **Processo civil nos crimes contra propriedade industrial**. São Paulo: Editora Jurídica Brasileira, 1998.

- 86** VAITSMAN, H. **Inteligência empresarial**. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.
- 87** VALENTIM, M. L. P. et al. O processo de inteligência competitiva nas organizações. **Revista Ciência da Informação**, v. 4, n. 3, 2003. Disponível em: <www.dgz.org.br/jun03/lnd_art.htm>. Acesso em: 19 jan. 2004.
- 88** VASCONCELOS, C. R. M. **L'intelligence économique et la stratégie de développement de la PME**. 1999. 324 f. Tese (Doutorado em Sciences de Gestion – Administração) – Université Pierre Mendes France de Grenoble II, France, 1999.
- 89** VASCONCELOS, C. R. M; VIANNA, L. C. Inteligência competitiva e prática jurídica. In: ENBRA – ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 18., 2004, Natal. **Anais eletrônicos...**
- 89** VEZMAR, J. M. Inteligência competitiva na Xerox. In: PRESCOTT, J. E; MILLER, S.H. (Org.). **Inteligência competitiva na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 125-134.
- 90** WALL, T. D; WOOD S. J. Gestão de recursos humanos e desempenho empresarial. **Revista de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de São Paulo – RAUSP**, São Paulo, v. 37, n. 3, 2002, p. 67-78.
- 91** ZYLBERSZTAJN, D. Organização ética: um ensaio sobre comportamento e estrutura das organizações. **Revista da Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 6, n. 2, 2002, p. 123-143.