



Universidade Federal de São Carlos
Centro de Educação e Ciências Humanas
Programa de Pós-Graduação em Ciência, Tecnologia e Sociedade

Aspectos Jurídicos da Inteligência Competitiva

RODRIGO ANTONIO COXE GARCIA

São Carlos – SP
2018

RODRIGO ANTONIO COXE GARCIA

Aspectos Jurídicos da Inteligência Competitiva

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciência, Tecnologia e Sociedade, do Centro de Educação e Ciências Humanas, da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Ciência, Tecnologia e Sociedade.

Orientadora: Profa. Dra. Wanda Aparecida Machado Hoffmann.

São Carlos / SP
2018



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Centro de Educação e Ciências Humanas
Programa de Pós-Graduação em Ciência, Tecnologia e Sociedade

Folha de Aprovação

Assinaturas dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a Defesa de Dissertação de Mestrado do candidato Rodrigo Antonio Coxe Garcia, realizada em 26/02/2018:

Profa. Dra. Wanda Aparecida Machado Hoffmann
UFSCar

Prof. Dr. Vinício Carrilho Martinez
UNESP

Profa. Dra. Luciana Helena Crnkovic
UNICEP

Fomento: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
(CAPES)

Dedico a...

...comunidade científica que mesmo com os percalços dedicam seus esforços, seu tempo e sua vida para o bem e a evolução da ciência, procurando sempre romper a barreira do conhecimento;

...sociedade, que recebe desta pesquisa uma devolutiva que visa contribuir com a melhora e o aprimoramento do objeto aqui explorado;

...comunidade acadêmica que assume um papel importante na sociedade, seja pela pesquisa ou mesmo pelos debates e discussões de cunho técnico-científico.

...Marina, pela motivação e apoio incondicional.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao Grande Arquiteto do Universo pela oportunidade de evoluir e mesmo na minha módica existência, contribuir de alguma forma com o próximo.

Agradeço à minha família pelo apoio em minhas escolhas e pelo suporte nos caminhos trilhados.

Agradeço à minha orientadora, Prof^a. Wanda, pela atenção, paciência, carinho e respeito sempre muito marcantes em sua pessoa. Por ter me dado a oportunidade de conhecer o apaixonante universo acadêmico e nele guiar meus passos. Também por ensinar pelo exemplo, e sem absolutamente nunca mitigar princípios éticos e morais.

Agradeço a cada um dos pesquisadores do NICTIS – Núcleo de Informação em Ciência, Tecnologia, Inovação e Sociedade da Universidade Federal de São Carlos/SP, pela acolhida e contribuições sem as quais minha pesquisa não teria os resultados esperados, obrigado a essa família acadêmico-científica.

Agradeço ao PPGCTS por todo apoio e suporte tão importantes durante essa jornada.

Agradeço a Prof^a. Dr^a. Luciana Helena Crnkovic e ao Pof^o. Dr^o. Vinicio Carrilho Martinez, primeiramente pelo aceite de compor a banca tanto de qualificação quanto defesa e pelas pontuais e importantíssimas contribuições.

Agradeço à comunidade acadêmica do IMMES Instituto Matonense Municipal de Ensino Superior/SP, que desde 2012 tenho a oportunidade de lá lecionar, mas mais que isso, obrigado por todo esse período me permitirem com todos aprender.

Agradeço aos meus amigos, que nessa condição conhecem a relevância e a importância do meu: obrigado!

Por fim, agradeço a CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior pelo fomento que teve papel de extrema importância na pesquisa e demais atividades de cunho acadêmico.

RESUMO

Título: Aspectos Jurídicos da Inteligência Competitiva

A busca incessante pela competitividade, decorrente dos fatores relacionados à globalização econômica, demandou às empresas a necessidade de conhecer o ambiente em que atuam, de modo a viabilizar a tomada de decisões estratégicas. O surgimento de novas tecnologias e a facilidade de acesso a informações, impulsionaram ainda mais este processo. Com isso, as empresas passaram a buscar, de diversas fontes, dados sobre a atuação de seus concorrentes, incluindo informações de produtos, processos e mercados. No entanto, nem sempre as empresas se atentam às implicações legais que podem afetar este processo e por isso alguns estudos mencionam a necessidade de se atentar para tais aspectos, sendo que destes, poucos explicitam no âmbito jurídico, quais são as questões que devem ser pontualmente consideradas no processo da aplicação da Inteligência Competitiva (IC) e suas atividades. Esta pesquisa utiliza o Ciclo de IC elaborado por meio do Manual de IC de 2004, elaborado pela equipe do Núcleo de Informação Tecnológica em Materiais – NIT/Materiais da UFSCar. Deste modo, este estudo verificou se o processo sistemático envolvido no ciclo de IC está de acordo com o que determina o ordenamento jurídico. Assim objetivos específicos compreendem: investigar, a partir de um levantamento bibliográfico e documental, os aspectos jurídicos da IC e analisar cada uma das atividades envolvidas nas fases do ciclo de IC sob essa mesma perspectiva. Metodologicamente a pesquisa é classificada como teórica e qualitativa, adotando uma abordagem interdisciplinar, e alicerçando-se por uma revisão bibliográfica dos temas envolvidos, que facilitará o estudo dos aspectos jurídicos relacionados à IC. Os aspectos jurídicos incidiram sobre todas as fases do CIC, e também em todas as atividades à elas relacionadas, e sua inobservância demonstrou a existência de implicações jurídicas de ordem administrativa, cível e penal que podem trazer prejuízos à atividade. De outro lado, a observância técnica aos mesmos aspectos jurídicos traz um enquadramento da atividade à legislação vigente, sendo possível, inclusive, que um profissional da área jurídica passe a compor a equipe responsável pela atividade de IC, garantindo ainda mais que essa atividade esteja alinhada às regras éticas, jurídicas e legais.

Palavras-chave: Aspectos Jurídicos. Inteligência Competitiva. Ciclo de IC.

ABSTRACT

Title: Legal Aspects of Competitive Intelligence

The incessant search for competitiveness, due to the factors related to economic globalization, required companies to know the environment in which they operate, in order to make strategic decisions possible. The emergence of new technologies and ease of access to information have further boosted this process. As a result, companies began to seek data from various sources on the performance of their competitors, including information on products, processes and markets. However, companies are not always aware of the legal implications that can affect this process and therefore some studies mention the need to be attentive to these aspects, being that of these, few explicitly in the legal scope, what are the issues that must be punctually considered in the process of applying Competitive Intelligence (CI) and its activities. This research uses the Cycle of CI elaborated through the Manual of IC of 2004, elaborated by the team of the Nucleus of Technological Information in Materials - NIT / Materials of the UFSCar. Thus, this study verified whether the systematic process involved in the CI cycle is in accordance with what determines the legal order. Thus, specific objectives include: investigating, from a bibliographic and documentary survey, the legal aspects of HF and analyzing each of the activities involved in the phases of HF cycle under this same perspective. Methodologically, the research is classified as theoretical and qualitative, adopting an interdisciplinary approach, and based on a bibliographic review of the themes involved, which will facilitate the study of legal aspects related to HF. Legal aspects focused on all phases of the ICC, as well as on all related activities, and their non-observance showed the existence of legal, administrative, civil and criminal implications that could harm the activity. On the other hand, technical compliance with the same legal aspects brings a framework of the activity to the current legislation, and it is even possible for a legal professional to become the team responsible for the CI activity, ensuring even more that this activity is aligned ethical, legal and legal rules.

Keywords: Juridical Aspects. Competitive Intelligence. IC Cycle.

LISTA DAS PRINCIPAIS ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAIC	– Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva
ART	– Artigo
CCIB	– Código Comercial do Império do Brasil
CIC	– Ciclo de Inteligência Competitiva
IC	– Inteligência Competitiva
INT	– Instituto Nacional de Tecnologia
KIQ	– Key Intelligence Questions
KIT	– Key Intelligence Topics
P&D	– Planejamento e Desenvolvimento
SCIP	– Sociedade dos Profissionais de Inteligência Competitiva
SGC	– Sistema de Gestão do Conhecimento
SIC	– Sistema de Inteligência Competitiva
TICs	– Tecnologias da Informação e Comunicações

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Ramos do Direito Público, Privado e Misto	22
Quadro 2. Definições de Inteligência Competitiva	28
Quadro 3. Aspectos Jurídicos da Fase de Identificação de Necessidades.....	48
Quadro 4. Aspectos Jurídicos da Fase de Planejamento	53
Quadro 5. Aspectos Jurídicos da Fase de Coleta.....	57
Quadro 6. Aspectos Jurídicos da Fase de Análise.....	64
Quadro 7. Aspectos jurídicos da Fase de Disseminação	66
Quadro 8. Aspectos Jurídicos da Fase de Avaliação.....	70

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ciclo de IC de McGonagle (2007).....	34
Figura 2. Ciclo de Inteligência Competitiva Tradicional	35
Figura 3. Ciclo de Inteligência Competitiva de Kahaner	35
Figura 4. Ciclo de Inteligência Competitiva.....	37
Figura 5. Ciclo de IC sob a perspectiva jurídica	46
Figura 6. Etapas da 1ª Fase do CIC	47
Figura 7. Etapas da 2ª Fase do CIC	52
Figura 8. Etapas da 3ª Fase do CIC	56
Figura 9. Etapas da 4ª Fase do CIC	63
Figura 10. Etapas da 5ª Fase do CIC	67
Figura 11. Etapas da 6ª Fase do CIC	70

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
2. CIÊNCIAS JURÍDICAS	15
2.1. Definições Nominais	17
2.2. Definições Reais ou Lógicas	17
2.3. Direito Natural e Direito Positivo.....	19
2.3.1. Direito Natural.....	20
2.3.2. Direito Positivo.....	20
2.4. Direito Geral e Direito Particular	23
2.5. Direito Comum e Direito Especial	23
2.6. Direito Regular e Direito Singular.....	24
3. INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	25
3.1. Informação, Conhecimento e Inteligência Competitiva	25
3.2. Conceitos de Inteligência Competitiva.....	27
3.3. Ciclos de Inteligência Competitiva.....	33
3.4. O Ciclo de Inteligência Competitiva do NIT (2004).....	36
4. DIMENSIONAMENTO JURÍDICO NO CONTEXTO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	39
5. METODOLOGIA.....	42
6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	45
6.1. A Fase de Necessidades e seus aspectos jurídicos.....	46
6.2. A Fase de Planejamento e seus aspectos jurídicos	52
6.3. A Fase de Coleta e seus aspectos jurídicos.....	56
6.4. A Fase de Análise e seus aspectos jurídicos	61
6.5. A Fase de Disseminação e seus aspectos jurídicos.....	66
6.6. A Fase de Avaliação e seus aspectos jurídicos.....	69
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
REFERÊNCIAS	73
ANEXO 1	82
ANEXO 2	108

INTRODUÇÃO

O aumento da competitividade decorrente da globalização, da economia e dos mercados, tornou fundamental às organizações conhecer seus competidores e as mudanças constantes que ocorrem no ambiente externo. Em paralelo, o avanço tecnológico e o surgimento de novas tecnologias da informação, desencadearam uma gama de informações e facilidades de acesso a dados nos mais diversos segmentos. Esses fatores agregados, viabilizaram a adoção de técnicas de Inteligência Competitiva (IC) pelas organizações.

Segundo Valentim *et al.* (2003), IC se refere ao processo que visa a investigar o ambiente em que a organização está inserida, com o objetivo de descobrir oportunidades e reduzir riscos, bem como diagnosticar o ambiente interno organizacional, de modo a traçar estratégias de ação a curto, médio e longo prazo.

Fernandes *et al.* (1999) afirma em seu estudo que as técnicas incluídas em projetos de IC devem considerar além das análises econômica e financeira uma avaliação de aspectos legais relacionados a essa prática.

Lançando mão de um enfoque técnico da IC, tem-se como necessário, para sua aplicação, um incontestável conhecimento de seus processos, métodos e suas ferramentas, e ainda sob essa ótica, deve-se observar os aspectos jurídicos que guardem relação direta, não só com a IC propriamente dita, mas também com o resultado que se busca.

Desejando alcançar determinado resultado tendo como alicerce a IC, este poderá padecer caso não sejam observados pressupostos jurídicos, pois se os caminhos trilhados forem a revelia desses pressupostos ou contrário a eles, seus resultados estarão tão viciados quanto o caminho trilhado.

A inobservância de aspectos jurídicos em sentido amplo, ou até mesmo sua contrariedade, dá azo à teoria dos frutos da árvore envenenada, ou seja, os caminhos do ciclo de IC que ignoram ou contrariam o ordenamento jurídico estão para a referida árvore (envenenada), como seus resultados estão para os respectivos frutos (envenenados).

Alguns estudos (OLIVEIRA e LACERDA, 2007; AMARAL *et al.*, 2011; MARCIAL *et al.*, 2001) consideram a necessidade de se atentar a aspectos legais durante a prática da IC, porém, apresentam essa abordagem de forma superficial em suas pesquisas.

Amaral (2011), por exemplo, aborda que há a necessidade de considerar aspectos éticos e legais na coleta, análise e disseminação de informações acionáveis para os tomadores de decisão na adoção de técnicas de IC, no entanto não menciona claramente

quais são as referências legais a serem consideradas durante esse processo. Deste modo, a princípio, tais estudos carecem de investigação abrangente, no âmbito jurídico, sobre quais são estes aspectos e principalmente qual a interferência deles sobre o processo de I.C. De forma a operacionalizar esta necessidade, a literatura jurídica pode contribuir fortemente para a adoção segura de técnicas de IC por meio da orientação sobre os métodos adequados para o seu exercício, considerando para isso os aspectos jurídicos que podem interferir neste processo (OLIVEIRA, LACERDA; 2007).

Ademais, o Brasil é um Estado Democrático de Direito, seus dispositivos legais devem ter validade e eficácia, pois trata-se de uma ordem de coerção normativa de condutas humanas, de modo que a ciência jurídica tem por escopo, em apertada síntese, permitir, autorizar e proibir condutas.

Nesse diapasão, a transgressão à norma jurídica importará, como consequência, na devida e proporcional sanção ao(s) agente(s) que a ignore ou transgrida, e isso é feito pelo Poder constitucionalmente constituído elencado, ora o Poder Judiciário.

Entretanto, o que se nota é que o Direito, classificado como ciência humana, além de incidir na vida do cidadão, tem incidência ampla em absolutamente todas as áreas do conhecimento, fato este que não pode ser ignorado, todavia, sua adequação muitas vezes é penosa e de difícil aplicação.

Essa dificuldade tem dois intervenientes, sendo o primeiro o legislador, que com o permissivo legal, atua na ideia e elaboração de leis, enquanto o segundo são os profissionais que atuam se valendo das leis como matéria-prima de seu trabalho.

Resta claro que se o legislador tem dificuldades em acompanhar as evoluções e necessidades sociais, quiçá atender os anseios organizacionais, “permitindo” com a inexistência de legislação própria, que as bases observem apenas os aspectos éticos e morais, o que é, sem sombra de dúvidas extremamente perigoso dada sua amplitude de individualização conceitual. O profissional que atua, tendo a lei como instrumento de trabalho, na ausência dela, baseia-se nos costumes e nos princípios gerais do direito. Trata-se de ensinamento básico, no entanto, daí a lançar mão dos princípios gerais do direito, é necessário que estes profissionais tenham no mínimo uma formação que lhes permita formular a melhor adequação possível do caso concreto com tais princípios.

Injusto seria ignorar a existência de legislação que tipifique e estabeleça sanções relacionadas ao tema, como é o caso da Lei 9.279 de 14 de maio de 1996, que em seu preâmbulo diz-se regular direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. O capítulo VI da referida Lei trata do crime de concorrência desleal, mas se parecia leviano ignorar sua existência, mais leviano ainda é seu espírito, sua essência, seu intento. A

concorrência desleal pode trazer seríssimos danos, que podem inclusive, serem irreparáveis para o ambiente organizacional interno e externo. O Direito brasileiro, *prima facie*, não autoriza que agentes praticantes de crimes com penas máximas não superiores a 4 anos sejam recolhidos presos, dando a eles o benefício do regime aberto, como determina o art. 33 do Código Penal. Disso se extrai que com uma reprimenda tão branda, o que deveria desestimular, na verdade tem o condão de convidar à prática, pois pode ser vantajoso sob o prisma da ilicitude, a depender do resultado que se busque.

Na verdade, a resposta jurídica pode não ser apenas branda, mas também inexistente, pois o dispositivo sancionador mencionado vale apenas para pessoa física, já que o sistema jurídico pátrio não permite que pessoa jurídica responda por crime, cabendo a essa regra apenas a exceção dos crimes ambientais.

Marcial e Costa (2001) afirmam que é possível coletar toda a informação necessária a um processo de IC por meio de métodos legais. Porém, o processo de espionagem existe e se refere à busca ou acesso não autorizado a dados, informações e outros conhecimentos sensíveis, considerado, por sua vez, uma prática ilegal.

Ora, aquele que se vale de espionagem industrial (art. 195 da Lei 9.279 de 1996) ou aquele que divulga segredo profissional (art. 154 do Código Penal) tem uma pena demasiadamente branda, de modo que a reprimenda estatal esta muito *a quem* de entender, na prática o quão danosa é a ação delituosa.

Como visto, o cenário que se apresenta é crítico, pois com o propósito de abordar os aspectos jurídicos envolvidos no processo de IC, encontra-se um vácuo, um campo regido apenas pela ética e pela moral, o que representa um manifesto perigo, pois a inteligência aqui mencionada, é voltada para a competição, mormente a empresarial.

Deve-se considerar que para fins da presente pesquisa, IC e Direito se completam, com isso, é prudente ver o Direito como grande área, observando quando e onde pode colaborar para os processos de IC, ou se sua aplicação “fria” poderia enfraquecer a metodologia do processo de IC, ou até mesmo condená-lo, afinal, o Direito não é uma ciência exata, e para Ihering (2006) “O Direito não é uma pura teoria, mas uma força viva”. Com isso surge a pergunta de quais são os limites envolvidos no processo de IC perante o Direito. Com isso, é possível ainda questionar se o Direito pode ser uma “ferramenta” de validação tanto do processo quanto dos resultados da IC, ou se serve apenas como um “código de boas práticas”.

É importante então, uma análise detalhada dos aspectos, vantagens e implicações legais no ciclo de IC, sob a perspectiva jurídica, que devem ser consideradas durante esse processo.

Partindo da premissa que as regras de Direito, enquanto ciência, norteiam as relações sociais, o respeito a Lei está intrinsecamente ligado à essas relações, estando tudo e todos sob sua égide, assim, relações sociais, interpessoais, empresariais, organizacionais e econômicas podem se socorrer do direito (enquanto interesse subjetivo), seja buscando proteção contra condutas que o violem, seja utilizando-o como validação de resultados obtidos pelo processo de IC.

Esta pesquisa utiliza o ciclo de IC descrito no Manual de Inteligência Competitiva, elaborado pela equipe do Núcleo de Informação Tecnológica em Materiais – NIT/Materiais - UFSCar (NIT, 2004), no qual existem seis fases, discriminadas no referido Manual.

Considerando este enfoque, a presente pesquisa propõe uma investigação acerca do assunto apresentado, de modo a responder o seguinte problema de pesquisa: quais são os aspectos jurídicos que podem estar envolvidos no Ciclo de IC?

Para responder a esse questionamento, a pesquisa tem por **objetivo geral** verificar se o processo sistemático envolvido no Ciclo de IC tem implicações jurídicas. Os **objetivos específicos** compreendem: Investigar, a partir de um levantamento bibliográfico e documental, a dimensão jurídica da aplicação da IC por meio da análise de cada uma das atividades envolvidas nas seis fases do Ciclo de IC.

A presente pesquisa tem por escopo relacionar e integrar a grande área do conhecimento que é o Direito à IC, com foco em seu processo, assim, sob a perspectiva legal, fazer uma leitura do processo de IC convergindo essas áreas do conhecimento, especificamente para descobrir o quão autônomo pode ser o processo de IC. De um modo geral, as atividades de IC são organizadas por meio de um ciclo/processo, no qual existem fases que levam a construção de respostas às demandas de informações sobre o ambiente externo, oportunidades ou desenvolvimentos que possam afetar a situação competitiva de uma determinada organização (CALOF, 1999).

2. CIÊNCIAS JURÍDICAS

O homem permanentemente busca o aperfeiçoamento, a adaptação e aproveitamento dos objetos a sua volta, tudo de acordo com os fatos, valores e necessidades de cada época. Essa evolução é resultado do esforço e aprimoramento de cada época vivida. Isso ocorre na evolução científica, evolução das tecnologia, religião e cultura. E essa mesma forma de evolução ocorre também no Direito, onde segundo Nader (2014, p.13) “a memorização dos acontecimentos jurídicos representa um fator coadjuvante de informação, para a definição atual do Direito”.

Dessa forma, a história do Direito está ligada aos fatos e a época em que foram necessários passos para sua construção, bem como para satisfação do homem da época, sendo que os fatos históricos manjem a evolução do Direito, sendo de fundamental importância conhecer as condições sociais existentes à época em que foi materializado.

A definição etimológica explica a origem do vocábulo, sendo que a palavra Direito é oriunda do latim *directus*, que é a qualidade do que está conforme a reta, sem inclinação, desvio ou curvatura, que provém do particípio passado do verbo *dirigo, rexi, rectum, dirigere*, que é guiar, conduzir, traçar e alinhar. No decorrer da evolução do Direito, inúmeras correntes jurídicas apareceram, fruto da cultura da época, para Sabadell (2002), as escolas jurídicas que surgiram não representam oposição entre si, mas sim, uma continuidade de ensinamentos, sob outro aspectos, desenvolvendo assim uma nova escola, “em outras palavras, cada escola jurídica oferece uma resposta diferente a três questões: ‘o que é’, ‘como funciona’ e ‘como deveria ser configurado’ o direito” (SABADELL, 2002, p. 21).

A concepção da natureza do Direito era representada e dividida por duas escolas doutrinárias, quais sejam, o Direito Natural e o Direito Positivo, isso a partir do final do século XVIII, para Ferraz Júnior “o direito é um mistério, o mistério do princípio e do fim da sociabilidade humana” (FERRAZ JUNIOR, 2003, p.21). Sendo o Direito Natural representado pela teoria do Jusnaturalismo ou Moralismo e o Direito Positivo pela teoria do Juspositivismo.

A teoria do Jusnaturalismo, não está escorada em autoridade específica, não é expressa e nem foi criada pela sociedade, inexistindo, inclusive, interferência por parte do Estado, mas sim um Direito espontâneo, originário da natureza, da real vontade de Deus e na razão do homem, sem qualquer viés político. O Direito Natural está lastreado naquilo que é considerado justo em sua essência, sendo desnecessário estabelecer regras, pois, trata-se de um direito universal e comum aos homens, segundo Sabadell (2002,

p.24), “o direito natural é, ao mesmo tempo, anterior à criação da sociedade e das instituições políticas e superior ao direito escrito, estabelecido por cada sociedade”.

Segundo Wolkmer (1989, p.124) o Direito Positivo “reivindica a existência de uma lei natural, eterna e imutável, distinta do sistema normativo fixado por um poder institucionalizado (Direito Positivo)”, segundo o autor, a teoria do Jusnaturalismo é mais ampla e engloba algumas manifestações do idealismo e a “crença de um preceito superior advindo da vontade divina, da ordem natural das coisas, do instinto social, ou mesmo da consciência e da razão do homem”.

A teoria do Juspositivismo, possui fundamentação oposta a teoria do Direito Natural, isso porque deposita sua carga histórica na sociedade e na política, traduzindo-se na Lei posta (escrita) e emanada pelo Estado e de cumprimento obrigatório, “é explicado pela sua própria materialidade coercitiva e concreta. Toda sua validade imputação fundamentam-se na própria existência de uma organização normativa e hierarquizada (Direito Positivo)” (WOLKMER, 1989, p.127).

Usualmente a palavra Direito é empregada de várias formas, sendo necessário distinguir o direito como palavra “comum” do Direito que representa a ciência jurídica, para Marc e Picard (1984) (*apud* NADER, 2014) “a que mal-entendidos constantes dá ocasião a homonímia entre um direito e o Direito!”, na tentativa de sanar tal mal-entendido Lévy-Bruhl (1962), propôs a palavra “Jurística” para designar a Ciência do Direito.

Para Nader (2014), ciência do Direito vista *lato sensu*, representa o conhecimento humano quanto aos conhecimentos jurídicos, e em *stricto sensu*, é entendida como um conhecimento jurídico mais afinado pela pesquisa e estudo da Lei em determinado contexto jurídico. Esta divergência quanto a definição do Direito, entre os doutrinadores e juristas do século XVIII passou a ser vista como a procura para uma definição do Direito. Entretanto, atualmente não seria prudente afirmar a existência de uma definição que compreenda todos os sentidos do Direito, seja sob seu prisma subjetivo ou enquanto ciência. Ocorre que é prudente conhecer tal conceito, especialmente porque ao longo da pesquisa quando for necessário jungir o Direito a outra área do conhecimento, os conceitos básicos devem estar suficientemente compreendidos (NADER, 2014).

Isso posto, no mundo contemporâneo, o surgimento de novas tecnologias e a facilidade de acesso a informação, impulsionaram ainda mais este processo, e por isso, as empresas passaram a buscar de diversas fontes de dados sobre a atuação de seus concorrentes, incluindo informações de produtos, processos e mercados. No entanto, nem sempre as organizações se atentam às implicações legais que podem afetar este processo

e por isso alguns estudos mencionam a necessidade de observar tais aspectos, sendo que destes, poucos explicitam no âmbito jurídico, quais são as questões que devem ser pontualmente consideradas no processo de I.C.

O conhecimento do conceito do Direito é de fundamental importância teórica, bem como, para seu emprego na prática, sendo necessário sua interpretação para aplicação aos mais diversos fatos cotidianos. As doutrinas jurídicas dividem as definições do Direito em nominais e reais (ou lógicas). Aquelas vistas como nominais são as que procuram analisar o sentido das palavras quanto ao objeto que se busca definir, e dividem-se em etimológicas e semânticas, de outro lado, aquelas as chamadas definições reais ou lógicas visam delimitar a essência do objeto a que se pretende definir.

2.1. Definições Nominais

O vocábulo surgiu aproximadamente no século IV, não sendo utilizado pelos romanos, que utilizaram de *jus*, para designar o que era lícito. A etimologia de *jus* para uma corrente, provém do latim *Jussum*, que significa mandado. O radical seria do sânscrito *Yu*, que significa vínculo. Para a segunda corrente, o vocábulo estaria ligado a *Justum* que significa o que é justo. No entanto, predominou o emprego do vocábulo Direito (NADER, 2014).

Definição semântica é a parte da gramática que analisa os sentidos que a palavra capta em seu desenvolvimento. A palavra Direito possui história, desde sua formação, até a atualidade obteve vários significados, inicialmente expressando a qualidade do que está conforme a reta, após, expressou aquilo que está conforme a lei.

2.2. Definições Reais ou Lógicas

Segundo Nader (2014) a técnica das definições reais exige a escolha de um método adequado. Dessa forma, para que, se possa propiciar os requisitos da lógica formal, é necessário que a definição possa apontar o gênero próximo e a diferença específica, esse método foi adotado pelos antigos romanos.

O autor ainda explica que o gênero próximo de uma definição apresenta as notas comuns às diversas espécies que compõem um gênero, enquanto a diferença específica fornece o traço peculiar, exclusivo, que vai distinguir o objeto definido das demais espécies.

Quanto ao Direito, o gênero próximo de sua definição é aquele que é formado por

um núcleo comum aos diferentes instrumentos de controle social, Nader (2014) cita o Direito, Moral, Regras de Trato Social e Religião. Quanto à diferença específica, esta deve demonstrar uma característica comum somente ao Direito e que o diferencie dos demais processos de conduta social.

Inicialmente é analisado o vocábulo quanto ao aspecto objetivo, sendo que “Direito é um conjunto de normas de conduta social, imposto coercitivamente pelo Estado, para a realização da segurança, segundo os critérios de justiça” (NADER, 2014).

As normas de conduta tratam-se de gênero próximo, e é comum aos instrumentos de controle social, pois definem as normas a serem utilizadas, estabelecem os limites de liberdade de convívio social, obrigações, proibições impostas pelas normas jurídicas e diferenciam entre o lícito e o ilícito. Sendo fundamental para a vida em sociedade e para a prevalência do Direito, que o homem respeite a estes comandos, pois, não haveria qualquer efetividade da norma escrita, sem o acatamento do homem.

Imposição coercitiva pelo Estado, trata-se de diferença específica, pois, entre todas as normas impostas ao homem, somente as normas jurídicas, ou seja, positivadas pelo Estado é que possuem a participação do Estado e este possui controle sob os atos jurídicos praticados, se organizando de forma estruturada, com a divisão dos poderes, conforme preceitua o artigo 2º da Constituição Federal brasileira de 1988: “*São Poderes da União, independentes e harmônicos entre si, o Legislativo, o Executivo e o Judiciário*”, e estes devem cumprir suas respectivas funções, para o comando do Estado. Este comando exercido pelo Estado, mais especificamente, o Legislativo, não significa necessariamente o esgotamento da fonte do Direito, pois, o Estado estabelece e elenca as fontes formais e sua hierarquia, na falta da fonte material (Lei), sendo as fontes formais, os costumes e jurisprudência, equidade e doutrina, podendo dessa forma, na falta de lei que discipline especificamente a matéria o Estado-Juiz se valer das fontes formais para decisão do caso concreto.

As normas estabelecidas pelo Estado não são apenas leis escritas, que a sociedade, para maior harmonia do convívio social, pode ou não as respeitar, os deveres impostos pelo Estado devem ser obedecidos por todos, devendo o homem ajustar suas condutas ao regramento estabelecido, uma vez que as leis são impostas, e dotadas de força pelo mecanismo de coerção, podendo realizar, por meio da coerção o ajustamento da conduta.

Dessa forma, o meio para que a sociedade tenha segurança e justiça é por meio das normas, “*a justiça pressupõe organização, ordem jurídica bem definida e a garantia de respeito ao patrimônio jurídico dos cidadãos; em síntese, pressupõe a segurança jurídica*” (NADER 2014).

Uma das definições mais utilizadas pelos estudiosos do Direito é a concepção de Ulpiano, jurisconsulto romano, que a empregou como virtude moral – *iustitia est constans et perpetua voluntas ius suum quinque tribuendi*, que em sua tradução livre significa “a justiça é a constante e permanente vontade de dar a cada um o seu direito”.

2.3. Direito Natural e Direito Positivo

O Direito possui inúmeros conceitos, isso desde a civilização até a atualidade, durante sua evolução, os principais conceitos estudados foram o Direito Natural e o Direito Positivo e até o final do século XVIII, apresentava duas formas de fundamentação, dividido por dois modelos doutrinários e atualmente a ideia do Direito é comumente associada ao Direito Natural e ao Direito Positivo.

Sendo o primeiro modelo o Jusnaturalismo já mencionado, o qual possui como pressuposto aquilo que é correto, justo e obedece ao ideal de justiça, sendo uma ordem comum a todos os homens, estabelecendo o convívio entre esses homens, sendo que, tais ensinamentos não decorrem de leis, direito escrito ou mesmo do Estado, mas sim, de uma fonte natural, seja da vontade de Deus ou do raciocínio humano. De outro lado, o Positivismo Jurídico, o qual possui como fonte e se estabelece na lei escrita, obedece a ordem estabelecida pelo Estado. Para o Jusnaturalismo, o fundamento é o justo e correto, o qual antecede e sobrepõe as leis positivadas, não sendo possível que as leis escritas, bem como o legislador a violem, regra esta que provem de uma fonte natural, para o Positivismo Jurídico, justo é o que estabelece a lei concreta emanada do Estado.

Ambos os entendimentos compreendem sentidos opostos, devido as suas concepções, uma considerando-se superior a outra, no entanto, apesar das concepções diversas, existem pontos de complementação entre eles, isso devido à existência de princípios não positivados em lei, mas naturalmente considerados como correto pelo homem, pelo bom senso, tornando-se necessário para o exercício da função jurisdicional. Dessa forma, o Direito Natural, torna-se um critério de avaliação do Direito Positivo, traduzindo a ideia de justo.

O Direito Natural fornece ao legislador os “princípios fundamentais de proteção ao homem” (NADER 2014, p.98), os quais, deverão ser normatizados pelo legislador, possibilitando dessa forma, maior harmonia no convívio social e um ordenamento jurídico mais justo.

Dessa forma, o Direito Natural é constituído por princípios, e não normas, estes princípios são de caráter universal, eterno e não podem sofrer alteração, como é o caso

do direito à vida e à liberdade. E esses princípios, de acordo com a necessidade social e época, são normatizados pelo legislador, tornando-se regras de Direito Positivo que é aquele pensado e criado pelo Estado, com regras oriundas de tempo e lugar.

2.3.1. Direito Natural

Para o Jusnaturalismo existem normas anteriores à existência do homem que regulam o convívio entre os homens, sendo universal a todos, sendo que a existência do Direito Natural fundamenta a existência do Direito Positivo, neste sentido Sabadell “valores, princípios, obrigações e também as regras da própria natureza, que influenciam a vida do homem em sociedade”. (SABADELL, 2002, p.22).

Segundo Perelman (1998, p.9) o direito foi “dominado pelo ideal de uma justiça absoluta, concebida ora como de origem divina, ora como natural ou racional”, definindo dessa forma o direito como, “a arte de determinar o que é justo e equitativo”.

Há três principais concepções quanto a origem das normas do Direito Natural, quais sejam, Cosmológica, Teológica e Antropológica. A concepção Cosmológica atribui à própria natureza das coisas, sua origem “a natureza contém em si a sua própria lei, fonte da ordem, em que se processam os movimentos dos corpos, ou em que se articulam os seus elementos constitutivos essenciais” (TEIXEIRA, 1990, p.126).

Segundo a teoria Teológica, o Direito Natural tem origem na vontade de Deus, na emanção divina, “não é só nem principalmente aquilo por que cada coisa tem um modo de ser próprio, mas o modo de ser próprio de cada coisa enquanto criada por Deus”. (TEIXEIRA, 1990, p.124).

A teoria Antropológica, entende que a origem do Direito Natural é a razão humana, “não é a natureza que dá aos homens esse entendimento, mas é ele mesmo, por meio da razão, que apreende esse conhecimento e o coloca em prática na sociedade” (BITTAR e ALMEIDA, 2001, p.227).

2.3.2. Direito Positivo

O Direito Positivo é oposto a teoria do Direito Natural em todas as suas concepções, quais sejam cosmológicas (própria natureza), teológica (vontade de Deus) e antropológica (razão do homem).

O Positivismo Jurídico tem origem na Revolução Francesa, com o crescimento da burguesia que cria normas jurídicas para se perpetuar no poder, por meio da positivação

das leis ideais advindas do Jusnaturalismo, onde segundo Bobbio (1995, p.119) “o positivismo jurídico nasce do impulso histórico para a legislação, se realiza quando a lei se torna a fonte exclusiva, ou de qualquer modo, absolutamente prevalente do direito, e seu resultado último é apresentado pela codificação”. Esta escola doutrinária (positivismo) teve expressivo crescimento a partir da metade do século XIX, tornando-se a principal escola doutrinária, sendo abalada somente pela ocorrência de crimes praticados contra a dignidade humana, na 2ª guerra mundial, os quais se revestiam de legalidade usando como pano de fundo o positivismo jurídico, “o fetiche da lei e o legalismo acrítico, subprodutos do positivismo jurídico, serviram de disfarce para autoritarismos de matizes variados” (BARROSO, 2010, p.18). Segundo Wolkmer (1995) para a teoria do Positivismo Jurídico, o Direito representa sua materialidade coercitiva, fundamentado na lei posta, sendo a lei uma expressão de razão superior “é o domínio asséptico da segurança e da justiça. O Estado é a fonte única do poder e do Direito. O sistema jurídico é completo e autossuficiente.” (BARROSO, 2010, p.8-9).

Para a escola doutrinária do Positivismo Jurídico o Direito trata-se de um conjunto de normas (leis), que disciplinam o convívio humano e a conduta do homem, possibilitando dessa forma, o convívio pacífico. O sistema normativo do Direito Positivo decorre da vontade política, podendo ser fruto ou não de um processo democrático, e dessa forma, pode ou não representar a norma mais justa aplicável ao homem, pois positivo é o Direito institucionalizado pelo Estado (NADER, 2014).

Para Sabadell (2002) a concepção aceita pelos doutrinadores é que o Direito é a expressão de uma vontade política de caráter mutável, elaborado com o intuito de governar e segundo esta teoria para que um sistema normativo seja classificado como direito, é necessário a avaliação sob critérios morais, sendo fundamental a verificação de suas fontes.

O Direito Positivo compõe-se de acontecimentos sociais e à organização do Estado, os acontecimentos do convívio humano indicam ao legislador as questões sociais que devem ser regulamentadas. Sendo que a lei reflete a regulamentação desses acontecimentos, sendo subordinada a realidade social e fatores sociais.

Para que o Direito Positivo seja um instrumento eficaz de ordem e progresso social, este deve refletir e corresponder às necessidades do homem, vontade coletiva e o momento histórico, sendo dessa forma, um meio adequado para o desenvolvimento.

Os fatores que influenciam o convívio social, também são capazes de provocar mudanças na legislação, por alterações no Direito Positivo, ou seja, os fatores sociais e jurídicos caminham juntos, podendo ocorrer por observação do legislativo ou clamor social.

Não há limites para a alteração do Direito Positivo, podendo sofrer constante reformulação, de acordo com as mudanças sociais e necessidades pertinentes à época.

O Direito Positivo é dividido em duas classes: Direito Público e Direito Privado, essa divisão é comum aos sistemas jurídicos de tradição romano - germânica. Esta divisão também utilizada pelos romanos e conhecida, pelo Direito germânico no período da Renascença. Há de se considerar também que o Direito moderno começa a desenhar os *direitos sociais* que para Nunes (2015) é o nascimento dos direitos híbridos ou mistos, pois os *interesses* públicos e particulares se confundem. O Quadro 1 apresenta os ramos do Direito Público, Privado e Misto.

Quadro 1. Ramos do Direito Público, Privado e Misto

Direito Público	Direito Privado	Direito Híbrido/Misto
Direito Administrativo	Direito Civil	Direito do Trabalho
Direito Constitucional	Direito Comercial	Direito Internacional Privado
Direito Econômico e Tributário	Direito do Consumidor	Direito do Consumidor
Direito Internacional Público	Direito Internacional Privado	Direito Ambiental
Direito Penal	Direito do Trabalho	Direito Previdenciário
Direito Previdenciário		
Direito Processual		

Fonte: Elaborado pelo autor

Estudiosos do Direito discutem a relevância desta divisão para o Direito, bem como a natureza da matéria, de acordo com as teorias monistas, dualistas e trialistas. A corrente monista defende a existência de apenas uma grande classe.

Também os publicistas, com um grupo majoritário, e grandes doutrinadores como Rosmini (1963) e Ravà (1938) formam o grupo, que defende a limitação do Direito Positivo ao Direito Privado.

E o Direito Privado, de fato foi o único durante séculos, no sistema jurídico romano-germânica, e atualmente ainda possui maior nível de aperfeiçoamento, o qual, o Direito Público, ainda não possui.

A teoria do dualismo defende a divisão clássica do Direito Positivo, mais consolidada na doutrina. A teoria do trialismo, defende a existência da divisão do Direito Positivo em três classes, sendo, Direito Público, Direito Privado e Direito Misto.

Para Radbruch (1961), é de fundamental importância essa divisão para à compreensão do Direito “não só no conceito do Direito, mas também na própria ideia de Direito, se acha como que enraizada a ideia da distinção entre o Direito Público e o Direito Privado”. Para o autor não há necessidade de todos os sistemas jurídicos apresentarem conteúdo dividido por classes, o que poderia causar à absorção de uma pela outra.

Radbruch (1961), reconheceu ainda, ramos do Direito, como o Direito do Trabalho e o Econômico.

Pietro Cogliolo (1915) também reconheceu a importância da distinção entre Direito Público e Direito Particular, segundo o autor “Não pode o Direito Público ser substituído pelas convenções dos particulares”. Ensina que em todos os contratos é preciso verificar, a que gênero de normas as partes pretendem substituir. Há autores que não reconhecem haver validade teórica e alcance prático na distinção entre público e particular.

2.4. Direito Geral e Direito Particular

A distinção entre o Direito geral e o Direito particular é alinhada de acordo com o ponto de referência e o alcance geográfico das normas jurídicas. O Direito geral incide a todo o território e o Direito particular incide somente sobre uma parcela deste.

Sobre os Estados federativos, incide o Direito geral, e além das normas gerais, cada estado possui direitos particulares, de acordo com a necessidade e condições sociais de cada Estado, além das leis estaduais, o direito particular incide sobre os municípios, os quais, possuem competência para legislar sobre determinados assuntos municipais, de acordo com a necessidade do município, de acordo com a lei orgânica. Dessa forma, o Direito Civil, Penal, Direito do Trabalho, entre outros, são exemplos de Direito geral, ou seja, aplicáveis a todos. E a legislação com alcance territorial limitado, como por exemplo, a referente à zona franca de Manaus, por ter o limite territorial limitado, trata-se de direito particular.

Segundo Paulo Nader (2014), essa diversificação de direitos dentro de um Estado se deve pela necessidade de a ordem jurídica se ajustar à realidade social e ficar em harmonia com a vida e tradição dos lugares.

2.5. Direito Comum e Direito Especial

O Direito faz distinção entre o Direito comum e o Direito especial, e essa diferenciação se dá em análise ao alcance que esse direito tem ou não nas relações da sociedade. O Direito comum é aquele que incide sobre todas as pessoas e sobre todas as relações jurídicas (DEMICHEL E LALUMIÈRE, 1996), diferentemente o Direito especial incide apenas sobre uma parcela limitada das relações jurídicas

O Direito comum atinge a toda pessoa, independentemente de suas qualificações

peçoais, como profissão ou classe social, como acontece com o Direito Civil, Direito Penal, entre outros, dessa forma, todos estão sujeitos às mesmas normas.

O Direito especial possui um âmbito de incidência mais restrito atingindo somente parcela das relações jurídicas, e pode ser destinada a categorias, porém, não é um direito de classe, trata-se de um Direito especializado, que não atinge a todos indiscriminadamente, pois, regula relações mais específicas, como por exemplo o Direito à propriedade industrial.

O Direito especial, via de regra, surge do Direito comum, conforme ocorreu com o Direito do Trabalho, que atualmente é autônomo, porém, era regulado pelo Código Civil, e se emancipou, devido a necessidade de ter seus próprios princípios, é possível ainda que de um Direito especial possam destacar-se novos ramos (TEPEDINO, 2004).

2.6. Direito Regular e Direito Singular

O Direito Regular expressa as características do Direito, formando um conjunto de normas, com fundamento nos princípios do Direito e que obedece ao sistema jurídico pertencente. É o Direito legislado em situações normais, em que o legislador busca de acordo com a época e realidade social estabelecer uma ordem justa, sendo a regra geral. Para Windscheid (*apud* VICENTE RÁO, 1960) “regular é o Direito conforme aos princípios jurídicos reconhecidos; quando, porém, por motivos especiais, contradiz estes princípios, o Direito é irregular.” Ao Direito regular há uma exceção, qual seja, o Direito singular, o qual é criado para atender situações de exceção e necessidades de urgência.

Normalmente esse Direito surge, em momento de dificuldades transitórias, e força o legislador a “desviar-se dos princípios gerais de Direito e a quebrar a sistemática de ordem jurídica vigente” (NADER 2014). Como exemplo de Direito singular, os doutrinadores citam os atos e leis, emanadas em um período pós-revolucionário, como possivelmente ocorre com o Direito singular.

É possível que o Direito Singular se torne regular, no entanto, para isso é necessário que o ordenamento jurídico passe por alterações e se adapte ao Direito singular. No Brasil, ensina Nader (2014), que “tal fato ocorreu quando alguns atos ditados pelo Movimento de 1964 foram incorporados à Constituição Federal de 1967”. O Direito singular não é aplicado por analogia.

3. INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Em seus diferentes graus e das mais variadas formas, o conceito de inteligência sempre esteve presente na humanidade (PRESCOTT, 1999). Como forma de subsistência o homem primitivo era obrigado a colocar em prática suas capacidades estratégicas voltadas a caça e assim suprir tais necessidades básicas de alimentação e vestuário, várias eram as formas de inteligência aplicadas nesse sentido, paus e pedras isoladamente não lhes servia mais com eficiência, pois poderia trazer riscos pessoais, pagando assim um alto preço pelo insucesso. Sua inteligência passa a lhe propor a necessidade de elaborar um arsenal mais adequado para cada espécie e tipo (porte) de animal que se pretendia caçar.

Além do mais, sua inteligência reclamava a necessidade de práticas que pudessem atrair os animais, evitando que preciosa energia fosse despendida para a atividade, surgindo assim estratégias que pudessem trazê-los cada vez mais próximos. A possibilidade de capturar um maior número de animais com a menor exposição possível, com baixo gasto de energia ou risco pessoal, tornou factível que engenhosas armadilhas fossem desenvolvidas, e o mesmo se aplicava quando da necessidade de defesa pessoal ou de grupo de pessoas (MILLER, 2002). Era então utilizada a inteligência como suporte de estratégias voltadas às mais variadas formas de competição da época.

Atividades militares, posteriormente, também passariam a expor a necessidade de aplicar formas de inteligência, como metodologia para alicerçar a tomada estratégica de decisões. No século IV a.C. o general, filósofo e estrategista militar chinês Sun Tzu (Sun Wu) se destacou por aplicar metodologias estratégicas com a finalidade de administrar impasses e conflitos e vencer suas batalhas, enfatizando a importância de sempre conhecer seu oponente (BERNHARDT, 2003).

Ao longo da história é possível observar a existência de ações de IC, seja de forma pragmática ou por meio de metodologias que eram pouco ou nada ortodoxas. Contudo, a realidade mais contemporânea busca incessantemente pela competitividade, decorrente dos fatores relacionados à globalização econômica, demandando, igualmente às organizações a necessidade de conhecer o ambiente em que atuam, de modo a viabilizar a tomada de decisões estratégicas (LIEBOWITZ, 2006).

3.1. Informação, Conhecimento e Inteligência Competitiva.

O dinamismo nas relações econômicas, culturais, políticas e sociais, historicamente inserida, se dispõe a atender as necessidades da liquidez do sistema

capitalista atual, vê-se lançada a pedra fundamental chamando as empresas para se autoconhecerem, conhecer o ambiente em que estão inseridas, bem como sua concorrência, tecnologias, necessidades e anseios do mercado que atuam ou que pretendem explorar.

Tarapanoff (2006) destaca a interligação entre a informação, conhecimento e IC em uma organização, ao mencionar que a tríade está presente nos processos de gestão, que alimentam o processo de tomada de decisão e planejamento estratégico.

As bases teóricas e práticas que fundamentam as relações entre criação, acesso, utilização e conhecimento nas estruturas organizacionais são provenientes da Ciência da Informação (CI), Gestão do Conhecimento (GC) e Inteligência Competitiva (IC) (TARAPANOFF, 2006).

Dessa forma, nota-se que não se chega à inteligência pelo acesso passivo à informação, mas é possível concluir que a inteligência deve ser criada, e é ao longo desse processo de criação, que integra o processo da gestão da informação e do conhecimento, que passa a construir um sistema útil às organizações, se integrando a sua cultura e em seus cenários voltados ao futuro.

A gestão da informação, do conhecimento e IC deve subsidiar as decisões estratégicas. Para Stewart (1998), é importante enfatizar que a inteligência obtida por meio da gestão da informação e do conhecimento só é possível quando ela se torna um ativo:

Quando se cria uma ordem útil a partir da capacidade intelectual gerada, ou seja, quando assume uma forma coerente (um sistema de informações estratégicas, uma mala direta, um banco de dados, uma base de consultas, um cadastro de autores e/ou de especialistas...) e quando capturada de uma forma que seja descrita, compartilhada e explorada pela organização. Este processo só é útil quando pode ser aplicado a algo que não poderia ser realizado se continuasse fragmentado. (p.61).

Para Dantes *apud* Lafer (2013), “a tarefa da inteligência humana é tirar o valor das coisas da obscuridade para a luz”. Partindo desse ponto é possível enxergar que qualquer que seja a atividade, sempre será fruto de uma capacidade advinda do homem, qual seja, sua inteligência, que para a Teoria das Inteligências Múltiplas, de Gardner (1995), é a capacidade de criar produtos significativos, em uma ou várias áreas do conhecimento.

Quanto ao conhecimento, Hoffmann (2009) aponta que em todas as definições de conhecimento e, muitas não são consensuais, é o fato que todo conhecimento, seja ele tangível ou intangível, tem origem no ser humano e que o constante crescimento do

conhecimento está associado à sua capacidade de responder às necessidades sociais. Na sociedade contemporânea, globalizada e competitiva, conhecimento se apresenta como a grande força motriz para o desenvolvimento.

Barbosa (2008) trata da conceituação e da importância da informação e do conhecimento no ambiente empresarial, assinalando que com a revolução trazida pelas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), pesquisadores interessados no tema passam a produzir conhecimento científico sobre o assunto, abordando a importância da informação e do conhecimento no ambiente corporativo.

Segundo Carvalho (1999), em um Sistema de Inteligência Competitiva (SIC), a informação externa é sintetizada e interpretada por analistas e *experts* internos da empresa antes de ser carregado em um banco de dados que é facilmente acessado pelos gestores. Pode-se ter a impressão que um SIC está contido em um Sistema de Gestão do Conhecimento (SGC). Entretanto, em um SGC, a preocupação principal está em cercar todas as informações de dentro da própria empresa, enquanto um SIC, por sua vez, busca entender os desafios competitivos, ou seja, na maioria das vezes está olhando para o mundo do lado de fora da empresa.

Para Fuld (1995), um sistema tem impacto sobre o outro, na maioria das vezes, positivo, mas um não circunscreve o outro. Os SIC's e os SGC's podem funcionar, assim, como compartilhadores de informação, conhecimento e inteligência. O primeiro fortemente voltado à tomada de decisão e o outro em gerenciar, processar e gerar conhecimento interno à organização.

Para Davenport (1998), as informações são dados relevantes e que tenham propósitos bem delimitados, necessitando de unidade de análise e consenso quanto ao significado, que necessariamente invoca a mediação humana.

O tipo de conhecimento, seja tácito ou explícito, podem interagir entre si quando de seu processo criação, apresentando como forma de conversão do conhecimento a socialização que faz referência ao compartilhamento de experiências e a externalização, modulando o conhecimento tácito em conceitos puramente explícitos (NONAKA, 1995).

3.2. Conceitos de Inteligência Competitiva

Como o presente estudo recai sobre a IC, faz-se necessário uma exposição teórica-conceitual a respeito do tema. Desta forma, a primeira conceituação toma de empréstimo a concepção de Valentim *et al.* (2003), segundo a qual, IC se refere ao processo que visa investigar o ambiente em que a organização está inserida, com o objetivo de descobrir

oportunidades e reduzir riscos, bem como diagnosticar o ambiente interno organizacional, traçando estratégias de ação a curto, médio e longo prazo.

De acordo com Weiss e Naylor (2010) existem muitas definições de IC na literatura, porém nenhuma delas alcançou aceitação mundial (ROITNER, 2008), conforme se pode verificar no Quadro 2 algumas, ao longo dos anos foram se modificando e diferenciando apenas por mudanças semânticas na linguagem e na ênfase.

Pellissier e Nenzhele (2013), após análise aprofundada de várias definições encontradas na literatura, propõem uma definição Universal de IC:

Processo ou prática que produz e dissemina inteligência ativa, planejando, colecionando, processando e analisando ética e legalmente a informação a partir e sobre o ambiente interno e externo ou competitivo, para ajudar os tomadores de decisão na tomada de decisões e fornecer uma vantagem competitiva para a empresa. (2013, p.1)

A definição proposta por Pellissier e Nenzhele (2013) refere-se a IC como um processo porque a maioria dos estudiosos o reconhece como tal; também se refere à IC como uma prática ética e legal porque é uma prática realizada por profissionais; indica que IC produz e dissemina inteligência acionável (inteligência que leva à ação); revela que a IC é coletada do ambiente externo ou competitivo porque a maioria dos estudiosos delinea isso em suas definições, porém também é coletada sobre o ambiente interno; destaca que a finalidade ou meta da IC é ajudar os gestores organizacionais na tomada de decisões e, por fim, esboça o benefício adicional geral da IC, que é dar às empresas vantagem competitiva.

Quadro 2. Definições de Inteligência Competitiva

Autor	Ano	Definição
Arik Johnson	1995	Deliberado e bem coordenado monitoramento do(s) seu(s) competidor(es), onde quer que esteja(m) ou quem quer que seja(m), em um específico mercado.
Leonard Fuld	1995	Informação analisada sobre concorrentes que tem implicações no processo de tomada de decisão da empresa.
Larry Kahaner	1996	Programa sistemático de coleta e análise da informação sobre a atividade dos concorrentes e tendências gerais dos negócios visando atingir metas.
Herbert Meyer	1996	É a informação organizada e tratada. Quando as condições externas mudam tão radicalmente que o plano estratégico precisa ser alterado, é a IC que dá o primeiro alerta para os próprios estrategistas.

Autor	Ano	Definição
François Jakobiak	1997	É a observação e análise da evolução científica, técnica, tecnológica e dos impactos econômicos reais ou potenciais correspondentes, para identificar as ameaças e oportunidades de desenvolvimento da sociedade.
Jan Herring	1998	Conhecimento e previsão do mundo que nos cerca prelúdio para as decisões e ações do presidente da empresa.
Jerry Miller	1999	Uma estratégia para a empresa descobrir o que se passa no ambiente de negócios do seu setor, e esse conhecimento dá aos executivos condições de tomar atitudes que forneçam à empresa uma vantagem sobre seus concorrentes.
Calof	1999	É um programa sistemático para coletar e analisar informação sobre <i>stakeholders</i> -chave, tais como, concorrentes, clientes e fornecedores para achar novas oportunidades e permanecer competitivo. Para o autor a inteligência não se consegue, se desenvolve. IC é muito mais do que coletar informações.
Vedder e Guynes	2000	Informações acionáveis sobre o comportamento presente e futuro dos concorrentes, fornecedores, clientes, tecnologias, governo, aquisições, mercado e ambiente geral de negócios.
Hamblen	2000	O processo de monitoramento do ambiente competitivo
Groom e David	2001	Informação que é analisada e fornece implicações para o planejamento estratégico e tomada de decisões
Prescott e Miller	2001	Qualquer inteligência acionável que possa fornecer uma vantagem competitiva.
Rouach e Santi	2001	Uma atividade de coleta, tratamento, armazenamento e difusão de informação utilizada em toda a organização para se preparar melhor para o futuro e evitar catástrofes.
Calof	2001	Uma recomendação acionável decorrente de um processo sistemático, envolvendo planejamento, coleta, análise e divulgação de informações sobre o ambiente externo, para oportunidades ou desenvolvimentos que possam afetar a empresa ou a situação competitiva de um país.
Cheng, Chau e Zeng	2002	Um processo que visa monitorar o ambiente de negócios externo de uma organização, a fim de identificar informações relevantes para o processo de tomada de decisão.
Tan, Foo e Hui	2002	Uma coleção legal e ética de informações sobre as atividades dos concorrentes no mercado.
Fleisher	2003	A ação de reunir, analisar e aplicar informações sobre produtos, componentes de domínio, clientes e concorrentes para as necessidades de planejamento de curto e longo prazo de uma organização.
Du Toit	2003	A focalização, análise e ação dos dados.

Autor	Ano	Definição
Changhuo e Xinzhou	2003	A informação e o estudo do ambiente competitivo, oponentes competitivos e estratégia competitiva, que é um procedimento, bem como um produto.
Dishman e Pearson	2003	Um processo de saber o que a concorrência está fazendo e ficar um passo à frente deles, reunindo informações sobre concorrentes e, idealmente, aplicando-o ao planejamento estratégico de curto e longo prazo
Fleisher e Benssusan	2003	Um produto de valor agregado resultante da coleta, avaliação, análise, integração e interpretação de toda a informação disponível relativa a um ou mais aspectos das necessidades dos tomadores de decisão e que seja imediata ou potencialmente significativa para a tomada de decisão.
Benjamin Gilad	2003	Informação que garante ao tomador de decisão que a empresa ainda é competitiva.
Fleisher	2004	Processo sistemático pelo qual as organizações coletam eticamente e analisam informação sobre os competidores e o ambiente competitivo, e corretamente as aplicam às suas tomadas de decisão e em seu processo de planejamento para melhorar seu desempenho frente aos concorrentes.
Hodges	2005	A coleta, avaliação e organização sistemática de informações.
Hughes	2005	A transformação de informações brutas sobre o ambiente externo competitivo em inteligência para apoiar decisões empresariais
Johnson	2005	O acompanhamento proposto e coordenado de seus concorrentes, onde e quem quer que seja, dentro de um mercado específico.
Blenkhorn e Fleisher	2005	Um processo em constante evolução que envolve a descoberta, análise e utilização de informações sobre os concorrentes e o ambiente empresarial em geral a partir de fontes de informação não-proprietárias publicamente disponíveis e convertê-las em conhecimento de forma contínua.
Grey	2005	Um processo que aumenta a competitividade do mercado, analisando as capacidades e as potenciais ações dos concorrentes individuais, bem como a situação competitiva global da empresa na sua indústria e na economia.
Agarwal	2006	O acompanhamento coordenado e proposital da concorrência dentro de um mercado específico e ajuda na tomada de decisões.
Muller	2006	O processo analítico que transforma informações competitivas desagregadas em conhecimento estratégico relevante, preciso e utilizável sobre posições, desempenho, capacidades e intenções dos concorrentes.
Liu e Oppenheim	2006	O processo de monitoramento do ambiente competitivo para ajudar a tomar decisões informadas sobre marketing, pesquisa e desenvolvimento e estratégias de longo prazo.
Badr, Madden e Wright	2006	O processo pelo qual as organizações coletam ativamente informações sobre concorrentes e o ambiente competitivo e, idealmente, aplicam-na aos seus processos de tomada de decisão e planejamento para melhorar o desempenho de seus negócios.

Autor	Ano	Definição
Tarraf e Molz	2006	Qualquer tipo de atividade que vise o acompanhamento dos concorrentes (potenciais e atuais) e a recolha de informação de todos os tipos, incluindo sobre as práticas de recursos humanos, vendas e marketing, investigação e desenvolvimento e estratégia geral.
Pietersen	2006	Um processo que usa meios legais e éticos para descobrir, desenvolver e entregar a inteligência relevante necessária aos tomadores de decisão em tempo hábil.
Zeng et al.	2006	O processo de coleta, tratamento e difusão de informação que tem um objetivo: a redução da incerteza na tomada de todas as decisões estratégicas.
Stackowiak, Rayman e Greenwald	2007	O processo de obtenção de grandes quantidades de dados, analisando esses dados e apresentando um conjunto de relatórios de alto nível que condensam a essência desses dados na base de ações de negócios, permitindo que a administração tome decisões fundamentais de negócios diárias.
Love	2007	O processo pelo qual uma empresa coleta informações úteis sobre seus concorrentes e seu ambiente competitivo para que possa aplicar essas informações em seus processos de planejamento e tomada de decisão para melhorar o desempenho.
Dishman e Calof	2007	Um processo envolvendo a coleta, análise e comunicação de informações ambientais para auxiliar na tomada de decisão estratégica
Calof e Wright	2008	A coleta de informações de concorrentes, clientes, fornecedores, tecnologias, ambientes e potenciais relacionamentos comerciais.
Brody	2008	O processo pelo qual as organizações coletam informações acionáveis sobre os concorrentes e o ambiente competitivo e, idealmente, aplicam-no aos seus processos de planejamento e tomada de decisões para melhorar o desempenho de suas empresas.
Fleisher	2008	Um esforço sistemático, direcionado, oportuno e ético para coletar, sintetizar e analisar a concorrência, os mercados e o ambiente externo, a fim de produzir insights acionáveis para os tomadores de decisão.
Bose	2008	Um processo de monitoramento do ambiente competitivo, reunindo dados e informações de uma perspectiva muito ampla e estratégica, para prever ou prevenir o que vai acontecer no ambiente competitivo de uma empresa.
Jin e Bouthillier	2008	Um processo pelo qual uma organização reúne, analisa e distribui legalmente as informações sobre seu ambiente competitivo.
Zangouinezhad e Moshabaki	2009	A arte de coletar, processar e classificar informações a serem disponibilizadas a pessoas em todos os níveis da empresa para ajudar a moldar seu futuro e protegê-lo contra ameaças competitivas atuais.
Popovic, Simões e Coelho	2009	O processo de transformação de dados e a transferência desta informação para o conhecimento utilizado para apoiar o negócio (tomada de decisão).

Autor	Ano	Definição
Wright <i>et al.</i>	2009	O processo pelo qual as organizações coletam informações sobre concorrentes e o ambiente competitivo, idealmente usando isso em seus processos de tomada de decisão e planejamento, com o objetivo de ajustar as atividades para melhorar o desempenho.
Vuori e Väisänen	2009	Um processo destinado a adquirir informações, filtrá-las e refiná-las para uma forma adequada e entregá-las aos usuários dentro da organização.
Bucher, Gericke e Sigg	2009	Um processo que fornece aos funcionários, a nível de gestão de uma organização, informações relevantes para apoiar a tomada de decisões táticas e estratégicas.
Weiss e Naylor	2010	Um processo ético para obter informações sobre o ambiente competitivo para uso na tomada de decisões organizacionais.
Strauss e Du Toit	2010	Uma avaliação contínua e sistemática do ambiente externo para oportunidades, ameaças e desenvolvimentos que possam ter um impacto na empresa e influenciar a tomada de decisão reativa.
Othenin-Girard, Caron e Guillemette	2011	O processo de coleta, análise e aplicação de informações sobre produtos, clientes e concorrentes para atender às necessidades de planejamento de longo prazo e de curto prazo da empresa.
Haataja	2011	Um processo sistemático e planejado para coletar, analisar, sintetizar e disseminar ética, de forma precisa, oportuna e acionável, informações sobre clientes, concorrentes, parceiros, mercados e outros fatores ambientais para avaliar e monitorar o ambiente externo, tomada de decisões estratégicas e táticas.
Colakoglu	2011	Um processo sistemático iniciado por organizações com o objetivo de coletar e analisar informações sobre concorrentes e o ambiente sociopolítico e econômico geral da empresa.
Dey <i>et al.</i>	2011	Uma combinação de definição, coleta e análise de inteligência sobre produtos, clientes, concorrentes e qualquer aspecto do ambiente necessário para apoiar executivos e gerentes na tomada de decisões estratégicas para uma organização.
Nasri e Charfeddine	2012	Um conjunto de procedimentos e fontes de dados utilizados pelos gerentes de marketing para peneirar a informação do ambiente que eles podem usar na tomada de decisões.
Nikolaos	2012	Uma disciplina de gestão que permite que os executivos tomem decisões mais inteligentes e bem-sucedidas, minimizando assim o risco, evitando ser cego e acertando na primeira vez.

Fonte: Coxe e Hoffmann (2016); Pellissier e Nenzhele (2013) com adaptações.

As organizações que trabalham com o conceito de IC também possuem definições que se assemelham aos propostos pelos diversos autores do Quadro 2. Existem entidades internacionais e nacionais que atuam na área de IC, por exemplo, a Sociedade dos Profissionais de Inteligência Competitiva (SCIP), que é internacional e tem uma representação no Brasil, e a Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência

Competitiva (ABRAIC).

A ABRAIC define IC como um processo informacional pró-ativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional. A associação refere-se à IC como um processo sistemático que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado.

Esse processo é composto pelas etapas de coleta e busca ética de dados, informes e informações formais e informais (tanto do macro ambiente como do ambiente competitivo e interno da empresa), análise de forma filtrada e integrada e respectiva disseminação (ABRAIC, 2004).

Também existem órgãos ou institutos que atuam com IC como o Instituto Nacional de Tecnologia (INT).

Para INT, a IC constitui-se de um programa sistemático de coleta, gestão, análise e disseminação da informação sobre o ambiente organizacional, atividade dos concorrentes, tecnologias e tendências gerais dos negócios, visando subsidiar a tomada de decisão e atingir as metas estratégicas de organização (INT, 2001).

A SCIP define inteligência competitiva como um processo que monitora o meio ambiente competitivo com o objetivo de habilitar gerentes *seniors*, em empresas de todos os tamanhos, a tomar decisões informadas sobre todas as coisas de Marketing, Planejamento e Desenvolvimento (P&D) e Investimentos Táticos para as estratégias de negócio de longo prazo (SCIP, 2016).

A forma de se aplicar a IC é por meio de um fluxo sistemático de fases e atividades que são considerados na literatura por alguns autores como um processo denominado ciclo de IC.

3.3. Ciclos de Inteligência Competitiva.

Foram apresentados vários conceitos de IC, e em todos os casos foi mencionado que “se trata de um processo...”, assim, esse processo se perfaz por meio do chamado Ciclo de Inteligência Competitiva (CIC). Existem várias elaborações de CIC, inclusive com distinções e variações diversas, exemplo disso é o modelo proposto por Quinello e Nicoletti (2005), que traz 4 fases, iniciando pela fase de planejamento, depois para a coleta de dados, análise de dados e procedimento de disseminação.

Já no CIC proposto por McGonagle (2007), são 5 fases no CIC, e o autor condensa na primeira fase o *planejamento* e a *identificação de necessidades*, sendo sua

representação mostrada da figura 1. Interessante notar que para o autor, num primeiro momento é traçado o planejamento, para que então sejam identificadas as necessidades.

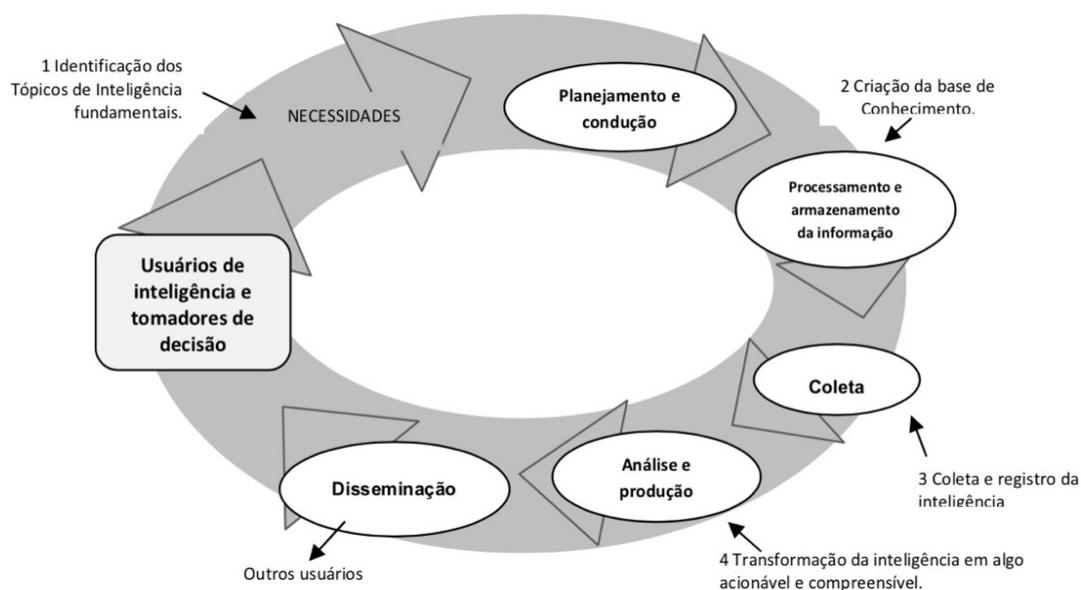
Figura 1. Ciclo de IC de McGonagle (2007)



Fonte: adaptado de McGonagle (2007).

O CIC adotado por Herring (2002) que procura detalhar as fases e etapas, ou seja, como apresentado na Figura 2, onde se descreve no próprio CIC as atividades e detalhes sobre as fases, tornando o CIC mais intuitivo, e conta com 5 fases, que são *planejamento e condução*, *processamento e armazenamento da informação*, *coleta*, *análise e produção* e *disseminação*. Nesse CIC, o autor não classifica a fase anterior à de *planejamento* como uma fase, mas sim uma atividade a ser desenvolvida, o mesmo se dá após a fase de *disseminação*, onde aponta para qual usuário essa fase deverá ser dirigida.

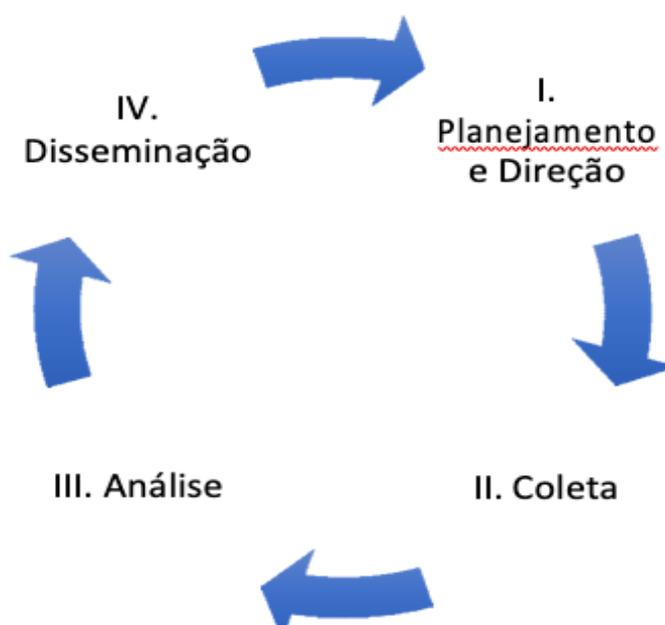
Figura 2. Ciclo de Inteligência Competitiva Tradicional



Fonte: Herring (2002, p.278)

O CIC de Kahaner (1996), traz apenas 4 fases (Figura 3), chamadas respectivamente de *planejamento e direção*, *coleta*, *análise* e *disseminação*, trata-se de um modelo mais enxuto, pois não se preocupa em identificar necessidades como primordial para iniciar o processo, não dando destaque e detalhamento já partindo para o planejamento.

Figura 3. Ciclo de Inteligência Competitiva de Kahaner



Fonte: Adaptado de Kahaner (1996, p.44)

Quanto aos CIC's, a literatura traz vários, cada qual atendendo a necessidades e especificidades diferentes, uns com mais fases, outros mais intuitivos e outros mais complexos. Na presente pesquisa utilizaremos o Ciclo de Inteligência Competitiva elaborado e apresentado por meio do Manual de Inteligência Competitiva do Núcleo de Inovação Tecnológica em Materiais – NIT/Materiais (NIT, 2004) da Universidade Federal de São Carlos.

3.4. O Ciclo de Inteligência Competitiva do NIT (2004).

Fernandes *et al.* (1999) afirma em seu estudo que as técnicas incluídas em projetos de IC devem considerar além das análises econômicas e financeiras uma avaliação de aspectos legais relacionados a essa prática. Assim, há de se observar um incontestável conhecimento de seus processos e fases, métodos e ferramentas, e nesse diapasão considerar os aspectos jurídicos que estejam relacionados com a IC. As fases da IC devem servir como apoio para a tomada de decisão, reduzindo incertezas e prevenindo de surpresas, dando azo a um planejamento sólido para adoção de estratégias que elevem o grau de competitividade.

Com a finalidade de sistematização das atividades envolvidas em um processo de IC, a equipe do Núcleo de Informações em Materiais - NIT/Materiais da Universidade Federal de São Carlos - UFSCar elaborou, no ano de 2004, um Manual de Inteligência Competitiva (Anexo 1), no qual apresenta as fases envolvidas em um ciclo de IC. Trata-se de um Manual Descritivo e é detalhado por meio de uma introdução sobre cada fase, um fluxograma e uma tabela contendo as atividades normalmente envolvidas em sua realização, detalhadas sob os temas “o que”, “por que”, “como”, “quem”, “quando” e “onde”.

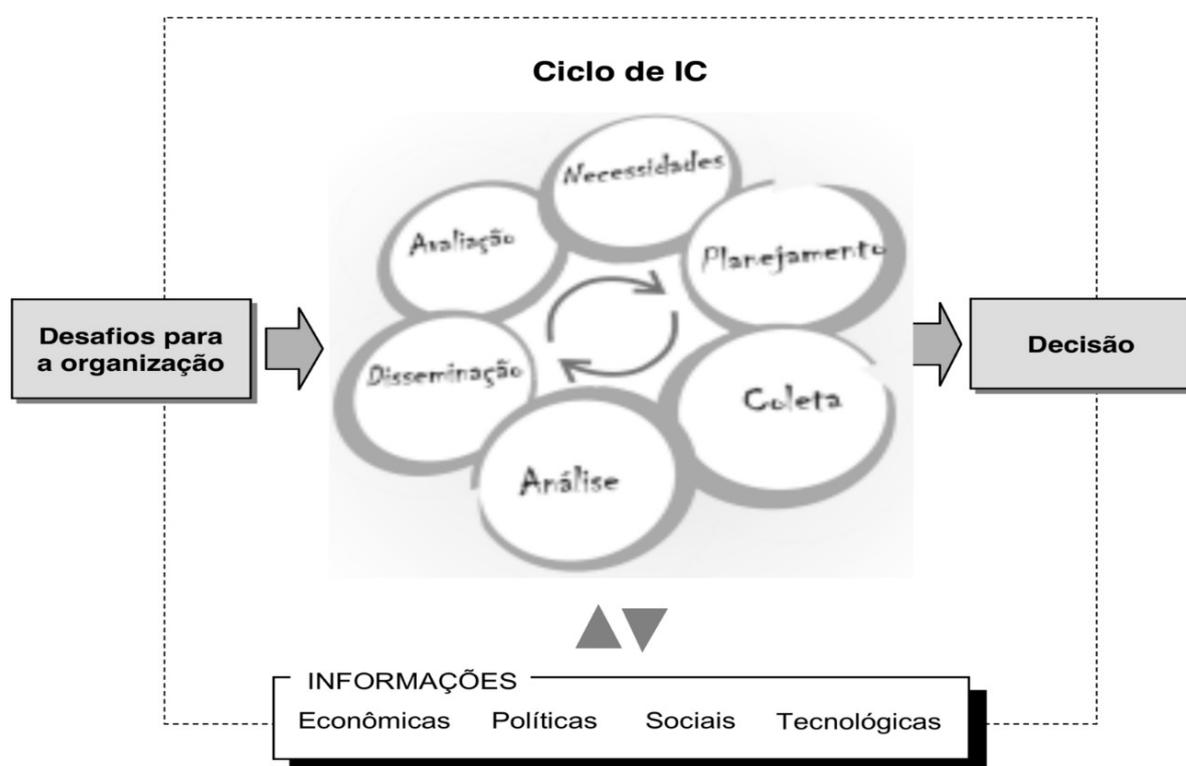
O Manual apresenta as fases do ciclo de IC por meio de uma introdução sobre a fase, um fluxograma e uma tabela contendo as atividades normalmente envolvidas em sua realização, detalhadas sob os temas “o que”, “por que”, “como”, “quem”, “quando” e “onde”. (NIT, 2004). Como mencionado, esta pesquisa tem por escopo realizar a análise dos aspectos jurídicos de cada uma das fases do ciclo de IC apresentadas pelo Manual, de forma escalonada, por meio da seguinte sistemática:

- a. Fase de Identificação de Necessidades
- b. Fase de Planejamento
- c. Fase de Coleta

- d. Fase de Análise
- e. Fase de Disseminação
- f. Fase de Avaliação

A Figura 4 apresenta esquematicamente as fases da IC, que compõe o denominado “Ciclo de IC”, de acordo com o Manual de Inteligência Competitiva (anexo 1), elaborado pelo Núcleo de Informação Tecnológica em Materiais-NIT/Materiais da Universidade Federal de São Carlos em 2004 (NIT, 2004).

Figura 4. Ciclo de Inteligência Competitiva



Fonte: NIT, 2004

Enquanto um processo sistemático e ético de coleta de informações sobre as atividades dos concorrentes e tendências gerais do ambiente de negócios de uma determinada organização, a IC possui etapas básicas que são representadas pelo Ciclo de IC (NIT, 2004).

A **identificação de necessidades** é o primeiro passo do CIC, nessa etapa inicial é expressada uma incerteza da organização na tomada de decisão. Essa incerteza é desdobrada em tópicos-chave de inteligência e questões chave de inteligência, os

chamados KIT's (Key Intelligence Topics) e KIO's (Key Intelligence Questions), que ao serem respondidos vão montando o quebra-cabeça do problema.

O **Planejamento** corresponde à segunda etapa e tem por função organizar a forma de realização do trabalho, incluindo a previsão de atividades, fontes de informação, métodos analíticos, equipe, prazos e demais recursos. Esta fase pode ser considerada a mais sensível, pois será a responsável por balizar as ações baseadas nas necessidades, há de se observar sua metodologia, recursos empregados, questionamentos apresentados, como e quais serão suas fontes de informação, quem e o que poderá ser monitorado, enfim, sua análise ético-legal poderá representar, desde logo, a validade ou não do resultado final.

A **Coleta** é a terceira etapa do processo que efetivamente reúne e organiza os conteúdos encontrados sobre o ambiente externo. As informações recolhidas são classificadas em relação aos KIT's e KIQ's, criando o conhecimento necessário para o início do processo de análise. Nesta fase deve-se avaliar quais serão as suas fontes, a forma e o procedimento de obtenção bem como sua origem, assim, deve-se manter minimamente uma política adequada, não se valendo os profissionais envolvidos de meios que tangenciem o ético e o legal, afinal, essas informações servirão de matéria prima para as próximas etapas.

A quarta etapa é a **Análise**, na qual as informações coletadas são comparadas, cruzadas, detalhadas, encadeando-se aos poucos e passando a possibilitar a compreensão do seu impacto em relação à incerteza estabelecida na etapa de Identificação de Necessidades. O resultado deste trabalho é o relatório de IC – um documento, normalmente curto e focado, capaz de oferecer um panorama de determinado contexto acompanhado de um plano de recomendação.

A fase de análise talvez seja a mais importante, pois neste momento se intensifica a necessidade da equipe realizadora da IC atuar com preparo, não maculando as informações recebidas ou valorando-as sem a metodologia adequada, mesmo se tratando de um processo de relativa subjetividade (AMARAL, 2011), e muito menos utilizando aquelas de fontes não seguras ou sem comprovada credibilidade.

A quinta etapa é **Disseminação**, na qual o conhecimento gerado ao longo do fluxo é levado aos tomadores de decisão. Reuniões, workshops, portais e até mesmo e-mails podem ser utilizados para a disseminação dos relatórios de recomendação de IC.

Por último, a **Avaliação**, onde a área de inteligência procura *feedback* do relatório gerado, utilizando esta informação para aprimorar seu processo às suas técnicas de coleta e análise, além de se verificar a necessidade de algumas atualizações.

As fases do CIC são realizadas sequencialmente, entretanto a qualquer momento é possível retornar a uma ou outra fase antes da finalização do estudo, pois os dados, informações e conhecimentos são sempre ampliados num processo dinâmico e muito rápido, exigindo agilidade e métodos para conseguir os melhores resultados que propiciarão vantagens competitivas.

4. DIMENSIONAMENTO JURÍDICO NO CONTEXTO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.

Como em todas as áreas do conhecimento, aspectos jurídicos devem ser observados, pois as regras postas servem de norte para as ações que se deseja praticar, em se tratando de IC, não é diferente, nesse sentido, Marcial *et al.* (2001) afirma que é possível coletar toda informação necessária a um processo de IC por meio de métodos legais. Porém, o processo de espionagem, por exemplo, existe e se refere a busca ou acesso não autorizado a dados, informações e outros conhecimentos sensíveis, considerando, por sua vez, uma prática ilegal.

Observe-se então a existência de legislação tendente a orientar a IC, na extensão de suas fases, que se desenvolvem para entregar um produto final, note-se que Pooley *et al.* (2002) afirma que legislações afetas à IC assumem o compromisso de mantê-la na esteira da moral e da ética, seja na coleta e análise de informações, seja na definição (legal ou moral) de quais informações constituem segredo empresarial ou industrial.

O Decreto nº 7.845/12 (BRASIL, 2012) objetiva regulamentar procedimentos para credenciamento de segurança e tratamento de informação classificada em qualquer grau de sigilo, e dispõe sobre o Núcleo de Segurança e Credenciamento (instituído no âmbito do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República), revogando expressamente o Decreto 2.134/97 (BRASIL, 1997) que dispunha sobre a categoria dos documentos públicos sigilosos e o acesso a eles e o Decreto nº 2.910/98 (BRASIL, 1998) que estabelecia normas para salvaguarda de documentos, materiais, áreas, comunicações e sistemas de informação de natureza sigilosa. Com essa referência legal, é possível verificar a extensão jurídica que se busca exprimir à IC, obviamente não a conceituando como um todo, mas sob o enfoque de suas fases, e esse arcabouço teórico parece impingir a existência de normas que guardem relação com os processos e procedimentos da IC.

Analisando sob o prisma sancionatório, a Lei nº 9.279/96 (BRASIL, 1996) que regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial traz em seu art. 195 a figura da concorrência desleal, que visa punir os agentes que tenham condutas, por exemplo,

fraudulentas, que façam afirmações falsas e que divulguem dados confidenciais. Entretanto, a pena cominada em abstrato trazida pelo referido art. é de 3 meses a 1 ano de detenção, pena essa que por questões de política criminal, não (ou nunca) priva o indivíduo de sua liberdade, podendo, no máximo, restringir alguns de seus direitos, considerando ainda que essa pena pode ser afastada e aplicada apenas uma tênue multa.

A mesma reprimenda legal se aplica àquele que viole segredo profissional (art. 154 do Código Penal) ou invada dispositivo informático alheio (art. 154-A do Código Penal), salvo, neste último em que a multa não substitui a pena de detenção e há hipóteses específicas de caso de aumento de pena. Mas ainda sim, esse cenário é crítico, pois os prejuízos advindos de tais condutas delituosas podem ser infinitamente maiores que a resposta punitiva da lei.

O Direito presume e prestigia a boa fé, mas deixar a cargo da moral e da ética e que pode ser um exercício perigoso, não apenas pela subjetividade desses conceitos, mas talvez pelo fato de não haver uma reprimenda severa, então aquela conduta pode não ser vista como tão danosa, fato esse que pode trazer sérias consequências.

Seguramente nem se considerarmos o conceito de “mundo perfeito” poderíamos dele cobrar um Direito proativo, primeiro porque enquanto ciência o Direito reclama a necessidade de pesquisa, e pra isso necessita, na maioria dos casos de acontecimentos, de fatos que revelem sua real necessidade regulatória e intervencionista, e segundo porque não cabe ao legislador adivinhar quais, quantas, onde e quando uma lei deverá ser aplicada, pois ao editar leis, manifesta seu interesse em regular relações públicas e privadas, e para tanto é necessária uma justificativa dessa real necessidade.

No campo da Ciência, Tecnologia e Sociedade (CTS) é hodiernamente perceptível a presença do Direito, mas que, todavia, parece cumprir apenas uma formalidade, à mingua de seu real papel ou não se estender a ponto de dar total compreensão às necessidades.

A competitividade exerce papel fundamental num contexto globalizado, devendo acompanhar a evolução social e tecnológica, o que nem sempre ocorre. Nessa linha, poderia ser um erro considerar que um Direito, deverá estático, frente a esse objeto, seria resultado de uma carga histórica que assim o forjou, pois a história nos conta que a partir do Período Colonial (1530 a 1822), Portugal se interessou pelo Brasil ante a derrocada comercial com as Índias, tornando nossas terras um atrativo para ocupação após a descoberta de ouro na América e a possibilidade de sermos invadidos por estrangeiros (ou concorrentes).

Visando regular as relações comerciais, em 1850 foi promulgado o Código

Comercial do Império do Brasil (CCIB), redigido, entre outros, por Irineu Evangelista de Souza – Barão de Mauá, reconhecidamente um dos maiores empreendedores brasileiros. O CCIB de 1850 teve sua primeira parte revogada somente em 2002, com o advento do Código Civil.

Nesse sentido, não constitui erro algum atribuir à história ser o Brasil um país que tem um Direito estático, particularmente quando o assunto são relações comerciais, que visam a lucratividade por meio de estratégias que aumentem e qualifiquem a competitividade.

Bagnoli (2013) afirma que até o início do século passado, as organizações eram vistas como empresas que estruturam e sistematizam as “coisas” para a produção, sendo vista, posteriormente, de forma mais abrangente pelo jurista na medida em que o Estado atuava no domínio econômico, criando assim a “teoria da empresa”, que por sua vez além da atividade profissionalmente organizada para a produção e/ou circulação de bens ou serviços, pode-se incluir nesse moderno conceito de empresa todos os direitos e obrigações decorrentes de sua atividade na sociedade, seja sob o prisma comercial (hoje empresarial), fiscal, previdenciário, trabalhista, ambiental, penal e cível, dentre outros.

Há de se considerar o interesse do legislador em versar sobre determinados assuntos e com isso interferir nas relações privadas, permitindo inclusive a atuação estatal nessas relações. Entretanto, o ordenamento jurídico brasileiro no tocante ao processo legislativo é lento e burocrático.

Em apertada síntese, para a criação de uma lei deve-se seguir um processo legislativo, que nasce com a proposta de um projeto de lei que pode ser proposto por Deputados, Senadores, Comissões da Câmara ou do Senado Federal ou mesmo pelo Presidente da República. O Procurador da República também goza de legitimidade, assim como é possível por iniciativa popular. Para sua aprovação deverá haver interesse social, interesse esse traduzido com certo clamor, pedido e mobilização social.

Os partidos políticos e os parlamentares devem demonstrar interesse no projeto de lei. Todo projeto tem um relator, que se posiciona quanto a matéria e a depender do objeto tratado no projeto, será direcionado para pareceres técnicos, normalmente por comissões. A Comissão de Constituição e Justiça avalia sua conformidade com a Constituição Federal. Se aprovado pela Câmara dos Deputados deve seguir para o Senado e por fim vai para sanção presidencial, podendo vetá-lo, se assim o quiser.

Ademais, são realizados debates e consultas públicas com autoridades e referências no assunto e com a sociedade, para que assim ocorra a maturação do projeto de lei, todavia, essa tramitação pode se estender por anos, o que faz com que a lei não

consiga acompanhar o dinamismo evolutivo, independentemente se a iniciativa é privada ou emana do(s) agente(s) público(s).

Ao adotar os processos e procedimentos da IC pressupostos jurídicos devem ser considerados, pois ignorá-los poderá fazer com que os resultados obtidos estejam viciados, comprometendo a credibilidade dos resultados. Amaral (2011) aponta para a necessidade de considerar aspectos éticos e legais na coleta, análise e disseminação de informação, sem mencionar, entretanto, quais são as referências legais que deverão ser observadas, bem como os impactos da consideração ou não dos diversos ramos do Direito na aplicação da IC.

Com isso surge a necessidade de maiores investigações que possam indicar com clareza quais aspectos jurídicos devem ser levados em consideração, mas num primeiro momento, necessário observar os ramos do direito e o rol de leis existentes no ordenamento jurídico aplicável à IC, e reconhecer a contribuição de profissionais da área jurídica apresenta-se como essencial, nesse sentido Oliveira e Lacerda (2007) explicam que de forma a operacionalizar tal necessidade, profissionais da área jurídica podem contribuir fortemente com as equipes de IC para a adoção segura de técnicas de IC por meio de orientação sobre os métodos adequados para o exercício da inteligência, considerando para isso os aspectos jurídicos que podem interferir neste processo.

Considerando estarmos num Estado Democrático de Direito, regido por leis que formam uma ordem de coerção normativa das condutas humanas, fazendo com que o direito positivado, em apertada síntese, possa permitir, autorizar ou proibir condutas e transgredir ou ignorar a norma jurídica terá como consequência sanções previstas em lei.

Dessa forma, é fundamental na contextualização da a IC ser realizada com o apoio do Direito, apontando que aspectos jurídicos que podem estar envolvidos no CIC, e além de delimitar a atuação dos atores envolvidos nesse ciclo, conferir a chancela a um trabalho que atenda aos preceitos legais.

5. METODOLOGIA

Esta pesquisa está classificada como um estudo de natureza qualitativa, de abordagem descritiva, sendo empregada análise de conteúdo aos documentos selecionados para o alcance de seus objetivos.

Appolinário (2011) destaca que a pesquisa qualitativa é aquela em que interações sociais são as fornecedoras dos dados que são analisados subjetivamente pelo pesquisador.

O caráter descritivo é característico à pesquisa qualitativa, de acordo com Godoy (1995) além de ser capaz de captar nuances que não seriam compreendidas numa abordagem qualitativa. Por conta dessa característica buscou-se prover detalhes a respeito do contexto pesquisado – a inteligência competitiva – que são importantes para a construção de conhecimento dentro do tema desta pesquisa.

Os dados obtidos nessa pesquisa foram tratados por meio da Análise de Conteúdo, em que se procurou seguir as recomendações de Flick (2004), segundo o qual o tratamento dos dados qualitativos compreende a codificação e a categorização, e de Bardin (2011), para quem esta técnica envolve as seguintes etapas: pré-análise; exploração do material; tratamento dos resultados e interpretação.

De acordo com Minayo (1993), a análise de conteúdo vem sendo adotada como parte de uma busca histórica da teoria e prática das investigações sociais. Esta metodologia já vinha sendo empregada em tempos remotos para interpretação dos livros sagrados, mas seu desenvolvimento iniciou nos Estados Unidos, em meados do século passado, aplicada à comunicação de massa. Desde então, predominou até cinquenta anos após o aspecto quantitativo de seu emprego, tal como a contagem da frequência da aparição de conteúdos de mensagens veiculadas (GOMES, 1994).

Atualmente, a análise de conteúdo vem sendo aplicada a diferentes espécies de comunicação, tanto a documentos escritos (jornais, revistas, leis, etc) quanto a entrevistas gravadas ou programas de rádio e televisão. A utilização sobre mensagens escritas é facilitada, na medida em que estas são estáveis e “constituem um material objetivo ao qual podemos voltar todas as vezes que desejarmos”. (TRIVIÑOS, 1995, p.160).

A análise de conteúdo, segundo Bauer e Gaskell (2002), é uma categoria de procedimentos explícitos de análise textual para fins de pesquisa onde, embora alguns exemplos apresentem descrições numéricas de algumas características do *corpus* do texto, assumem atenção especial os tipos, qualidade e distinções do conteúdo.

Tobar e Yalour (2001) sugerem a possibilidade de compreender como objetivo central da análise de conteúdo traduzir fatos sociais em dados suscetíveis de tratamento qualitativo ou quantitativo, organizando-os de modo que adquiram significação para a teoria, permitindo a construção de um sistema de hipóteses.

Nesta pesquisa com o propósito de identificar na IC a eventual incidência de aspectos jurídicos, e para isso foi selecionado o modelo do Ciclo de Inteligência Competitiva do Manual de Inteligência Competitiva do Núcleo de Inovação Tecnológica em Materiais – NIT/Materiais da UFSCar, editado em 2004 (anexo 1).

O emprego nesta pesquisa de análise de conteúdo e com abordagem qualitativa,

que segundo Bardin (2011) corresponde a um procedimento mais intuitivo, mas também mais maleável e mais adaptável à evolução das hipóteses, de forma que o trabalho de análise será feito com base no entendimento das fases do ciclo de Inteligência Competitiva, construído a partir dos estudos acadêmicos, sob a ótica do Direito, considerando a práxis acadêmica e laboral deste pesquisador.

Considerando questões metodológicas, a abordagem científica refere-se ao conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do pesquisador (MARCONI e LAKATOS, 2010).

O levantamento da literatura permitiu que fosse determinado o que cada etapa do CIC propõe e como o direito poderá ser aplicado nesse ciclo, realizando uma leitura jurídica de suas fases.

A pesquisa de normas jurídicas, consubstanciadas em fontes materiais e formais de Direito, como os costumes, princípios gerais de direito, entendimentos uniformizados por Tribunais superiores e rica fonte da doutrina jurídica que umbilicalmente estabeleçam ligação com os processos e procedimentos adotados na IC, podendo permitir preencher eventuais lacunas de conhecimentos necessários para alicerçar a competição empresarial, gerando como consequência lógica a validação de resultados.

Sob outro prisma, a pesquisa apresenta-se como necessária e de forma acentuada, considerando a manifesta competição instalada na realidade de um mundo efetivamente globalizado. Com isso, a validação de resultados obtidos pela IC traz a reboque a necessidade de gravar seus processos e procedimento com a devida credibilidade, nesse sentido, a IC anseia pela chancela da legalidade e adequação formal e material ao Direito posto, sob pena de ferir de morte os resultados obtidos e por via reflexa, macular a atuação consultiva e àqueles a quem se destinam os resultados, ante a obrigatória reverência a regras de probidade.

Para a coleta de dados, foram realizadas leituras sistemáticas dos Documentos Jurídicos que enquadram as atividades envolvidas no Ciclo de IC descritas no Manual de IC elaborado pelo NIT/Materiais da UFSCar em 2004. Segundo Bardin (2011) esta **primeira fase** da análise, considerada como **pré-análise**, visa operacionalizar e sistematizar as ideias.

Esta etapa foi a garantia para a análise posterior e permitiu conhecer a estrutura da narrativa; ter as primeiras impressões em relação à mensagem dos documentos; reconhecer os conceitos mais utilizados; ter uma primeira impressão da concepção que o

autor ou os autores têm dos fenômenos sociais e do mundo.

Na **segunda fase** da análise, considerada **exploração do material**, procedeu-se à análise propriamente dita de acordo com as questões identificadas. Assim, o referido Manual foi minuciosamente estudado tendo como orientação de leitura a seguinte questão: *qual a implicação e a importância jurídica dessa ação?*

O resultado desta busca foi sistematizado, inicialmente, em listagens; posteriormente, dispostos em quadros sinóticos contemplando as orientações e enquadramentos jurídicos.

Na **terceira fase** da análise, considerada como **tratamento dos resultados obtidos e interpretação**, segundo Bardin (2011), “o analista, tendo à sua disposição resultados significativos e fiéis, pode propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos, ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas”.

6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Estabelecidos os conceitos e definições necessárias, passa-se a realizar uma leitura do CIC (NIT, 2004) à luz dos aspectos jurídicos que possam estar relacionados a ele. Serão avaliadas as fases, as etapas e as atividades que são desenvolvidas dentro de cada uma delas. Na presente pesquisa, procurou-se a todo momento evidenciar a compreensão dos mais diversos autores no sentido de que a atividade de IC deve sempre se subordinar a lei e respeitar valores éticos (KAHANER, 1998).

Para Vedder e Guynes (2002) inserem no próprio conceito de IC a legalidade e a ética, ao mencionarem que se trata de um processo sistemático, legal e ético que tem a finalidade de coletar, analisar e disseminar informações para a organização.

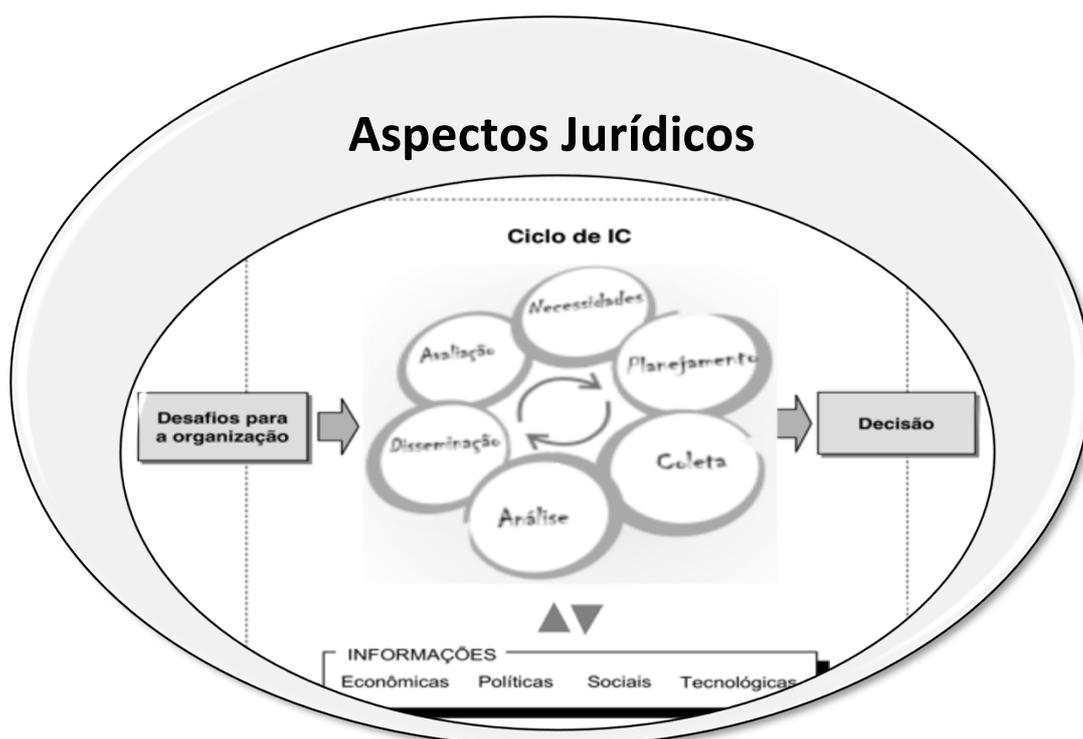
Deve-se desde já se ter em mente que o CIC (NIT, 2004), traz fases, etapas e atividades, que formam uma engrenagem que move o CIC, e cada qual tem sua função, peculiaridade e aspectos jurídicos a serem considerados.

O CIC eleito para a pesquisa é composto por 6 fases que sistematizam a aplicação da IC e com isso torna-se um processo mais eficiente e que passa a responder as demandas para se obter a informação analisada e que responda a demanda colocada inicialmente, de forma rápida e adequada, diante de um cenário competitivo. A fase de identificação de necessidades, que possui seis etapas e que descreve seis atividades, a fase de planejamento, que igualmente possui seis etapas que trazem seis atividades, a fase de coleta de informações, que possui cinco etapas com cinco atividades, a fase de análise, que tem sete

etapas com sete atividades, a fase de disseminação que possui três etapas com três atividades e por fim a fase de avaliação que traz quatro etapas com uma atividade cada.

A Figura 5 ilustra o CIC (NIT, 2004), e que em cada uma de suas fases existem aspectos jurídicos a serem considerados em todas as fases, com isso, envolvido por esses preceitos jurídicos com menor ou maior intensidade dependendo das ações que ocorrem na realização do CIC.

Figura 5. Ciclo de IC sob a perspectiva jurídica



Fonte: Adaptado, NIT (2004)

O processo de IC é complexo, e a representação sequencial das fases do ciclo e de suas respectivas atividades é interpretada como uma simplificação da realidade. Dessa forma, esta pesquisa seguiu justamente essa premissa para analisar os aspectos jurídicos, e com isso buscar novos subsídios para atingir o resultado adequado de IC.

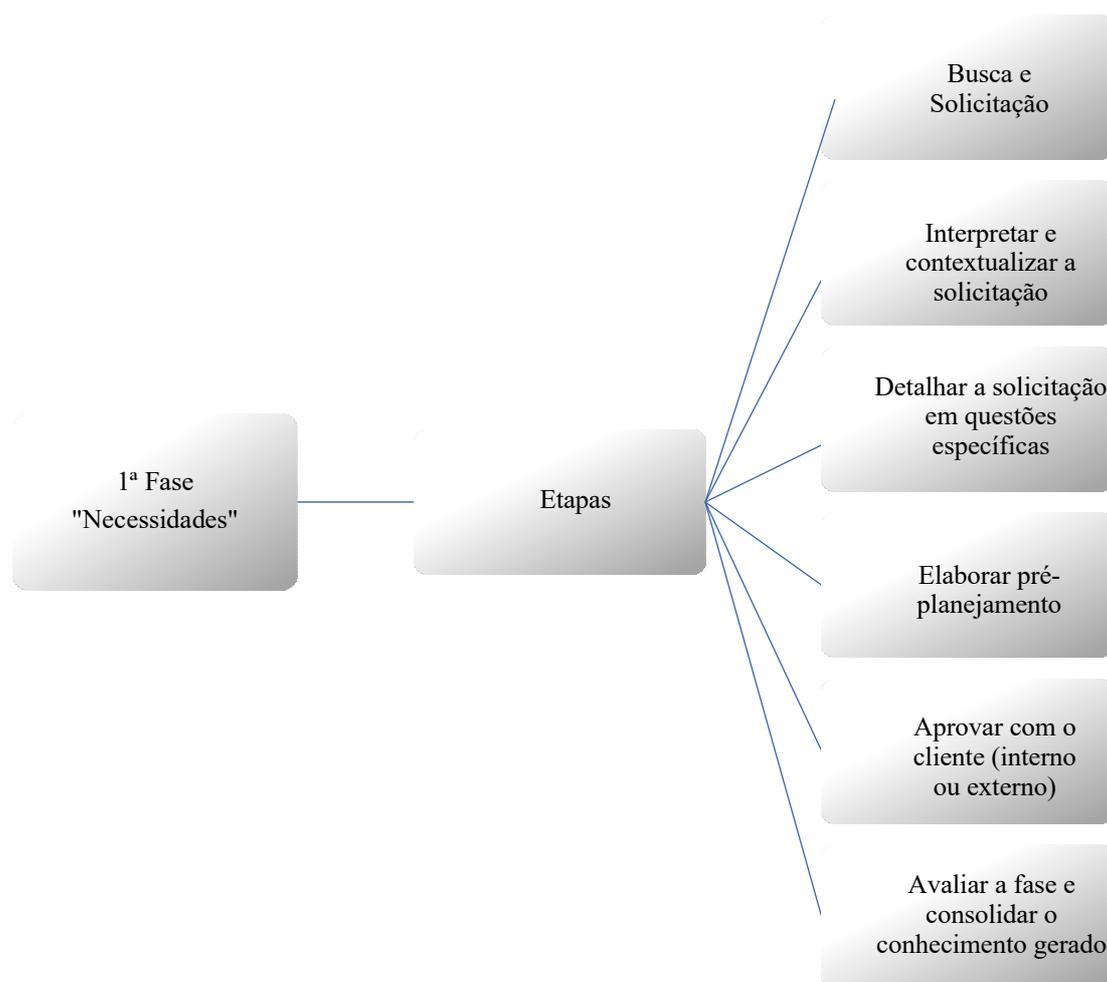
6.1. A Fase de Necessidades e seus respectivos aspectos jurídicos.

A 1ª fase do CIC (NIT, 2004) traz a fase da identificação das necessidades, que é responsável por “focalizar a compreensão das reais necessidades de inteligência do cliente e da organização, para direcionar corretamente todas as atividades que serão realizadas” (p.6). A seu turno, Bouthillier e Shearer (2003) entendem que se trata de uma fase de

extrema importância e elevada de considerável complexidade. Há de ser considerado que essa 1ª fase não demonstrará apenas quais são as necessidades do demandante, mas é o ponto de partida das atividades que serão desenvolvidas.

Dentro da fase de identificação de necessidades, o Manual (NIT, 2004) traz seis etapas, respectivamente com seis atividades, conforme representado na Figura 6.

Figura 6. Etapas da 1ª Fase do CIC



Fonte: adaptado, NIT (2004).

Para Herring (2002) o incremento da atividade de IC se deve não apenas entender as necessidades expostas pelo cliente, mas também agir de modo responsivo e proativo, ou seja, além de acolher as necessidades por ele trazidas, também identificar eventuais necessidades não percebidas, prevendo-as, e identificar se tais necessidades podem realmente acionar as engrenagens do CIC. Dessa forma, a tarefa de identificação de necessidades busca trazer à luz as reais necessidades da demanda e os verdadeiros interesses do cliente ou do demandante (GOMES; BRAGA, 2001), bem como as reais

necessidades da organização.

É latente a grande dimensão trazida pela competitividade nas organizações, os desafios são intensos e a busca pelas decisões mais acertadas e posicionamento mais sólidos traz a necessidade de uma competitividade vista sob a ótica da sustentabilidade (HAMEL; PRAHALAD, 1990), que deve ser avaliada sob o prisma de ações que respeitem princípios ético e sociais, mas principalmente em respeito aos preceitos jurídicos.

Assim sendo, nesta fase de identificação de necessidade, além das especificidades relacionadas à atividade de IC, materializada pelo CIC, deve-se observar os aspectos jurídicos nele envolvidos, para construção de um processo harmonioso e válido.

Por esse motivo, na avaliação da 1ª fase do CIC, a presente pesquisa então passa a trazer algumas pontuações jurídicas, onde entende-se que a equipe de IC deverá considerá-las, sob pena de, como já discutido, viciar o processo de IC desde o seu nascedouro.

O Quadro 3 apresenta os aspectos jurídicos envolvidos na 1ª fase do CIC, de acordo com suas atividades.

Quadro 3. Aspectos Jurídicos da Fase de Identificação de Necessidades

Atividade	Aspectos Jurídicos	Referência Legal e Jurídica-Conceptual	Finalidade
Busca pela solicitação	Para validade do negócio jurídico (solicitação) o agente deve ter capacidade e legitimidade, o objeto deve ser lícito e a forma deve ser prescrita e não defesa em Lei.	Direito: Administrativo Civil Consumidor Penal Positivo Privado Público Geral Comum Regular Especial	Evitar solicitações de quem não tenha legitimidade. Evitar solicitações que demandem formas ilegais.
	Os motivos que levam à solicitação devem ser legítimos, deve envolver necessidades com fins legais.		Cuida para que a solicitação não seja para embasar atividades ilegais.
	Podem ser necessárias medidas que garantam o sigilo e a confidencialidade da solicitação e/ou das informações prestadas.		Proteger o solicitante e as informações prestadas.

Atividade	Aspectos Jurídicos	Referência Legal e Jurídica-Conceptual	Finalidade
Interpretar e contextualizar a solicitação	Na <i>investigação</i> preliminar de informações da solicitação, é importante observar formas legais de análise dos dados fornecidos.	Direito: Civil Penal Positivo Privado Público Regular	Utilizar meios e formas lícitas de investigação preliminar, evitando coletar informações privilegiadas.
Detalhar a solicitação em questões específicas	No desdobramento da solicitação geral em questões específicas, observar se todas possuem caráter lícito.	Direito: Civil Penal Tributário Positivo Privado Público Regular Geral	Garantir que as solicitações específicas tenham como finalidade interesses juridicamente válidos.
Elaborar o pré-planejamento	Elaboração de minuta de contrato juridicamente válido que defina a metodologia de trabalho e informando sua legalidade.	Direito: Positivo Privado Público Geral Comum Regular	Para que o demandante conheça a metodologia de trabalho e que esta segue padrões legais.
Aprovar com cliente (interno ou externo)	Firmar contrato válido e claro com o cliente; ou resoluções, ordens de serviço internas da organização.	Direito: Civil Administrativo Positivo Público Geral Comum Regular	Ter a demandante ciência do serviço que está sendo contratado/solicitado/pactuado.
Avaliar a fase e consolidar o conhecimento gerado	Confirmar se os resultados na identificação atenderam o que foi contratado ou solicitado e se foram gerados de forma juridicamente válidos.	Direito: Civil Penal Positivo Privado Público Geral Comum Regular	Analisar se o “produto” gerado com a aplicação dos tópicos anteriores atendeu as necessidades contratuais, legais ou pactuados na organização.

Fonte: elaborado pelo autor

Na fase de identificação de necessidades, a relação com o demandante organizacional interno ou externo se concretiza pelo contato interpessoal, seja com o gestor ou pessoa responsável e com conhecimento, ainda que perfunctório sobre

eventuais necessidades.

Por esse motivo, quando a IC é aplicada a uma organização, é necessário que se conheça suas reais necessidades, é imperioso que seja entabulado um contrato com o cliente ou demandante organizacional. Quando a IC é aplicada a um cliente, para Venosa (2003) as partes devem formalizar uma negociação prevendo em contrato justamente aquilo que será exercido, e mais, devem os profissionais envolvidos na IC registrar eventuais previsibilidades contratuais, sustentando que “a imprevisão que pode autorizar uma intervenção judicial na vontade contratual é somente a que refoge totalmente à possibilidade de previsibilidade”. (VENOSA, 2003, p.462).

Desse modo, ao contratar, as partes precisam obrigatoriamente exprimir suas vontades e necessidades, e é claro, alinhados à ordem jurídica, tendo o contrato a função de substancializar a real dimensão da vontade e dos interesses das partes (DINIZ, 1996), sendo essa manifestação de vontades e interesses insculpida em contrato, com o propósito de adquirir, modificar ou extinguir as relações jurídicas que tenham uma natureza puramente patrimonial.

Quando as equipes de IC e/ou a organização pactuam um contrato ou ajustam uma demanda, as partes devem ter, na medida do possível, direitos e obrigações de forma balanceada, não sendo juridicamente válida que uma parte tenha direito ou responsabilidade onerosamente maior que a outra, e é justamente esse equilíbrio jurídico-contratual que Monteiro (1997) defende, pois ao arrepio dos preceitos jurídicos, contratos demasiadamente onerosos padeceriam de validade jurídica, o que num caso extremo, poderia invalidar a atividade de IC na sua dimensão jurídica, pois um contrato que calcado em negócio que traga maciça onerosidade para uma das partes em detrimento da outra, não se sustenta, Gonçalves (2002) entende que:

a regulamentação da resolução do negócio jurídico por ‘onerosidade excessiva’, visando à manutenção do equilíbrio econômico do contrato, com abrandamento do princípio ‘pacta sunt servanda’ em face da cláusula ‘rebus sic stantibus’ (p.6).

Os aspectos jurídicos, que devem ser observados ao dar início à atividade de IC, oriundos da relação jurídico-contratual atribuem total liberdade às partes, como estabelece o art. 421, do Código Civil (BRASIL, 2002), no sentido de que: “a liberdade de contratar será exercida em razão e nos limites da função social do contrato”, e assim, é possível admitir que respeitados tais preceitos, o contrato entabulado entre as partes passará a ser Lei entre elas.

Observados os aspectos jurídico-contratuais, que são regidos pelo Código Civil

brasileiro (BRASIL, 2002), em seus artigos 421 a 480, e pactuado esse contrato respeitando sua função social, nasce então uma relação de consumo, pois de um lado temos o tomador do serviço prestado, também conhecido como consumidor, que é justamente a organização que busca a atividade de IC, e de outro, o profissional ou profissionais liberais ou empresa especializada nessa atividade. E ao nascer essa relação de consumo, preceitos jurídicos também deverão ser observados, assinala Lisboa (1999, p.05) que os mesmos elementos que se encontram presentes na relação jurídica ordinária são encontrados na de consumo, motivo pelo qual pode-se afirmar que o vínculo de consumo é espécie de relação jurídica, porém dotada de características especiais, quais sejam: o fornecedor, o consumidor e o produto ou serviço.

Nesse sentido, o Direito Civil (BRASIL, 2002) e o Código de Defesa do Consumidor (BRASIL, 1990) se interligam, pois segundo o artigo 6º deste último, o consumidor tem o direito de pleitear a modificação de cláusulas do contrato que tragam prestações desproporcionais e até mesmo o exame revisional caso acontecimentos futuros coloquem o contrato em situação de onerosidade excessiva. Baseado na legislação do consumidor, o posicionamento de Nery (2009) é mais amplo, permitindo a possibilidade de revisão do contrato sem a obrigatoriedade de demonstrar a existência, ou até mesmo de provar aquilo que chama de fatos extraordinários e imprevisíveis.

Há de se considerar que o demandante da atividade de IC seja a própria organização, que é o chamado *cliente interno*, e nesse ponto nasce uma dicotomia, pois se o demandante for empresa privada (pessoa jurídica de direito privado), as regras a serem seguidas serão aquelas que constam em seu regimento interno, que podem ser criados e editados conforme sua necessidade, desde que respeitada a legislação vigente. Agora, em se tratando de empresa pública (pessoa jurídica de direito público), devem ser observadas regras e princípios básicos, antes mesmo da observância a qualquer regimento, normas ou diretrizes internas, como é o caso da moralidade, definida por Filho (2003):

O princípio da moralidade impõe que o administrador público não dispense os preceitos éticos que devem estar presentes em sua conduta. Deve não só averiguar os critérios de conveniência, oportunidade e justiça em suas ações, mas também distinguir o que é honesto e desonesto (p.15).

Nesse ponto, é possível notar que os aspectos jurídicos da IC podem permear tanto as empresas que sejam pessoas jurídicas de direito privado e/ou público, e em ambos os casos há a exigência de que sejam observadas regras internas, e, em se tratando de empresas públicas, é obrigatório observar princípios como o da legalidade,

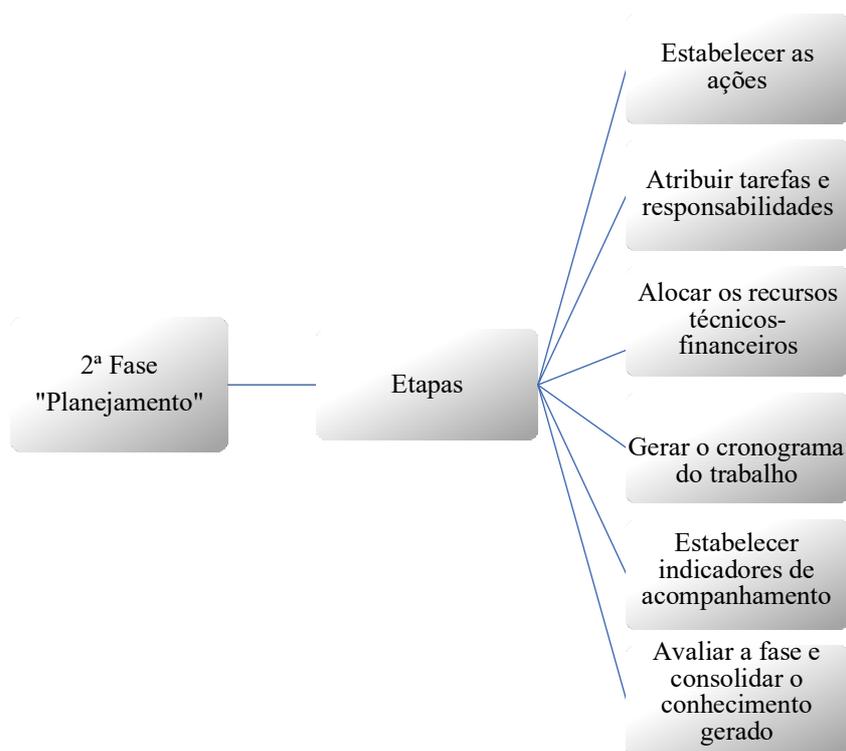
impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Superada a fase de identificação de necessidades, o CIC caminha para a fase de planejamento.

6.2. A Fase de Planejamento e seus aspectos jurídicos

Quanto à fase de planejamento, em sua perspectiva técnica, Miller (2002) entende que para a maturidade do planejamento no CIC, os atores envolvidos necessitam de informações precisas sobre a organização e o objeto que ela explora. A Figura 7 traz as etapas da fase de planejamento, bem como as atividades descritas no Manual (NIT, 2004).

Figura 7. Etapas da 2ª Fase do CIC



Fonte: adaptado, NIT (2004).

Ainda dentro da técnica, Starec *et al.* (2005, p.112) traz a importância de questionamentos específicos nesse ponto, tais como:

- I – Quais decisões precisam ser tomadas; II – O que os decisores precisam saber;
- III – O que os decisores já sabem;
- IV – O que os decisores farão com a inteligência disponibilizada; V – Quanto

custará obter o respectivo conhecimento competitivo; VI – Qual é o custo de não obtê-la.

De outro lado, o Manual (NIT, 2004) ensina que o planejamento deve conter as seguintes ações:

- I – As ações/tarefas a serem realizadas; II – Distribuição coerente de tarefas;
- III – Identificação e disponibilização de recursos; IV – Cronograma de atividades;
- V – Medidas de desempenho

Nessa perspectiva técnica do CIC, há suntuosa diferença entre essa e a primeira fase, pois cada qual, além de sua importância, tem tarefas e atribuições distintas e com objetivos pontualmente distintos, todavia, para fins de avaliação de seus aspectos jurídicos, as fases guardam considerável correspondência.

Quadro 4. Aspectos Jurídicos da Fase de Planejamento

Atividade	Aspectos Jurídicos	Referência Legal e Jurídica-Conceitual	Finalidade
Estabelecer as ações	Observar detalhadamente o que foi contratado ou pactuado, para que as ações correspondam às cláusulas contratuais estabelecidas entre contratante (cliente) e contratado (profissional ou consultoria em IC) ou solicitante organizacional.	Direito: Administrativo Civil Positivo Geral Regular Comum	Cumprir fielmente o que foi contratado ou pactuado, evitando assim a revisão ou o cumprimento forçado (judicialmente) do contrato ou desconformidade organizacional.
Atribuir tarefas e responsabilidades	Na distribuição de tarefas, é importante informar aos integrantes da equipe sobre os termos contratuais e as expectativas do contratante.	Direito: Civil Consumidor Positivo Geral Especial Comum Regular	A equipe deve ter ampla e irrestrito conhecimento daquilo que foi contratado ou pactuado, bem como quais são as expectativas do demandante enquanto consumidor do serviço.

Atividade	Aspectos Jurídicos	Referência Legal e Jurídica-Conceitual	Finalidade
Alocar os recursos técnico-financeiros	Observar disposições internas como normas, regulamentos, regimentos, diretrizes e protocolos e manuais que estando em conformidade com a lei, devem ser obrigatoriamente seguidos.	Direito: Administrativo Civil Tributário Positivo Regular Comum Geral	Tratando-se de questões internas, a organização tem autonomia para definir regras e cominar eventuais sanções.
Gerar Cronograma de trabalho	A contrato deve trazer prazos e ordem dos trabalhos, por esse motivo, é imperioso que o cronograma seja fiel aos prazos estabelecidos	Direito: Civil Consumidor Positivo Regular Comum Especial	Evitar o descumprimento do contrato no tocante aos prazos, que poderá acionar cláusulas penais, como multas.
Estabelecer indicadores de acompanhamento	As metas a serem atingidas devem estar alinhadas às cláusulas contratuais.	Direito: Civil Natural Geral Especial	Acompanhar o progresso dos pontos contratados.
Avaliar a fase e consolidar o conhecimento gerado	Confirmar se os resultados atenderam o que foi contratado e se foram gerados de forma juridicamente válida.	Direito: Civil Especial Positivo Regular	Analisar se o “produto” gerado com a aplicação dos tópicos anteriores atendeu as necessidades contratuais.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Na fase de planejamento, que juridicamente se pode interpretar como a que põe em prática/inicia o cumprimento daquilo que foi contratado, ou seja, é o momento em que a equipe responsável pelo objeto contratado – IC, dá início prático ao que foi acordado, e é justamente nesse momento que o contrato passa a ser interpretado, e é também nesse momento que sua exegese deve ser feita à luz da boa fé, sendo o *mens legis* o aspecto mais importante a ser observado, pois o artigo 113 do Código Civil (BRASIL, 2002) disciplina que “os negócios jurídicos devem ser interpretados conforme a boa-fé e os usos do lugar de sua celebração” (BRASIL, 2002, art. 113). Note-se que esse comando legal corresponde à regra geral de interpretação dos negócios jurídicos celebrados.

O cliente ao buscar uma atividade de IC o faz interessado em alcançar

determinados resultados, como os já tratados nessa pesquisa, que pode ser: conhecer ambientes, competidores, tecnologias ou ter informações para que possa adotar medidas ou tomar decisões, conquanto, como a atividade de IC é complexa e seu processo é dominado e somente entendido e capaz de ser executado por aqueles que tenham conhecimento técnico, o cliente ou demandante pode ser levado a “aceitar tudo” o que lhe é sugerido, e é por esse motivo que os profissionais envolvidos no CIC devem sempre adotar posturas éticas, para Reale (2003) o artigo 113 deve ser visto como um *artigo-chave*, ou seja, é um artigo que por sua amplitude serve de base para os demais, sintetiza o autor que ao arremate dos demais artigos, o artigo 113 é o mais rico, pois estabelece uma eticidade de sua hermenêutica, em função da boa-fé, bem como a sua socialidade, ao se fazer alusão aos usos do lugar de sua celebração.

Na relação da organização com o cliente, quando este é externo, essa relação fica sob a égide da legislação aplicável, mas em se tratando de relação interna, como ocorre por exemplo, quando se precisa *alocar recursos técnico-financeiros*, a organização deve atender às regras que constem em normas, manuais, regimentos, regulamentos, diretrizes e protocolos internos, que se estiverem de acordo com a legislação vigente, são de observância obrigatória. Em linhas gerais, quanto às referências legais e jurídicos-conceituais, quando a IC é realizada internamente na organização, as referências a serem seguidas correspondem às normativas, regulamentares, diretrizes organizacionais entre outros.

Interessante que quando a Lei fixa um norte para que se tenha uma conduta legalmente ética e pautada na boa-fé, ela passa a ter a capacidade de criar modelos comportamentais que deverão ser assumidos (FARIAS e ROSENVALD, 2007), e nessa esteira, estabelece um padrão a ser seguido, como forma de extirpar condutas negociais nocivas. Assim, aquele que contratou uma equipe para o desenvolvimento da atividade de IC, não teria como saber se, tecnicamente, o que contratou e por aquilo que pagou, está sendo fiel e contratualmente cumprido, e é justamente isso que traz o princípio jurídico do *venire contra factum proprium*, que em tradução livre significa “não adotar um comportamento contraditório” (CORDEIRO, 2007), e é justamente essa idiosincrasia que deve ser adotada pelo líder e por toda a equipe responsável pelo planejamento da atividade de IC, em perfeita simetria com aquilo que foi estabelecido pelas partes.

A adoção de um comportamento jurídico-legal é uma obrigação das partes, não podendo ser mitigado em nenhuma circunstância, pois também entende-se que nenhuma conduta de relativização de comportamento ético-jurídico se sustenta, mas deve-se ter em mente que se há imperfeições nas relações puramente pessoais, quiçá nas relações

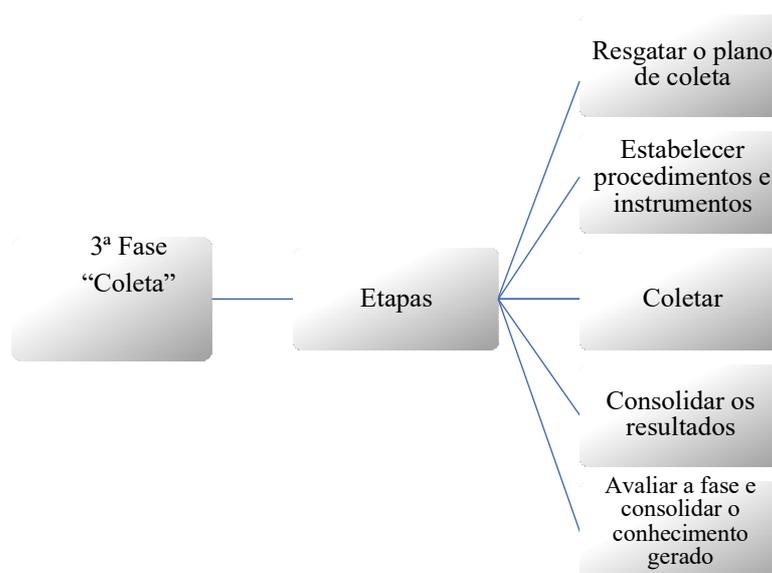
jurídicas, e para Noronha (2002) diante da ocorrência de violação da conformidade jurídica-social da boa-fé, que pode se dar a qualquer momento na execução do contrato, isso pode engendrar uma obrigação pura de responsabilização civil, que por si só autorizaria a extinção contratual com o dever, inclusive, de indenizar a parte prejudicada, seja em sua perspectiva moral ou material, que decorre justamente da violação contratual que rompe com os deveres acordados.

6.3. A Fase de Coleta e seus aspectos jurídicos.

Finda as fases de identificação de necessidade e de planejamento, a equipe responsável pela atividade de IC deverá então iniciar a fase de coleta de dados e informações, por meio das mais diversas formas e pelos mais diferentes meios. O CIC (NIT, 2004, p.17) mostra que a equipe envolve “nessa fase, os coletores de informação (bibliotecários e outros profissionais relacionados à obtenção de informações) devem realizar a busca, obtenção, adequação e arquivamento dos dados potencialmente úteis à resolução dos problemas de inteligência proposto pelo cliente”.

A estrutura da fase de coleta, que é a 3ª fase do CIC traz em seu bojo a necessidade da execução de 6 etapas, que devem obedecer uma ordem hierárquica, conforme a representação da Figura 8.

Figura 8. Etapas da 3ª Fase do CIC



Fonte: adaptado, NIT (2004).

A fase da coleta de dados que visa a obtenção de dados e informações, tem fundamental importância, pois será ela a responsável por alimentar as demais fases do CIC, inclusive, Mendes, Marcial e Fernandes (2010) entendem que é nessa fase que será possível eleger o método que se mostre mais adequado para a evolução do CIC. Nesse sentido, visando o sucesso na execução da fase, é imperioso que o processo de coleta seja traçado de forma adequada, já que os volumes de dados e informações são enormes e com exponencial crescimento no mundo.

Conceitualmente, a etapa de coleta deve cingir o reconhecimento do maior número de fontes de informações, de forma ampla e irrestrita, procurando identificar essas potenciais fontes de informação, mas sobretudo deve-se observar uma coleta que tenha contornos éticos e legais (BOSE, 2008). Posicionamento semelhante é adotado pela ABRAIC (2012), no sentido de que boa parte das informações necessárias que são coletadas pelos profissionais de IC podem ser encontradas por meio de pesquisa de informações públicas - disponíveis, ou mesmo de entrevistas, e isso deve se dar pelos métodos éticos e legais, trazendo inclusive como princípio básico da IC o irrestrito respeito às normas e leis.

Um dos principais riscos que a equipe de IC pode enfrentar é ter o CIC tísido em caso de coleta que de forma peremptoria não esteja, sem ressalvas, em acordo com as normas, leis e princípios socialmente éticos do país em que a atividade é desenvolvida (KALB, 2002). O autor salienta ainda que além da invalidação da atividade de IC, devem ser considerados fatores como prejuízos financeiros, descrédito da equipe responsável pela atividade de IC e em alguns casos com reflexos negativos e de desprestígio à organização que contratou a atividade de IC.

O Quadro 5 traz alguns dos aspectos jurídicos envolvidos na fase de coleta, suas referências e finalidades.

Quadro 5. Aspectos Jurídicos da Fase de Coleta

Atividade	Aspectos Jurídicos	Referência Legal e Jurídica-Conceitual	Finalidade
Resgatar o plano de coleta	Observar se os dados e informações atenderão as necessidades para fins de cumprimento contratual ou requisição interna.	Direito: Civil Administrativo Normas internas Positivo Regular Comum Geral	Observar se essa atividade se alinha não apenas ao que dispõe o contrato, mas também às fases anteriores.

Atividade	Aspectos Jurídicos	Referência Legal e Jurídica-Conceitual	Finalidade
Estabelecer procedimentos e instrumentos	Garantir que a coleta respeitará, sem exceções, aos preceitos morais, ético, normativos e legais. Não utilizar e/ou procedimentos que não se tenha certeza de sua integridade e transparência.	Direito: Civil Consumidor Penal Acesso a Informação Propriedade Industrial Positivo Especial Regular	Evitar que sejam adotados procedimentos imorais, antiéticos e ilegais para a obtenção de dados e informações. Ainda que na próxima atividade não sejam coletadas informações ilegais, a forma (procedimento) de coleta deve ser ético e juridicamente válido.
Coletar	Cumprir os meios de obtenção de dados e informações do contrato pactuado com cliente; observar se a fonte de informação permite sua coleta; respeitar informações privadas, restritas e sigilosas; não incorrer na figura criminosa da espionagem industrial; não utilizar meios privilegiados (antiéticos) de coleta de dados e informações.	Direito: Civil Consumidor Acesso a Informação Propriedade Industrial Positivo Regular Especial Comum Geral	Principalmente evitar que incorra em espionagem e toda forma ilegal de obtenção de dados e informações que podem tanto prejudicar a fase de análise, trazer punições criminais à equipe de IC e macular a imagem da organização que eventualmente utilize dados e informações protegidas por lei.
Consolidar resultados	Por mais que essa atividade seja de cunho interno da equipe, sugere-se que seja realizada uma nova análise de legalidade, tanto na obtenção quanto no dado ou informação propriamente ditos.	Direito: Civil Consumidor Penal Acesso a Informação Propriedade Industrial Positivo Regular Especial Comum	“Revisar” juridicamente as fases anteriores, como uma “contraprova” de que as fases anteriores não incorreram em ilegalidade ou falta de transparência.
Avaliar a fase e consolidar o conhecimento gerado	Confirmar se os resultados atenderam o que foi contratado e se foram gerados de forma juridicamente válidos.	Direito: Civil Consumidor Penal Acesso a Informação Propriedade Industrial Autoral Positivo Comum Especial	Analisar se o “produto” gerado com a aplicação dos tópicos anteriores atendeu as necessidades contratuais.

Fonte: elaborado pelo autor.

Há de se observar que na atividade de coleta os profissionais envolvidos conheçam o balizamento jurídico (TARAPANOFF, *et. al.*, 2000), e essas balizas devem servir como freios e contrapesos, principalmente nos momentos em que a atividade dessa fase encontre informações protegidas por direito autoral ou esteja gravada de sigilosa por segredo industrial. Nesse cenário, em seu artigo 4º, inciso III, a Lei de Acesso a Informação (BRASIL, 2011) classifica como informação sigilosa aquela submetida temporariamente à restrição de acesso público em razão de sua imprescindibilidade para a segurança da sociedade e do Estado. Notemos que a lei utiliza a expressão “temporariamente”, e o artigo 3º, inciso I, da mesma lei classifica o sigilo como exceção, ou seja, em se tratando de informações referentes a União, Estados, Distrito Federal e Municípios, a regra é que as informações sejam sempre públicas.

As abordagens sobre preceitos éticos e de conduta são extremamente válidas, pois caminham simultaneamente àqueles, inclusive a ABRAIC (2002) editou um código de ética e um código de conduta (anexo 2) no intuito de orientar seus associados e os profissionais responsáveis pela atividade de IC, que envolve:

Código de Ética, ABRAIC (2002)

- i. Exercer a profissão com zelo, diligência e honestidade;
- ii. Preservar sua dignidade, prerrogativas e independência profissional;
- iii. Esforçar-se continuamente para aumentar o reconhecimento e o respeito à profissão;
- iv. Cumprir as leis aplicáveis, tanto no País quanto no exterior;
- v. Manter sigilo sobre o que souber, em função de sua atividade profissional;
- vi. Evitar envolver-se em conflitos de interesse no cumprimento de seus deveres;
- vii. Assegurar as condições mínimas para o desempenho ético-profissional;
- viii. Emitir opinião, dar parecer e sugerir medidas somente depois de estar seguro das informações produzidas e da confiabilidade dos dados obtidos.

A *Society of Competitive Intelligence Professionals* (Sociedade de Profissionais de Inteligencia Competitiva) editou também seu código de ética (SCIP, 1999), no sentido de orientar os profissionais da atividade de IC, da seguinte forma:

- i. Esforça-se continuamente para aumentar o reconhecimento e o respeito da profissão;
- ii. Cumprir todas as leis aplicáveis, nacionais e internacionais;
- iii. Divulgar com precisão todas as informações relevantes, incluindo sua identidade e organização, antes de todas as entrevistas;
- iv. Evitar conflitos de interesse no cumprimento das suas funções;
- v. Fornecer recomendações e conclusões honestas e realistas na execução de seus deveres;
- vi. Promover este código de ética dentro da empresa, com terceiros contratados e dentro de toda a profissão;
- vii. Cumprir e respeitar fielmente as políticas, os objetivos e as diretrizes da empresa.

Ambos os documentos não têm força de lei, mas servem de guia para os profissionais envolvidos na atividade de IC, além do mais, demonstra o cuidado por parte de seus idealizadores.

Agora, quando existem informações privadas protegidas pela Lei de Direitos autorais (BRASIL, 1998), e ao se imaginar que a atividade de coleta do CIC pode se deparar com isso, cabe questionar se a coleta de informações sobre obras, textos, projetos, ilustrações ou composições que estejam protegidas pelo direito do autor poderiam ser coletadas e utilizadas no CIC. Parece claro e ululante que sim, desde que a atividade de IC apenas colete informações, sem reproduzir ou utilizar obra protegida, pois nesse caso a pessoa física do responsável pela utilização indevida responderia pelo crime de violação de direito autoral, conforme previsão do artigo 184 do Código Penal, alterado pela lei 10.695/03 (BRASIL, 2003), com pena de reclusão de 3 meses a 1 ano ou pagamento de multa, inclusive em alguns casos, a violação pode ter pena de até 4 anos de reclusão e pagamento de multa. Nessa sistemática, entende-se que a mera coleta e utilização de informações sobre direitos do autor não é ilegal, basta que se tome como exemplo que a coleta precisa buscar a informação de qual a média de capítulos que um pesquisador utiliza em seus livros, ou então quais são os materiais utilizados para produção de suas obras plástica, ou seja, o direito conferido ao autor continua inviolado.

De outra banda, a Propriedade Industrial (BRASIL, 1996), confere ao autor o direito à exploração da titularidade do objeto, pela patente ou registro, e seguindo o mesmo raciocínio, se a atividade de coleta buscar numa base de dados pública, por exemplo, o número de patentes depositadas por determinada pessoa ou organização, não se tem qualquer ilegalidade, inclusive, uma das funções da patente e/ou do registro é dar

publicidade para que terceiros tenham conhecimento que determinado invento, por exemplo, é de titularidade de uma pessoa ou organização, e só ela pode exercer sua exploração econômica pelo tempo definido em lei.

Mas existe o outro lado, pois se as atividades da coleta não forem cuidadosamente desenvolvidas e gerenciadas, pode ocorrer que o acesso a determinado conhecimento ou informação se dê por meio ilícito ou por meio de fraude, pois de acordo com Crane (2005) a busca para coleta de informações pode exorbitar os ditames éticos e morais, configurando crime de espionagem industrial. Essa conduta criminosa está descrita na Propriedade Industrial (BRASIL, 1996), mais precisamente nos incisos XII e XIII do art. 195, que prevê pena de detenção de 3 meses a 1 ano, pena essa que pode ser substituída pela pena de multa.

O referido dispositivo legal traz a seguinte redação:

Art. 195. Comete crime de concorrência desleal quem:
XI - divulga, explora ou utiliza-se, sem autorização, de conhecimentos, informações ou dados confidenciais, utilizáveis na indústria, comércio ou prestação de serviços, excluídos aqueles que sejam de conhecimento público ou que sejam evidentes para um técnico no assunto, a que teve acesso mediante relação contratual ou empregatícia, mesmo após o término do contrato;
XII – divulga, explora ou utiliza, sem autorização, de conhecimentos ou informações a que se refere o inciso anterior, obtidos por meios ilícitos ou a que teve acesso mediante fraude; (BRASIL, 1996).

Os prejuízos oriundos quando se exerce uma atividade de IC ao arrepio da lei e dos preceitos éticos já foram oportunamente enfrentados nessa pesquisa, e quando se cria um tipo penal (descrição normativa daquilo que é crime), a ele é atribuída uma pena, assim, aquele que transgredir as regras, ou seja, cometer o crime, ficará sujeito àquela pena ao crime imposta (NUCCI, 2015). Deve-se considerar ainda que a referida lei traz também a obrigação de reparar financeiramente quaisquer danos patrimoniais e materiais causados.

6.4. A Fase de Análise e seus aspectos jurídicos.

Dentre as fases do CIC, a análise dos dados coletados é a mais complexa (NIT, 2004), pois da equipe envolvida nessa fase grande capacidade técnica e características pessoais e coletivas específicas.

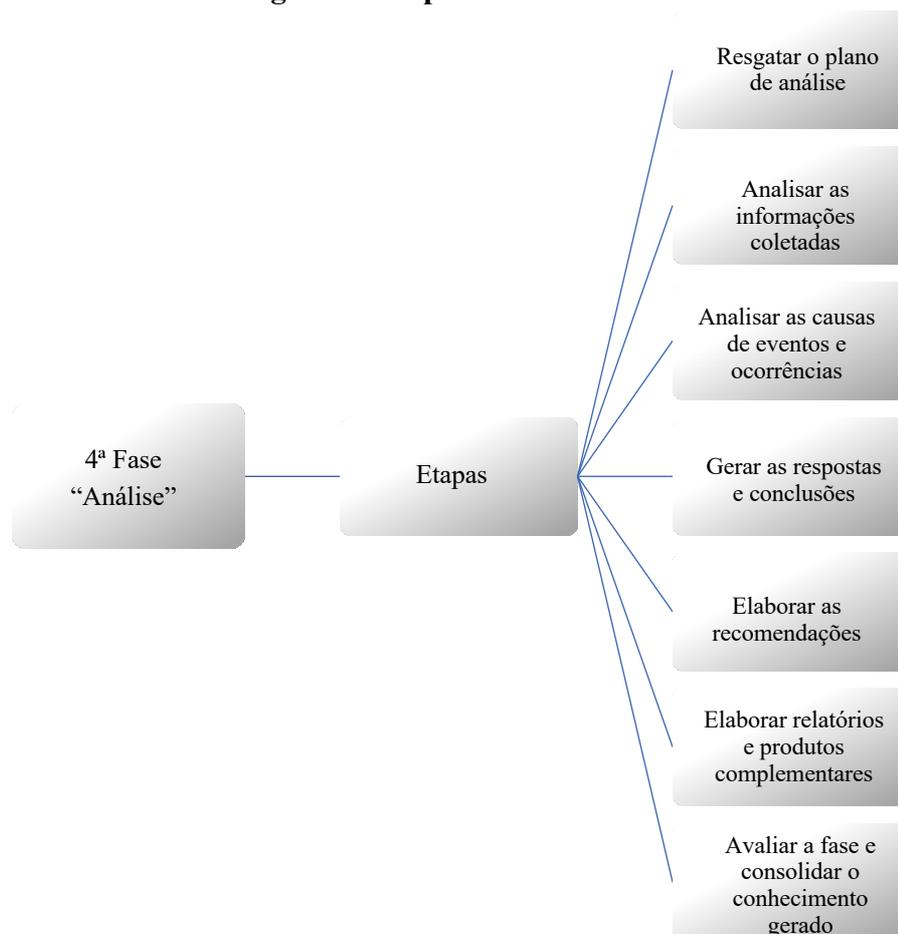
A análise é a etapa do ciclo de inteligência na qual as informações

são avaliadas e interpretadas sistematicamente, para identificar fatos relevantes, percepções analíticas (insights), relacionamentos-chave para, enfim, estabelecer conclusões e recomendações ao cliente. A análise é extremamente importante por ser a etapa de transformação das informações coletadas nos produtos de inteligência que irão atender às necessidades do cliente. (NIT, 2004, p. 23).

Para a realização dessa análise, devem ser adotadas técnicas, ou seja, metodologias que se ajustem às questões que deverão ser respondidas (GOMES e BRAGA, 2004). E como conceitualmente a IC é um processo sistemático, então é patente que todas as fases do CIC são importantes, de formas e em graus diferentes, mas é possível verificar que nessa fase de análise, as atividades das etapas que são desenvolvidas, acabam atribuindo maior responsabilidade aos profissionais nela envolvidos (MILLER, 2002).

No bojo da 4ª fase, existem 7 etapas, como descrito na Figura 9, onde cada qual tem sua respectiva atividade, que segundo o Manual (NIT, 2004), consiste no resgate do plano de análise, a análise das informações coletadas na fase anterior, a análise das causas de eventos e ocorrências, gerar as respostas e conclusões, elaboração das recomendações, elaboração de relatórios e produtos complementares e por fim a avaliação da respectiva fase e consolidação do conhecimento gerado.

Figura 9. Etapas da 4ª Fase do CIC



Fonte: adaptado, NIT (2004).

Como mencionado, a capacidade técnica e características pessoais dos profissionais envolvidos nessa fase tem papel fundamental, para Miller (1994) os profissionais envolvidos devem apresentar habilidades diversas, sendo elas pessoais, como criatividade, curiosidade e liderança, também são necessárias habilidades técnicas sendo a mais importante o conhecimento da área de IC, mas também capacidade analítica, e conhecimento sobre bancos e bases de dados e habilidades em pesquisa e entrevistas, e por fim habilidades empíricas alicerçadas em experiências profissionais.

Quando na 1ª fase são identificadas e descobertas as necessidades, perguntas são elaboradas, e para Bose (2002) a fase de análise é a que busca essas respostas, apesar das fases atuarem em complementaridade umas as outras, Weiss (2002) entende que a fase de análise tem o condão e a responsabilidade de transformar os dados e as informações obtidas em inteligência propriamente dita.

Além das peculiaridades inerentes à fase, o Quadro 6 traz pontos de relevâncias legal e jurídica conceitual, expondo tais aspectos em cada uma das atividades da fase.

Quadro 6. Aspectos Jurídicos da Fase de Análise

Atividade	Aspectos Jurídicos	Referência Legal e Jurídica-Conceitual	Finalidade
Resgatar o plano de análise	Observar se os dados e informações atendem as necessidades para fins de cumprimento contratual ou requisição interna.	Direito: Administrativo Civil Normas e diretrizes internas Positivo Comum	Manter alinhada as perspectivas contratuais, observando se atendem ao que foi contratado ou requisitado.
Analisar as informações coletadas	Sigilo dos dados e das informações. Checar a legalidade da fonte e da forma de obtenção das informações.	Direito: Administrativo Civil Penal Propriedade Industrial Normas e diretrizes internas Positivo Especial Comum Regular	Manter o sigilo dos dados e informações perante aqueles que não tenham autorização. Certificar que a obtenção da informação foi legal e a informação era disponível.
Analisar as causas de eventos e ocorrências	Averiguar a existência de ocorrências antijurídicas ou impactos jurídicos negativos.	Direito: Administrativo Civil Penal Normas e diretrizes internas Positivo Regular Comum	Conhecer os eventos e ocorrências, e se não impactam negativamente no processo. A veracidade e validade das fontes, dados e informações.
Gerar as respostas e conclusões	Atender às necessidades contratuais ou internas da primeira fase. Evitar especulações e imprecisões.	Direito: Administrativo Civil Normas e diretrizes internas Positivo Natural Comum	Cumprir com as necessidades entabuladas em contrato ou requisição na primeira fase. Assegurar que a compilação de dados e informações realizadas na atividade anterior tenham seguido os preceitos jurídico-legais.
Elaborar as recomendações	Observar as necessidades contratuais. Não propor recomendações ilegais.	Direito: Administrativo Civil Penal Normas e diretrizes internas Positivo Geral Comum	As recomendações devem corresponder ao que foi solicitado e deve-se garantir que quaisquer recomendações sejam absolutamente legais.

Atividade	Aspectos Jurídicos	Referência Legal e Jurídica-Conceitual	Finalidade
Elaborar relatórios e produtos complementares	A confecção dos relatórios e afins devem atender as necessidades da primeira fase e ser claros, evitando conclusões dúbias.	Direito: Administrativo Civil Normas e diretrizes internas Positivo Geral Comum	Evitar a elaboração de documentos que não sejam claros e possam dar margem para interpretações legalmente equivocadas.
Avaliar a fase e consolidar o conhecimento gerado	Reanalisar a legalidade das atividades e verificar se está de acordo com o que foi contratado ou solicitado.	Direito: Administrativo Civil Penal Normas e diretrizes internas Positivo Geral Comum	Validar legalmente a fase por meio de nova verificação do cumprimento de preceitos jurídicos, legais e normas internas.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Para Gomes e Braga (2001), a transformação daquilo que foi levantado na fase de coleta ocorrerá nesta fase de análise, e transformará tudo em matéria prima para a próxima fase, mas também já estará desenhando os possíveis caminhos e resultados, Kahaner (1996) menciona que a análise é a responsável por transformar dados e informações coletadas em inteligência acionável.

É possível notar que a fase de análise envolve subjetividades por parte dos analistas, que terão a responsabilidade de trabalhar os dados e as informações angariados na fase anterior. Para Wellner (2003) muitas empresas não têm consciência que existe uma infinidade de informações sobre elas que precisam ser protegidas. Por esse motivo, caso a fase de coleta tenha eventualmente obtido uma informação a qual não era/estava livre e publicamente disponível, a fase de análise deve realizar essa validação da informação, pois ao coletar e analisar uma informação que não estava livre e publicamente disponível, não se está mais falando em atividade de IC, mas sim em espionagem industrial, que pode trazer severos prejuízos para a organização (JONES, 2008).

Muitas organizações sequer têm ciência que estão disponíveis informações que não deveriam estar, desconhecendo até mesmo os potenciais riscos disso (SAML; JACOBS, 2003), entretanto, há de se considerar que isso não é fator excludente, ou seja, se por descuido a organização não manteve determinada informação protegida, não é escusável qualquer oportunismo que colete e analise tais informações, pois mesmo que isso isoladamente não constitua crime, pode ser visto como uma conduta antiética (FITZPATRICK e BURKE, 2003). A fase de análise enfrenta o desafio de criar

inteligência por meio de dados e informações públicas e/ou disponíveis, devendo para isso, além de validar a fonte, checar a imprescindibilidade e substancialidade dessas informações (MALHOTRA, 1993), e esse repto torna-se mais intenso pelo fato de que o analista de IC deverá inexoravelmente obedecer a legalidade da atividade desenvolvida na fase e cumprir fielmente o que dispõe as regras éticas e de conduta (ROUACH; SANTI, 2001), e mais, tendo a potencial consciência da probidade e moralidade de seus atos.

Exigir tanto da equipe responsável pela atividade IC como um todo, quanto dos profissionais individualmente, que suas condutas sejam pautadas pela ética, probidade e moralidade é necessário pois segundo Snyder e Crescenzi (2009) quando o assunto é espionagem, não há efetividade jurídica quanto a intenção de coibir essa prática, e por isso a exigência da característica proba dos profissionais envolvidos, até mesmo pelo fato de que na próxima fase a inteligência gerada é disseminada, e seria intolerável a disseminação de uma inteligência ilegal ou imoralmente cunhada.

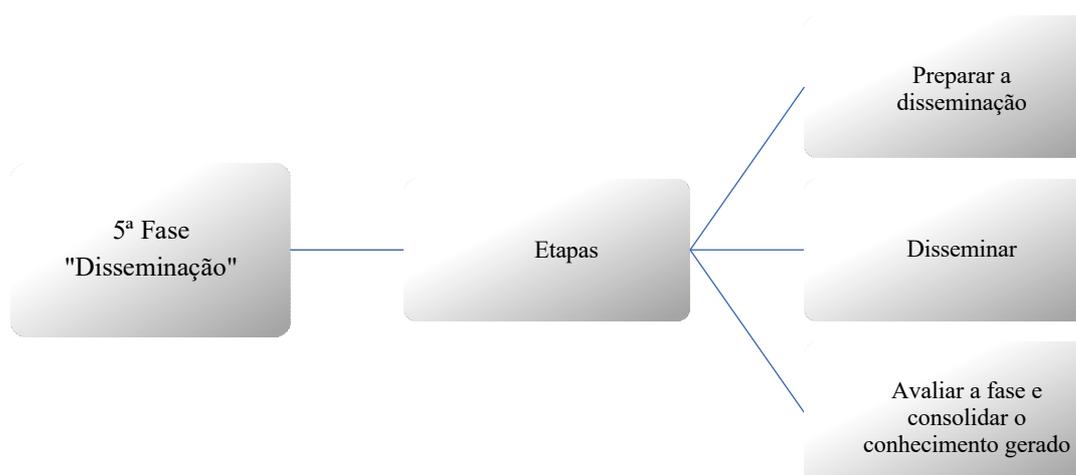
6.5. A Fase de Disseminação e seus aspectos jurídicos.

Na fase de disseminação, o Manual (NIT, 2004) orienta que o produto obtido durante o processo de IC deverá ser retratado ao contratante ou demandante. O que se tem agora é mais que respostas às perguntas formuladas ou às necessidades identificadas, tem-se agora a inteligência. Para Carvalho (2001), o fechamento do CIC ocorre com a disseminação dos resultados, discorrendo acerca da grande utilidade dessa fase, pois ela leva ao demandante a inteligência inicialmente solicitada.

Para Dou (1998), o momento da disseminação deve ser respeitado, não devendo a equipe de IC disseminar continuamente as informações ao longo das fases, pois isso poderia ser classificado como gestão da informação e não IC propriamente dita.

A Figura 10 traz as 3 atividades envolvidas na fase de disseminação, que é o preparo da disseminação, a disseminação propriamente dita e a avaliação da fase com a consolidação do conhecimento nela gerado.

Figura 10. Etapas da 5ª Fase do CIC



Fonte: adaptado, NIT (2004).

Para Abreu (2000), nessa fase devem ser apresentadas as opções das ações que o CIC disponibilizou, e para isso devem ser considerados quesitos como viabilidade por parte do cliente (ou demandante), suas limitações e os reflexos das ações.

No Manual (NIT, 2004, p.32) há orientação no sentido que “o apresentador deverá se preparar para comunicar ao cliente todo o processo de inteligência, enfatizando as recomendações e suas possíveis implicações”. Num primeiro momento, o interesse da presente pesquisa, nesta fase, corresponde a essa orientação, pois ao “comunicar o cliente todo o processo de inteligência”, deve-se considerar que o cliente tenha ciência dos meios e métodos que foram utilizados, atribuindo assim total transparência à atividade de IC.

No tocante às possíveis implicações, tem-se aqui outro ponto importante, pois ao disseminar, por exemplo, poder-se-á concluir que a inteligência indica a necessidade da utilização de determinada tecnologia, mas que ela (a tecnologia) está protegida por uma patente. Com isso, temos uma possível implicação que, se não informada, poderia eivar de ilegalidade as orientações.

No Quadro 7, é possível verificar os aspectos jurídicos envolvidos nas etapas e atividades da fase de disseminação, bem como a finalidade desses aspectos.

Quadro 7. Aspectos jurídicos da Fase de Disseminação

Atividade	Aspectos Jurídicos	Referência Legal e Jurídica-Conceitual	Finalidade
Preparar a disseminação	Revisar se a inteligência gerada irá suprir as necessidades e se atenderá o que foi contratado ou solicitado. Verificar os impactos das implicações puramente jurídicas.	Direito: Administrativo Civil Consumidor Penal Normas e diretrizes internas Positivo Especial Comum	Ao preparar a disseminação, revisar os fatores jurídicos e legais para que a próxima atividade haja argumentação jurídica caso seja necessário.
Disseminar	Cumprir fielmente com aquilo que foi contratado ou requisitado internamente. Expor as formas e meios adotados no CIC. Sigilo da inteligência gerada.	Direito: Civil Consumidor Normas e diretrizes internas Positivo Geral Comum	Cumprir com a obrigação jurídica estabelecida. Permitir que o cliente (interno ou externo) conheça a metodologia empregada, garantindo assim a total transparência da atividade de IC. Verificar a necessidade de manter a inteligência gerada em sigilo, sendo disseminada apenas às pessoas autorizadas.
Avaliar a fase e consolidar o conhecimento gerado	Confirmar se os resultados atenderam o que foi contratado e se ao disseminar, foi possível expor que a legalidade esteve presente em todas as fases.	Direito: Administrativo Civil Consumidor Penal Normas e diretrizes internas Positivo Especial	A avaliação da fase deverá validar legalmente a disseminação realizada, realizando uma releitura jurídica da fase.

Fonte: Elaborado pelo autor

Antes da disseminação propriamente dita, é necessário que haja sua preparação, onde resta clara a importância de verificar se todos os pontos do contrato ou da requisição serão atendidos, ou seja, se haverá o cumprimento do contrato (DINIZ, 1996).

Há de se observar também, a necessidade do sigilo e da confidencialidade da inteligência que será disseminada, ou seja, ela deve chegar ao conhecimento daqueles que tem legitimidade para recebe-la. Para Ceneviva (1996), o dever de sigilo profissional obriga o profissional a zelar pelas informações que tem e extrema responsabilidade em sua veiculação, entendendo que “além do sinônimo de segredo, é também o selo e o respectivo sinete, se ligando diretamente ao étimo, como selo apostado para garantir a inviolabilidade de documento ou de seu envoltório” (CENEVIVA, 1996, p.22).

Para Silva (2007) os profissionais trazem preceitos éticos implícitos na atividade

profissional, que deve adotar valores e analisar sempre a adequação de seus atos, bem como potenciais consequências desses atos, para o autor:

[...] o profissional, adotando um posicionamento ético-político, deve analisar as atribuições que lhe são confiadas, compreender as problemáticas que se colocam na sua ação, as atividades que desenvolve, i.e., verificar quais os valores subjacentes à sua intervenção de modo a incorporá-los na sua prática cotidiana, terá igualmente que estar ciente de que as tomadas de decisão proporcionam o aparecimento de *dilemas*, visto, em muitos casos, qualquer que seja a “escolha”, esta pressupõe como resultado uma ação indesejada. (SILVA, 2007, p.107).

A confidencialidade e sigilo encontram previsão legal no Direito pátrio, como na Constituição Federal (BRASIL, 1988), Código Penal (NUCCI, 2015) e Código Civil (BRASIL, 2002). A quebra desse sigilo ou a inobservância de cláusulas de confidencialidade, podem gerar o dever de indenizar a parte lesada, e como consequência, viciar a atividade de IC.

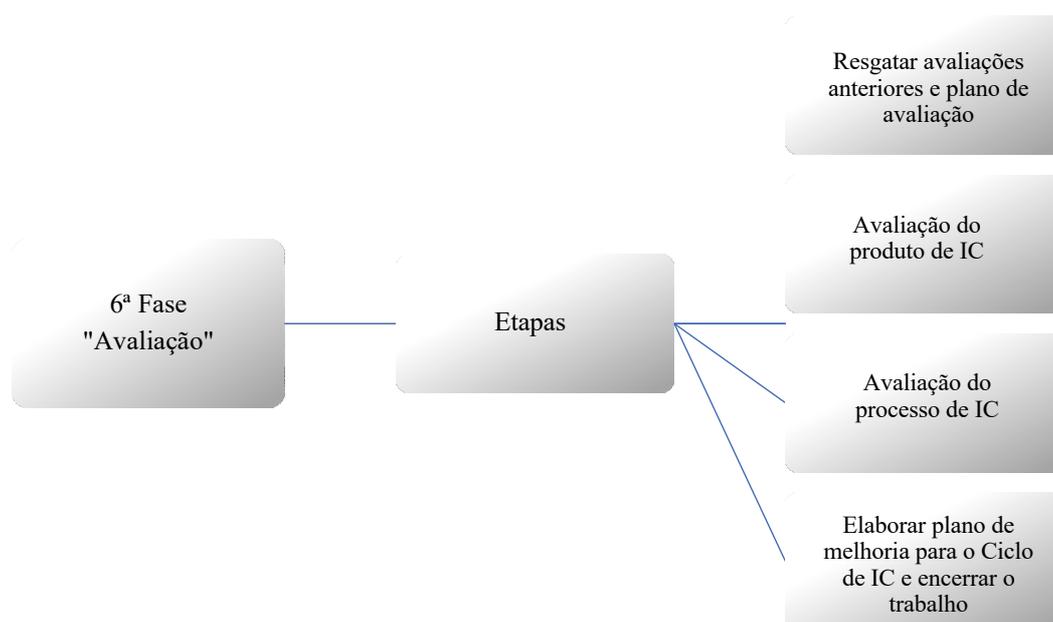
6.6. A Fase de Avaliação e seus aspectos jurídicos.

A fase de avaliação é a fase derradeira do CIC, sua função, segundo o Manual (NIT, 2004), é funcionar como um *feedback*, ou seja, é por meio dessa fase que se avalia o processo de IC do CIC e se avalia também produto final, bem como a necessidade de complementação ou atualização, induzindo ao retorno em alguma fase do CIC.

Para Nolan e Quinn (2002) um modelo de IC que adote a fase de avaliação, também chamada de *feedback* é aquele que se preocupa em avaliar o desempenho do programa, ou seja, da atividade de IC desenvolvida. A seu turno, Bose (2002) entende ser importante a fase de avaliação como forma de aperfeiçoamento da atividade de IC, e mais, entende que a avaliação gera a melhoria do CIC, sendo possível também a elaboração de um histórico evolutivo do CIC.

Na Figura 11, a 6ª etapa do CIC traz as 4 atividades que são desenvolvidas na fase, onde na 1ª atividade se busca recuperar o plano e os resultados do CIC, na 2ª atividade, a avaliação do produto corresponde ao *feedback* do cliente, na 3ª atividade, a avaliação do processo de IC corresponde a analisar o processo de IC como um todo e na 4ª atividade, são buscadas propostas de melhorias para a atividade de IC (NIT, 2004, p.36).

Figura 11. Etapas da 6ª Fase do CIC



Fonte: adaptado, NIT (2004).

O Quadro 8 demonstra a adequação jurídico-legal na fase de avaliação, onde se pretende conhecer quais foram as possíveis implicações ou limitações jurídicas impostas, ou se as questões jurídicas serviram apenas de norte para as fases.

Quadro 8. Aspectos Jurídicos da Fase de Avaliação

Atividade	Aspectos Jurídicos	Referência Legal e Jurídica-Conceptual	Finalidade
Resgatar avaliações das fases anteriores e plano de avaliação	Revisar juridicamente todas as fases do CIC. Identificar em quais fases houve maior incidência de aspectos jurídicos.	Direito: Civil Normas e diretrizes internas Positivo Geral Comum	Realizar uma leitura puramente jurídica de todo o CIC, identificando pontos sensíveis para adoção de ações e melhorias.
Avaliação do produto de IC	Analisar se o CIC foi capaz de atender as necessidades contratuais ou demandas iniciais. Se houveram implicações jurídicas e em qual grau.	Direito: Administrativo Civil Consumidor Normas e diretrizes internas Positivo Especial Comum	Identificar se o CIC é capaz de corresponder às necessidades contratuais ou da demanda. Identificar se houveram implicações jurídicas e se suas implicações poderiam inviabilizar o CIC.

Atividade	Aspectos Jurídicos	Referência Legal e Jurídica-Conceptual	Finalidade
Avaliação do processo de IC	Elaboração de relatório eminentemente jurídico.	Direito: Geral Positivo Natural Comum	Observar apenas os aspectos prático-jurídicos conhecidos na atividade de IC.
Elaborar plano de melhoria para o Ciclo de IC e encerrar o trabalho	Elaborar um plano de melhoria apenas com pontuações éticas, jurídicas e legais.	Direito: Geral Natural Comum	Criar uma documentação jurídica do CIC, consistindo num <i>feedback</i> exclusivamente jurídico-legal.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Sob o prisma jurídico, a fase de avaliação deve funcionar retroalimentando todo o CIC, ou seja, deve-se criar uma documentação ética jurídica e legal que possa orientar os profissionais e analistas envolvidos na IC para que nos futuros trabalhos tenham noção de eventuais ocorrências jurídicas.

Apenas a prática e as especificidades de cada solicitação – seja ela interna ou externa, serão capazes de desenhar um cenário jurídico real, todavia, pode ser fundamental para a equipe de IC conhecerem os pontos em comum de cada uma das fases do CIC.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentre as inúmeras possibilidades de aplicação da IC, ou seja, para fins empresariais, de marketing, no ramo tecnológico, de inovação, *business intelligence*, gestão do conhecimento, político ou qualquer outro, a IC deve ter como pano de fundo a observância às regras legais, éticas e morais, pois se qualquer de suas etapas estiverem viciadas pela inobservância a essas regras, seus resultados padecerão de validade, trazendo, conseqüentemente, severos prejuízos de ordem legal e reflexos sociais negativos, resultando num produto totalmente inverso daquele esperado.

Do processo de IC por meio do CIC, o que se espera como produto final é a inteligência, que deverá ser galgada por profissionais capacitados. Assim, é possível entender que num processo de IC, não deve ser considerado apenas o analista ou profissional de IC, mas também os demais atores da equipe, como é o caso dos profissionais de informação, que para Valentim (2003, p.140) é “o indivíduo que recebeu formação específica para trabalhar com dados, informações e conhecimento”.

Da equipe e do profissional, que terá a responsabilidade de gerir o produto entregue pelo processo de IC, ou seja, a inteligência, também se deve exigir conduta alinhada aos ditames ético-legais, sob pena de, ao gerir em desacordo com as regras legais postas o conhecimento que lhe foi entregue, inutiliza-lo, tornando-o impossível de ser utilizado como base para tomada de decisão, por exemplo.

E nesse aspecto, Hoffmann (2009, p.130) menciona que “o conhecimento seria o genoma de uma empresa”, daí se evidencia que qualquer aspecto negativo, jurídico ou não, tanto no processo de IC quanto na gestão das informações, tornaria combalida qualquer decisão estratégica.

Foi possível verificar que nas 6 fases do CIC que contam com 31 atividades, todas elas tiveram pontuações jurídicas a serem observadas, o que demonstra que existem mais do que aspectos jurídicos a serem considerados na atividade de IC, e em muitos dos casos, os aspectos jurídicos exorbitavam o mero aconselhamento, como foi o caso da coleta e análise que demonstraram haver uma linha muito tênue que separa a atividade de IC de condutas como espionagem industrial. E isso corrobora o fato de que os analistas e demais profissionais envolvidos na atividade de IC precisam não apenas ter noções jurídicas, mas ficou demonstrada a necessidade de um profissional do Direito compor a equipe de IC, atuando desde a identificação de necessidades até na avaliação, onde poderá apresentar seu *feedback* jurídico.

Como foi possível observar por meio da presente pesquisa, a inobservância a preceitos jurídico-legais pode ferir de morte não apenas o produto final da IC, mas também pode macular tanto a organização contratante, como o demandante interno e a própria equipe de profissionais e analistas. Somando a isso eventuais perdas e danos que podem ocorrer.

É certo que na presente pesquisa existem lacunas que devem ser preenchidas, ao passo que possa guiar novas pesquisas, não tendo o fito de esgotar o tema. Com isso, é latente a importância de um profissional, ou até mesmo de uma equipe jurídica habilitada a acompanhar as atividades de IC, não como forma de exercer um controle legal na atividade, mas sim como forma de tecnicamente garantir a eficiência jurídica, evitando assim que tanto a equipe quanto o produto suportem o ônus de implicações jurídicas negativas por inobservância a regras técnico-jurídicas.

REFERÊNCIAS

ABRAIC – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ANALISTAS DE INTELIGENCIA COMPETITIVA. **Estudos de futuro: cenário sobre o futuro da inteligência competitiva no Brasil.** MARCIAL, E. (ORG). Brasília, 2004.

_____. **O código de ética da ABRAIC.** Brasília, DF: ABRAIC, 2002.
<<http://abraic.org.br/inf.php?idAtual=1&idTela=8>>. Acesso em 20 jul 2017

_____. **O código de conduta da ABRAIC.** Brasília, DF: ABRAIC, 2002.
<<http://abraic.org.br/inf.php?idAtual=1&idTela=7>>. Acesso em 20 jul 2017

_____. Brasília, 2012. Disponível em:
<<http://abraic.org.br/inf.php?idAtual=1&idTela=25>>. Acesso em 7 set 2017

ABREU, P. G. F. Definição de um modelo para implantação do Sistema de Captação de Sinais Fracos (SCSF): projeto empresarial. 2000. Monografia (Especialização MBA)-FDC, 2000.

AMARAL, R. M. *et al.* **Perfis de competências relativas à inteligência competitiva: um estudo exploratório no Brasil**. Ciência da Informação, Brasília, v. 40, n. 2, p. 125-144, maio/ago. 2011.

_____. **Modelo para o mapeamento de competências em equipes de inteligência competitiva.** Ciência da Informação, Brasília, v.37, n.2, p.7-19, maio/ago. 2008.

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BAGNOLI, V. **Direito econômico.** 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Sociedade**, Londrina, v. 13, n. esp., p.1-125, 2008.

BARROSO, L. R. **Curso de Direito Constitucional Contemporâneo: Os conceitos fundamentais e a construção do novo modelo.** 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

BERNHARDT, D. **Competitive intelligence: how to acquire and use corporate intelligence and counter-intelligence.** London: Prentice Hall, 2003.

BITTAR, E. C. B; ALMEIDA, G.A. **Curso de Filosofia do Direito.** São Paulo: Atlas, 2001.

BLENKHORN, D. L.; FLEISHER, C. S. **Competitive intelligence and global business.** v. 1, Praeger Publishers, 2005.

BOBBIO, N. **O positivismo jurídico: lições de filosofia do direito.** São Paulo: Ícone, 1995. BOSE, R. **Knowledge management metrics.** Industrial management & data systems, 2002.

BOSE, R. **Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis.** Industrial Management & Data Systems, v. 108, n. 4, 2008

BOUTHILLIER, F; SHEARER, K. **Assessing competitive intelligence software: a guide to evaluating CI technology**. New Jersey: Information Today, 2003.

BRASIL. **Código Civil**, Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002. 1ª edição. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2002.

_____. **Código Penal Brasileiro**. Vade Mecum Saraiva. Ed. Saraiva, 2010.

_____. Decreto 7.845, de 14 de novembro de 2012. Regulamenta procedimentos para credenciamento de segurança e tratamento de informação classificada em qualquer grau de sigilo e dispõe sobre o Núcleo de Segurança e Credenciamento. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 16 nov. 2012. Seção 1, p. 1.

_____. Decreto nº 2.134, de 24 de janeiro de 1997. Regulamentava o art. 23 da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991, que dispõe sobre a categoria dos documentos públicos sigilosos e o acesso a eles, e dava outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 27 jan. 1997. Seção 1, p. 1435.

_____. Decreto nº 2.910, de 29 de dezembro de 1998. Estabelecia normas para a salvaguarda de documentos, materiais, áreas, comunicações e sistemas de informação de natureza sigilosa, e dava outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 dez. 1998. Seção 1, p. 19.

_____. Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 11 set. 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccvil_03/leis/18078.htm>. Acesso em 21 set 2017.

_____. Lei 9.279, de 14 de maio de 1996. Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 15 mai. 1996. Seção 1, p. 8353.

BUCHER, T.; GERICKE, A.; SIGG, S. **Process-centric business intelligence**. Business Process Management Journal, V. 15, 2009.

CALOF, J. L. **Teaching CI: opportunities and needs**. Competitive intelligence magazine, v. 2, n. 4, p. 28-31, Oct.-Dec. 1999.

CARVALHO, H. G. **A estreita relação entre Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva**. In: I WORKSHOP GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIACOMPETITIVA, Rio de Janeiro: Ciet/senai, 1999. p. 1 - 17.

CARVALHO FILHO, J. S. **Manual de direito administrativo**. 10 ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2003.

CARVALHO, K. Disseminação da informação e informação de inteligência organizacional. **DataGramaZero** - Revista de Ciência da Informação, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, jun. 2001. Disponível em:<<http://www.dgz.org.br>>. Acesso em 2 nov de 2017.

- CENEVIVA, W. *Segredos pro ssionais*. São Paulo: Malheiros Editores, 1996.
- CHEN, H.; CHAU, M.; ZENG, D. **CI spider**: A tool for competitive intelligence on the Web. *Decision Support Systems*, 2002.
- COGLIOLO, P. **Filosofia do Direito Privado**. Lisboa, Livraria Clássica Editora, 1915.
- COLAKOGLU, T. **The problematic of competitive intelligence**: how to evaluate & develop competitive?. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 24, 2011.
- CORDEIRO, A. M. **Da boa fé no Direito Civil**. Coleção Teses. Coimbra: Almedina, 2007.
- COXE, R.A.G; HOFFMANN, W.A.M. A dimensão jurídica da Inteligência Competitiva. In: **Construções Interdisciplinares em Gestão do Conhecimento**. Ed. Pedro e João: São Carlos, 2016.
- CRANE, A. **In the company of spies**: When Competitive Intelligence Gathering becomes Industrial Espionagem. *Business Horizons*, v.48, pp 233–240, 2005.
- DANTAS, S. T. **D. Quixote** – Um apólogo da alma ocidental. Rio de Janeiro, Agir, 1948.
- DAVENPORT. T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 237.
- DEMICHEL, A.; LALUMIÈRE, P. **Le Droit Public**. 7.ed. Paris: Presses Universitaires de France, 1996 (Coleção Que sais-je?). 128p.
- DEY, L.; *et. al.* **Acquiring competitive intelligence from social media**. In: Joint Workshop on Multilingual OCR and Analytics for Noisy Unstructured Text Data, 2011.
- DINIZ, Maria Helena. **Tratado teórico e prático dos contratos**. 2a ed., São Paulo: Saraiva, 1996, v. 1, p. 11.
- FARIAS, C. C.; ROSENVALD, N. **Direito das Obrigações**. Rio de Janeiro: Editora Lumen Júris, 2006, 453p.
- _____. **Direito Civil**. Teoria Geral. 6a ed. Rio de Janeiro: Editora Lumen Júris, 2007, 683p.
- FERNANDES, E.; SIMPSON FILHO, P.; CRUZ, P. P. G. **Inteligência competitiva; conceitos, ferramentas e aplicações**. Brasília, SENAI/DN, 1999.
- FERRAZ JUNIOR, T. S. **Introdução ao Estudo do Direito**: técnica, decisão, dominação. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- FITZPATRICK, W. M; BURKE D. R. **Competitive Intelligence, Corporate Security and the Virtual Organization**. *Advances in Competitiveness Research*, v.11, No. 1 2003.
- BENSSOUSSAN, B.; FLEISHER, C. S. **Strategic and Competitive Analysis**: Methods

for Analyzing Business Competition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003.

FLEISHER, C. S. **Competitive intelligence education: competencies, sources, and trends.** Information Management, 2004.

_____. **Using open source data in developing competitive and marketing intelligence.** v. 42, European Journal of marketing, 2008.

FULD, L. M. **The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors.** New York: John Wiley & Sons, 1995.

GARDNER, H. **Inteligências múltiplas: a teoria na prática.** Porto Alegre: Artmed, 1995.

GILAD, B. CI education: **Harvard style.** Competitive Intelligence Magazine. V. 6, n.4, July.- Aug.2003.

GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GURVITCH, G. **La idea de derecho social.** Nociom del sistema de derecho social, historia doctrinal desde el siglo XVII hasta el fim del siglo XIX. Tradução de José Luis Monerco Pérez e Antonio Marquez Prieto. Comares: Granada, 2005.

HAATAJA, J. **Social media as a source of competitive intelligence in a pharmaceutical corporation.** Aalto University, Degree Programme in Industrial Engineering and Management, 2011.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **The core competence of the corporation.** Harvard Business Review, v. 68, n. 3, p. 79-91, May-June 1990.

HAMBLÉN, M. **Competitive Intelligence.** Computerworld. Vol. 34, nº 5, 2000.

HERRING, J. P. Tópicos fundamentais de inteligência: processo para identificação e definição de necessidades de inteligência. In: PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. **Inteligência Competitiva na Prática.** Editora Campus, São Paulo, 2002. p. 274-291.

_____. **What is intelligence analysis.** Competitive Intelligence Magazine, v.1, n.2, July-Sept, p. 13-16, 1998.

HOFFMANN, W. A. M. **Gestão do conhecimento: desafios de aprender.** São Carlos: Compacta, 2009. 188p.

IHERING, R. V. **A Luta pelo Direito.** São Paulo: Forense, 2006.

INT. **Relatório Final do Curso de Especialização em Inteligência Competitiva.** Rio de Janeiro, INT/UFRJ/IBICT, 1998-2001.

JAKOBIAK, F. **Que sais-je?** Information scientifique et technique. Paris, Presses Universitaires de France, 1997.

- JIN, T.; BOUTHILLIER, F. **Information behavior of competitive intelligence professionals: A convergence approach.** CAIS, Vancouver, 2008
- JOHNSON, A. R. **Using Knowledge Management as a Framework for Competitive Intelligence.** 1995.
- JONES, A. **Industrial Espionage in a Hi-tech World.** *Computer Fraud & Security*, Jan 2008.v. 1, pp7-13, 2008.
- KAHANER, L. **Competitive Intelligence: how to gather, analyze and use information to move your business to the top.** New York: Simon & Schuter, 1996, p. 44.
- _____. **Competitive Intelligence: how to gather, analyze and use information to move your business to the top.** New York: Touchstone Books, 1998.
- KALB, C. C. **Ética na prática da Inteligência.** In: MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva.** Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 214-227.
- LAFER, C.; BOBBIO, N. **Trajectoria e obra.** São Paulo: Perspectiva, 2013. LÉVY-BRUHL, H. **Sociología del derecho.** Buenos Aires. EUDEBA, 1962.
- LIEBOWITZ, J. **Strategic intelligence: business intelligence, competitive intelligence, and knowledge management.** [S.l.]: Auerbach, 2006.
- LISBOA, R. S. **Relação de consumo e proteção jurídica do consumidor.** São Paulo: Juarez de Oliveira, 1999.
- LOVE, J. H. **Exporting and productivity in business services: Evidence from the United States.** *International Business Review*, 2007.
- LUMIA, G. **Elementos de teoria e ideologia do direito.** São Paulo: Martins Fontes, 2003, p. 99.
- MARC, E.; PICARD, D. **L'ecole de Palo Alto.** Paris. Ed. Retz. 1984.
- MARCIAL, E. C.; COSTA, A. J. L. **O uso de cenários prospectivos na estratégia empresarial: inteligência competitiva ou vidência especulativa?** In: ENCONTRO DA ANPAD, 25, 2001, Campinas. Anais. Campinas: ANPAD, 2001.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARTINET, B.; MARTI, Y. **L'intelligence économique, comment donner de la valeur concurrentielle à l'information.** Paris, Editions d'Organisation, 2. ed. 1996.
- McGONAGLE, J.J. An examination of the 'Classic' CI model. **Journal of Competitive Intelligence and Management.** v. 4, n. 2, 2007, p. 71-86.
- MENDES, A. L.; MARCIAL, E. C.; FERNANDES, F. **Fundamentos da inteligência competitiva.** Brasília, DF: Thesaurus, 2010.

- MEYER, H. E. **Real World Intelligence: Organized Information for Executives**. Friday Harbor, WA: Storm King Press, 1996
- MILLER, J. P. **O milênio da Inteligência Competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- MONTEIRO, W. B. **Curso de Direito Civil**. 29a ed., São Paulo: Saraiva, 1997, v. 5, p. 10.
- MONTORO, F. **Filosofia do Direito e colonialismo cultural**. In: Congresso Interamericano de Filosofia. Revista de Informação Legislativa, nº 36, 1972.
- NADER, P. **Introdução ao estudo de Direito**. 36ª Ed. Rio de Janeiro: Forense, 2014.
- NASRI, W.; CHARFEDDINE, L. **Motivating salespeople to contribute to marketing intelligence activities: an expectancy theory approach**. International Journal of Marketing Studies, Vol. 4 n. 1, 2012.
- NERY JR., N; ANDRADE NERY, R. M. **Código de Processo Civil Comentado e legislação processual civil extravagante em vigor**. 4a ed., São Paulo: RT, 1999, p. 1803
- NIKOLAOS, T.; EVANGELIA, F. **Competitive intelligence: concept, contexto and a case of its application**. Science Journal of Business Management, 2012.
- NIT - NÚCLEO DE INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA EM MATERIAIS. **Manual de Inteligência competitiva**. 2004. (publicação interna).
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro – RJ: LTC, 1995, p. 358.
- NORONHA, F. O princípio da boa-fé contratual e a superação das súmulas 621-STF e 84-STJ. **Informativo INCIJUR**, Brasília, Ano IV, n.40, p.4-7, nov.2002.
- NOLAN, J. A.; QUINN, J. F. Inteligência e segurança. In: MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- NUCCI, G. S. **Código Penal Comentado**. 15. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015.
- NUNES, L. A. R. **Curso de direito do consumidor**. 10ª ed. rev. e atual. - São Paulo: Saraiva, 2015.
- OLIVEIRA, P. e LACERDA, J. **Habilidades e competências desejáveis aos profissionais de inteligência competitiva**. Brasília, Vol. 36, No. 2, maio/ago.2007.
- OTHENIN-GIRARD, C.; CARON, C.; GUILLEMETTE, M. G. **When competitive intelligence meets geospatial intelligence**. System Sciences (HICSS, 2011).
- PELLISSIER, R.; NENZHELELE, T.E. **Towards a universal definition of competitive intelligence**. SA Journal of Information Management, v. 15, n. 2, p.1-7, 2013.
- PERELMAN, C. **Lógica Jurídica: nova retórica**. Tradução de Verginia K. Pupi. São Paulo: Martins Fontes, 1998.
- POLETTI, Ronaldo. **Introdução ao direito**. 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 1996.

POOLEY, J.; HALLIGAN, R. M. **A inteligência e a lei.** In: MILLER, J. P. *O milênio da inteligência competitiva.* Porto Alegre: Bookman, 2002. Cap. 9, p. 198-214.

POPOVIC, A.; COELHOR, P.; JAKLIC, J. **The impacto f business intelligence system maturity on information quality.** Information Research, Vol. 14, n. 4, 2009

PRESCOTT, J. E. **The evolution of competitive intelligence: design a process for action.** APMP, Spring 1999.

_____. **Competitive intelligence: a guide for your journey to best-practice.** Houston, TX: APQC Publications, 2001.

QUINELLO, R.; NICOLETTI, J. R. **Inteligência competitiva nos departamentos de manutenção industrial no Brasil.** JISTEM J.Inf.Syst. Technol. Manag. (Online), São Paulo, v. 2, n. 1, 2005. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-17752005000100003#back> Acesso em 13 jan 2018.

RADBRUCH, G. **Filosofia do Direito.** 4a ed. Coimbra, Arménio Amado, Editor, Sucessor, 1961.

RÁO, V. **O Direito e a Vida dos Direitos.** São Paulo, Max Limonad, 1960. RAVÀ, A. **Lezioni di Filosofia del Diritto.** Pádua, 1938.

REALE, M. **Um artigo-chave do Código Civil.** Disponível em <<http://www.miguelreale.com.br/artigos/artchave.htm>> Acesso em 27 dez. 2017.

ROITNER, A. **Competitive intelligence in Austria: An empirical study**, Master's dissertation, University of Vienna. 2008.

ROSENVALD, N. **Dignidade humana e boa-fé no Código Civil.** São Paulo: Saraiva, 2005, 222p.

ROSMINI SERBATI, A. **Filosofia del diritto.** 2.ed., Imprensa: Padova, Cedam, 1963.

ROUACH,D; SANTI, P. **Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes;** *European Management Journal*, Published by Elsevier Science v. 19, n. 5, pp 552–559, 2001.

SABADELL, A. L. **Manual de Sociologia Jurídica: Introdução a uma leitura externa do Direito.** 2.ed., São Paulo: Revista dos Tribunais, 2002.

SAMLI, A. C; JACOBS , L. **Industrial Espionage: A Damage Control Strategy Center for Business Ethics at Bentley College.** *Published by BalckwellPublishing Business and Society Review* , 2003.

SILVA, M. D. M. **Mediações éticas na prática quotidiana dos assistentes sociais.** *Serviço Social & Sociedade*, São Paulo, n. 92, p. 97-117, nov. 2007.

SNYDER, H; CRESCENZI A. **Intellectual Capital and Economic Espionage: New Crimes and new Protections.** *Journal of Financial Crime.*v. 16 p. 245-254, 2009

STEWART, T. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SCIP - SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS. **SCIP code of ethics for CI professionals**. Alexandria, Virginia, [1999]. Disponível em: <<http://www.scip.org/?page=CodeofEthics>>. Acesso em 20 dez. 2017.

STACKOWIAK, R.; RAYMAN, J.; GREENWALD, R. **Oracle data warehousing and business intelligence solutions**. Indianapolis: Wiley Publishing, 2007.

STAREC, C; GOMES, E. B. P; BEZERRA, J. (orgs). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005.

TARAPANOFF, K.; ARAÚJO JÚNIOR, R. H.; CORMIER, P. M. J. **Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação**. Ciência da Informação, Brasília, DF, v. 29, n. 3, p. 91-100, dez. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n3/a09v29n3.pdf>>. Acesso em 14 nov. 2017

TARAPANOFF, K. **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006.

TEPEDINO, G. **Temas de Direito Civil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2004.

TEIXEIRA, A. B. **Sentido e Valor do Direito: Introdução à Filosofia Jurídica**. Lisboa: IN- CM, 1990.

VALENTIM, M. L. P. et al. **O processo de inteligência competitiva em organizações**. Data Grama Zero, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, p. 1-23, jun. 2003.

VARGAS, L. M.; SOUZA, R. F. **O ator de inteligência competitiva nas empresas: habilidades profissionais e exigências do mercado**. Revista Eletrônica de Administração, ed. 24, v. 7, n. 6, nov./dez. 2001. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/19528/000329623.pdf?sequence=1>>. Acesso em 19 dez. 2017.

VEDDER, R. G.; GUYNES, C. S. **A study of competitive intelligence practices in organizations**. The Journal of Computer Information Systems, 2000.

_____. **CIOs: perspective on competitive intelligence**. Information Systems Management. 2002

VENOSA, S. S. **Direito Civil**. 3^a ed., São Paulo: Atlas, 2003, v. 2, p. 462.

VUORI, V.; VAISANEN, J. **The use of social media in gathering and sharing competitive intelligence**. The 9th International Conference on Electronic Business, Macau, 2009.

WEISS, A. e NAYLOR, E. **Competitive intelligence: How independent information professionals'**, American Society for Information Science and Technology, 2010.

WELLNER, A. S. **Spy vs. Spy**. Academic Search Premier, v. 25, 2003.

WOLKMER, Antonio Carlos. **Ideologia, Estado e Direito**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1989.

_____. **Introdução ao Pensamento Jurídico Crítico**. 2. ed., São Paulo: Acadêmica, 1995.

WRIGHT, S.; EID, E. R.; Fleisher, C. S. **Competitive intelligence in practice: empirical evidence from the UK retail banking sector**. Journal of Marketing Management, v. 25, 2009.

ZANGOUEINEZHAD, A.; MOSHABAKI, A. **The role of structural capital on competitive intelligence**. Industrial Management & Data Systems, v. 109, 2009.

ZENG, L.; XU, L.; SHI, Z.; WANG, M.; WU, W. Techniques, process and enterprise solutions of business intelligence. In: **Systems, Man and Cybernetics, 2006**. SMC'06. IEEE International Conference on. IEEE, 2006.

ANEXO 1
MANUAL DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

MANUAL DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

© 2004 NIT
Impresso no Brasil

Colaboradores:

Dário Henrique Alliprandini
Gerson Azzi Cezar
Jandira Ferreira de Jesus Rossi
José Angelo Rodrigues Gregolin
Leandro Innocentini Lopes de Faria
Leonardo Guimarães Garcia
Maria Estela Antonioi Pisani Canevarolo
Pedro Carlos Oprime
Roniberto Morato do Amaral
Vera Aparecida Lúí Guimarães
Wanda Aparecida Machado Hoffmann



NIT - Núcleo de Informação Tecnológica
UFSCar - DEMa

São Carlos - Julho de 2004

Universidade Federal de São Carlos
Rodovia Washington Luís, Km. 235
13565-905 – São Carlos, SP, Brasil
CDD 355. 658

Manual de inteligência competitiva / NIT - Núcleo de
Informação Tecnológica. – São Carlos, 2004. – 38 p. :
il.

1. INTELIGÊNCIA COMPETITIVA. I. Título. II.
Autor.

CDD 341.7/53



Núcleo de Informação Tecnológica
UFSCar - DEMa

1. INTRODUÇÃO	01
2. NECESSIDADES	04
3. PLANEJAMENTO	09
4. COLETA	15
5. ANÁLISE	21
6. DISSEMINAÇÃO	27
7. AVALIAÇÃO	33

Todas as organizações estão imersas num ambiente que apresenta continuamente contingências e desafios para o seu desenvolvimento, cuja superação depende da capacidade para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças.

É desse mesmo ambiente que as organizações podem colher as pistas cuja análise permite revelar caminhos para o fortalecimento de sua competitividade, tendo em vista a complexa combinação de produtos, clientes, concorrentes, parceiros, tecnologias e outros.

A **Inteligência Competitiva (IC)** se propõe justamente a lançar as bases conceituais e a prática para a coleta e análise de informações, como ferramenta das organizações no apoio às decisões, planos e ações voltados para os desafios do ambiente.

O processo de Inteligência vem sendo empregado, mesmo que sem esse nome, desde a Antiguidade, mas a sua maior sistematização se deu mais recentemente, a partir dos órgãos governamentais e militares, e se disseminou para o ambiente empresarial a partir das últimas três décadas, devido à nova ordem econômica e política mundial.

O presente Manual foi elaborado para servir como guia básico para a operacionalização do processo de IC. Ele foi estruturado visando aos profissionais que estão iniciando sua experiência na área, apesar de poder ser utilizado também por pessoas já atuantes em IC.

Neste Manual, a operação de IC é estruturada em um ciclo de atividades composto por seis fases:

- 1. Identificação de necessidades**, em que se focaliza a compreensão das reais necessidades de inteligência do cliente e da organização, para direcionar corretamente todas as atividades que serão realizadas.
- 2. Planejamento**, cuja função é organizar a forma de realização do trabalho, incluindo a previsão de atividades, fontes de informação, métodos analíticos, equipe, prazos e demais recursos.
- 3. Coleta**, na qual as “matérias-primas” do processo de IC - dados e informações - são coletadas e organizadas.
- 4. Análise**, que compreende a identificação de tendências, *insights* e relacionamentos-chave entre informações para responder às questões colocadas pelas necessidades do cliente e da organização que motivaram a realização do trabalho.

5. **Disseminação**, na qual os resultados do processo de IC são apresentados ao cliente e à organização.

6. **Avaliação**, cujo objetivo é verificar a eficácia e eficiência dos resultados e processos utilizados no trabalho visando à melhoria futura e consolidação de boas práticas.

O Manual apresenta as fases do ciclo de IC por meio de uma introdução sobre a fase, um fluxograma e uma tabela contendo as atividades normalmente envolvidas em sua realização, detalhadas sob os temas “o que”, “por que”, “como”, “quem”, “quando” e “onde”.

Dada a complexidade do processo de IC, a representação sequencial das fases do ciclo e de suas respectivas atividades deve ser interpretada como uma simplificação da realidade. A própria natureza do processo de produção de IC requer a sobreposição parcial de atividades e fases, que não devem ser compreendidas como rigidamente sequenciais e separadas. Além disso, o ciclo de IC acontece de forma muito dinâmica e normalmente requer realimentação de fases anteriores para buscar novos subsídios informacionais e atingir o resultado final adequado.

Vale ressaltar que o ciclo de IC está inserido no contexto das inter-relações também complexas da organização com o seu ambiente econômico, social, político e tecnológico, tanto pelas demandas e desafios a serem focalizados, quanto pela capacidade em aproveitar as múltiplas fontes de informação no processo (vide Figura 1).

Nesta primeira versão o manual foi concebido a partir da experiência da equipe do NIT - Núcleo de Inovação Tecnológica da Universidade Federal de São Carlos, organização que atua há 6 anos na área de IC. Tendo em vista que o processo de IC é bastante dependente do contexto em que ele é aplicado, haverá sempre espaço para futuras implementações. Recomendamos que os usuários do Manual venham a adaptá-lo e complementá-lo conforme as experiências e necessidades próprias.

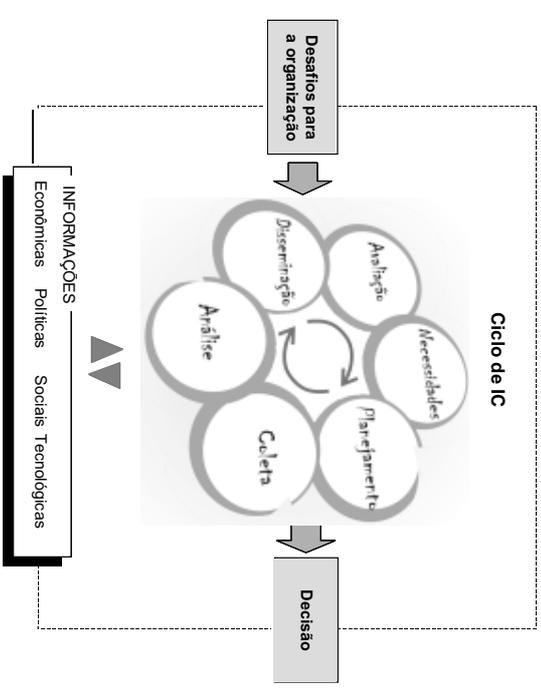


Figura 1 - O ciclo de IC e seu contexto.

A identificação de necessidades do cliente (interno ou externo) corresponde ao primeiro passo na implementação do ciclo de inteligência, sendo sua adequada realização extremamente importante para o sucesso do trabalho de Inteligência Competitiva (IC) como um todo.

Identificar necessidades é buscar o conhecimento das reais necessidades de IC dos clientes e da organização, normalmente relacionadas à tomada de decisão, elaboração de planos e implementação de ações estratégicas. É a identificação das necessidades que irá proporcionar o foco e as prioridades para todo o trabalho.

Devido às particularidades dessa atividade, apreender os conhecimentos suficientes sobre o tema, estabelecer uma visão do contexto em que se insere a demanda e compreender as questões fundamentais para a organização são elementos fundamentais para o sucesso do trabalho.

Na maioria dos casos, o cliente irá apresentar um grande tema (algo como "*Preciso de informação sobre fármacos*"), ao invés das perguntas típicas de inteligência. Se assim o for, será preciso explicar a ele que será preciso convergir para questões mais específicas. Dê exemplos de possíveis perguntas, para que ele possa expressar melhor suas reais necessidades (por exemplo: Quais empresas atuam no mercado de fármacos no Brasil? Quais os tipos de fármacos existentes no mercado brasileiro? Qual o faturamento global e por empresa dos diversos tipos?). Fragmentar o tema em várias questões bastante precisas, de tal forma que a soma das suas respostas seja a informação necessária para o demandante.

A **Tabela 1** mostra uma síntese das atividades que devem ser desenvolvidas, a fim de que as necessidades em inteligência sejam determinadas. As atividades dessa etapa compreendem:

1. **Buscar a solicitação;**
2. **Interpretar e contextualizar a solicitação;**
3. **Detalhar a solicitação em questões específicas;**
4. **Elaborar o pré-planejamento;**
5. **Aprovar com o cliente (interno ou externo);**
6. **Avaliar a fase e consolidar o conhecimento gerado.**

A **Figura 2** oferece uma síntese da fase, através de um fluxograma.

NECESSIDADES



Tabela 1 - Fase de Necessidades

O que	Quem	Quando	Como	Por que
<p>Buscar a solicitação</p> <p>* Integrar(ê)s preparad(ô)s para a interlocução com o cliente (em particular na reunião, é importante a presença de três pessoas, executando as funções de anfitrião, de condutor da conversa e de analista);</p> <p>* Dependendo das circunstâncias, é possível que o Coordenador geral da equipe de inteligência tenha que participar desses contatos com o cliente.</p>		Início do ciclo		
<p>Interpretar e contextualizar a solicitação</p> <p>Integrantes da equipe de inteligência que possívelmente serão destacados para o projeto específico, caso de venha a ser realizado.</p>		O mais cedo possível após o recebimento da solicitação, e dependerá da urgência. As vezes, o resultado dessa atividade deverá ser obtido em dias ou horas, mas mesmo que a urgência não seja máxima, ela sempre deverá ser executada com rapidez. Sendo assim, mesmo que o trabalho de inteligência tenha garantido seu prazo típico de realização (de 2 a 4 meses), esta atividade deverá ser iniciada preferencialmente após um dia da primeira reunião com o cliente.	<p>O(s) responsável(is) pelo contato com o cliente deverá(ão) realizar uma reunião com os membros da equipe. Durante essa reunião, ele(s) deverá(ão):</p> <ul style="list-style-type: none"> * Transmitir todas as informações que puderem colher antes e durante o contato com o cliente, permitindo a discussão e reflexão; * Deverá ser escolhido um coordenador para o projeto; * Deverá se estabelecer uma visão inicial do processo analítico (fundamentado num processo de pergunta-resposta, baseado em hipóteses, levantadas pela equipe de inteligência), cuja finalidade será estabelecer a questão maior do trabalho, bem como suas condicionantes. Para tanto, provavelmente será necessário realizar uma investigação preliminar de informações referentes à solicitação, identificando, conforme as necessidades específicas do projeto/instituições/empresas; artigos técnico-científicos; legislações; normas; índices; pesquisadores; pessoas indicadas pelo cliente; material de outras informações. Para a realização da investigação preliminar, serão necessários determinar palavras-chave e orientadoras, identificar a nomenclatura classificatória da área ou assunto e realizar o enfoque principal e/ou indicadores a serem buscados; 	
<p>Detalhar a solicitação em questões específicas</p> <p>Equipe de inteligência.</p>		Após ser construída uma base para a compreensão da questão maior e de seu contexto, identificados na contextualização/investigação preliminar.	<p>* A equipe, com base nas informações já coletadas, faz um desdobramento da solicitação, tendo em vista elementos tais como: mercado, concorrência, tecnologia, fornecedores e clientes;</p> <ul style="list-style-type: none"> * Em geral, as questões surgem a partir de tópicos (estruturados em listas, que representam os principais aspectos de cada um desses elementos), que funcionam como referência para a geração de questões específicas, ligadas à solicitação. * Para listar esse procedimento, utilizaremos o seguinte exemplo: o elemento TECNOLOGIA poderá, em sua lista de tópicos, conter "avaliar as tecnologias cujo impacto é relevante sobre a competitividade da empresa". Se, no contexto da demanda, for constatado que esse aspecto é relevante, poderia-se gerar a seguinte questão: "Quais são as tecnologias cujo impacto é relevante sobre a competitividade da empresa?" * Após a redação das questões, a equipe deverá julgá-las, no que diz respeito à sua complexidade. Em se concluindo que o conjunto de questões é complexo, as mesmas deverão ser encaminhadas (juntamente com a questão maior e um resumo do contexto) ao cliente para ajuste. 	
<p>Elaborar o pré-planejamento</p> <p>* Equipe de inteligência ou</p> <p>* Algum(ns) membro(s) designado(s) para a atividade;</p>		Após a definição das questões específicas.	<p>* Com base nos registros das atividades anteriores, definir as fontes de informação, os métodos e os recursos humano e financeiro necessários à realização desse projeto como um todo;</p> <ul style="list-style-type: none"> * Verificar a viabilidade da solicitação; * Um pré-planejamento deverá ser redigido, contendo os seguintes itens: introdução/histórico, questões, fontes de informação e métodos, resultados esperados, cronograma e custo. 	
<p>Aprovar com o cliente (interno ou externo)</p> <p>Coordenador do projeto e o cliente.</p>		Após a elaboração do pré-planejamento	<p>* A fim de validar, ou ajustar o pré-planejamento conforme as necessidades do cliente, o representante da equipe negocia com o cliente os termos do trabalho.</p> <ul style="list-style-type: none"> * É possível que, durante a negociação, o cliente solicite alterações no pré-planejamento. Nesse caso, a equipe deverá retornar as atividades cujo resultado deverá ser reequilibrado. * Para os casos em que, devido a mudanças ou contingências, o cliente optar por não continuar com o trabalho, será preciso documentar o processo já realizado e arquivá-lo. 	
<p>Avallar a fase e consolidar o conhecimento gerado</p> <p>Membros da equipe que participam dessa fase</p>		Após término da fase	<p>* Usando as ferramentas de avaliação próprias à fase (como por exemplo os checklists de acompanhamento e avaliação das atividades), a equipe deve levantar os dados necessários à análise de seu desempenho, em termos tanto do processo de realização da fase quanto dos produtos da fase.</p>	
				<p>* Para despertar possíveis clientes da Unidade de Inteligência a cerca da possibilidade de realização de trabalhos para apoio às suas decisões;</p> <ul style="list-style-type: none"> * Para a captação clara das necessidades do cliente. Nesse momento, é importante que o representante da equipe de IC abra um diálogo com o cliente, a fim de capturar as razões que levaram a essa necessidade; identificar aspectos que ajudem a compreender a solicitação e avaliar se a solicitação está inserida no contexto de inteligência. Para prestadores de serviço em inteligência (ou quando se tratar dos próprios projetos com algum cliente interno), representa também o momento de consolidar uma boa "primeira impressão", criando empatia e confiança com o cliente.
				<p>Estabelecer a questão maior a ser respondida pelo trabalho, e suas condicionantes. Essa atividade deve começar com uma compreensão detalhada da solicitação por parte da equipe de inteligência. A equipe deve discutir aspectos da solicitação que levem à visão comum da necessidade, além da identificação de lacunas não esclarecidas pelo contato inicial, e que devem ser consideradas no projeto. A partir disso, a equipe define as diretrizes para a tarefa de investigação preliminar, cuja meta é capturar informações que ajudem no planejamento dos lacunas no âmbito das diretrizes previamente definidas. A equipe deve ter em mente que essas informações, devidamente contextualizadas, são a matéria-prima para a construção das questões específicas preliminares.</p>
				<p>Porque a construção de uma resposta à solicitação é complexa exige o desdobramento da solicitação em questões específicas com o máximo de precisão, de forma a que elas deem foco ao desenvolvimento de cada etapa do trabalho e ajudem o próprio cliente a tornar clara e precisa a sua necessidade.</p>
				<p>Para estabelecer pelo menos um caminho de solução que seja considerado factível à equipe, examinando as etapas, as pessoas e os outros recursos necessários, e sabendo que será necessário um planejamento detalhado caso a proposta seja aprovada. E, com base nessas informações que o cliente faz uma análise custo/benefício da proposta, elemento decisivo para a sua decisão de continuar ou não com o trabalho.</p>
				<p>Para que haja consenso com o cliente a cerca das necessidades definidas, prazos, custos e resultados esperados.</p>
				<p>Para que se viabilize o processo de aprendizagem da equipe e de melhoria contínua dos produtos e processos de inteligência.</p>

Resultados

Listas das questões

Pré-planejamento

Possível da investigação preliminar

PLANEJAMENTO



Na etapa de levantamento das necessidades, o desafio é identificar os reais problemas do cliente, que o trabalho de inteligência deverá solucionar. O planejamento, por sua vez, consiste em estabelecer o processo mais eficiente e eficaz para se chegar às respostas desses problemas.

Essa fase deve envolver toda a equipe de inteligência, num esforço amplo de previsão e organização das ações e dos recursos necessários (tais como dinheiro, tempo, pessoal, etc.) à realização do trabalho acordado. Estabelece-se assim a gestão do projeto propriamente dita, a qual permitirá a minimização da perda de recursos, a manutenção do foco e o cumprimento dos prazos. É importante lembrar que, em se tratando de projetos breves, complexos e de grande responsabilidade, como tipicamente os são os trabalhos de inteligência, a eficiência da gestão conta muito para o sucesso do trabalho.

Essas especificidades, aliadas à necessidade de constantes tomadas de decisão e de julgamentos concernentes ao projeto, impõem à equipe exigências quanto à competência do grupo (englobando aí todos os conhecimentos, as habilidades e atitudes da equipe) muito críticas para o sucesso do trabalho. Na verdade, a formação de equipes de IC ainda é um assunto em aberto, não possuindo solução única para todos os casos. No entanto, sabe-se que a ausência de competências-chave numa equipe pode levar a falhas que poderão repercutir ao longo de todo o trabalho, podendo diminuir sensivelmente sua qualidade final, além de tomar sua realização mais longa e cara.

Para que sejam evitadas falhas desse e de outros tipos, a implementação do projeto deverá se guiar por um plano de ação, o qual deve estabelecer claramente as ações a serem realizadas, bem como a equipe e os recursos a serem mobilizados, e os itens de controle e verificação do processo. Sintetizando, um plano de ação deve contar com:

1. **As ações/tarefas a serem realizadas**, com base nas necessidades identificadas na etapa anterior do ciclo;
2. **Uma distribuição coerente das tarefas**, atribuindo a responsabilidade pelo cumprimento das tarefas às pessoas mais indicadas a assumi-las;
3. **A identificação e disponibilização dos recursos** necessários à realização das tarefas;
4. Um **cronograma de atividades** que estabeleça a ordem de precedência e as inter-relações entre as tarefas, e que permita o acompanhamento do trabalho como um todo;
5. **As medidas de desempenho** que sejam compatíveis com os objetivos e metas.

Devido às especificidades de cada fase do ciclo de inteligência, aspectos fundamentais do trabalho, tais como as competências-chave (e, portanto, os profissionais a serem mobilizados), os equipamentos necessários ou os métodos e as técnicas a serem utilizados, não são coincidentes para todas as fases. Por essa razão, é aconselhável que, para cada uma delas, seja gerado um plano de ação específico.

Sabe-se que, num trabalho de inteligência, *prever a priori* como se dará todo o processo de construção das soluções às questões propostas é muito difícil. Isso ocorre porque, ao longo do trabalho, com o aumento do nível de conhecimento da equipe sobre o assunto do projeto, novas possibilidades e perspectivas acabam surgindo e sendo incorporadas aos entendimentos e visões pré-estabelecidas, modificando assim o curso originalmente traçado para o desenvolvimento do trabalho. Sendo assim, é importante que a equipe de inteligência mantenha a perspectiva de que planejar não é sinônimo de “engessar”, mas de estruturar para realizar, preservando a eficiência e a eficácia do trabalho como um todo.

A **Tabela 2** mostra uma síntese das atividades de planejamento, e a **Figura 3** oferece a síntese da fase, na forma de um fluxograma.

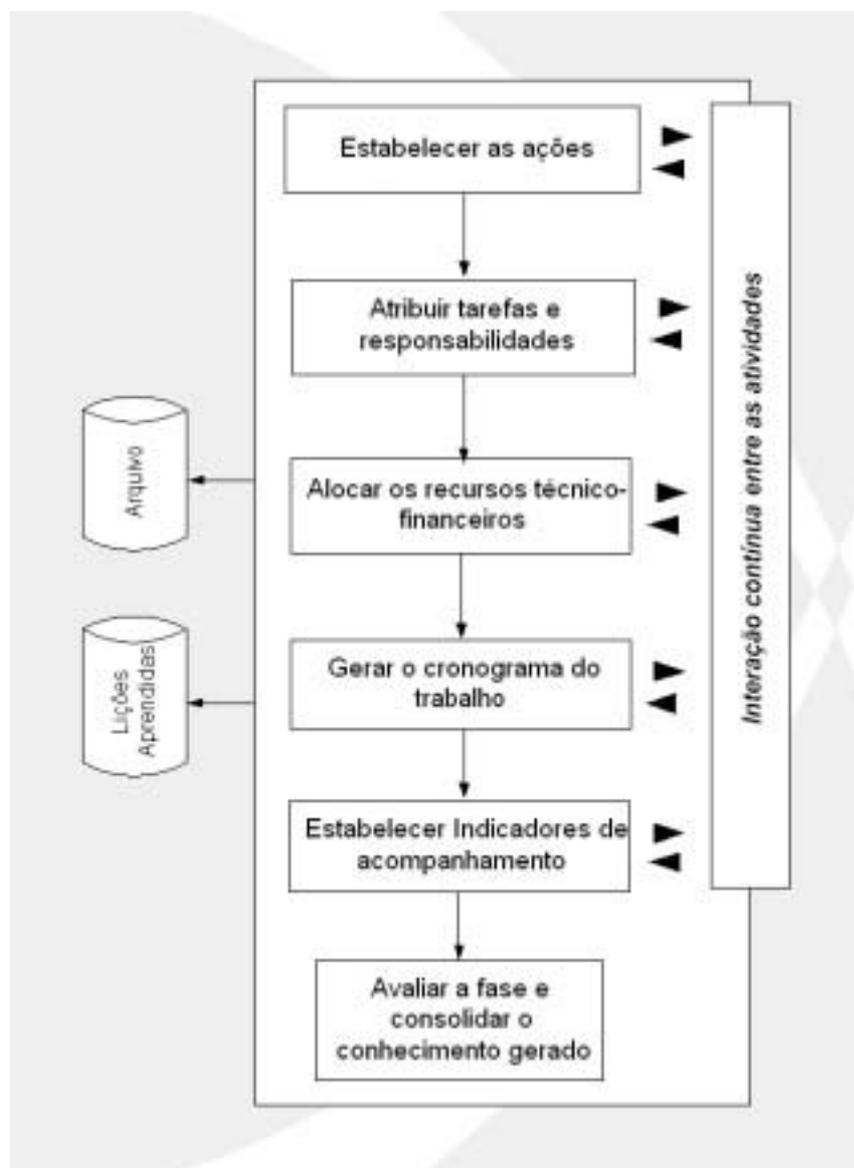


Figura 3 - Fluxograma da fase de Planejamento.

Tabela 2 - Fase de Planejamento

O que	Quem	Quando	Como	Por que
Estabelecer as ações	Pelo coordenador em reunião com os integrantes da equipe	Imediatamente à aprovação do cliente	<ul style="list-style-type: none"> * Revisar e detalhar o pré-planejamento, enfatizando a moldura analítica; * Estabelecer as tarefas necessárias e mapear as fontes primárias e secundárias de informação; * Desmembrar o pré-planejamento revisado e detalhado em planos de ação para cada uma das fases do ciclo de inteligência (plano de coleta, plano de análise, disseminação e avaliação). 	Porque todo o processo de planejamento se baseia na determinação das ações a serem realizadas para a adequada execução do trabalho. Além disso, a análise das ações para as fases subsequentes do ciclo de Inteligência permite a otimização de sua realização e de seus resultados.
Atribuir tarefas e responsabilidades	Coordenador da equipe	Após o estabelecimento das ações a serem realizadas	<ul style="list-style-type: none"> * Distribuir tarefas aos integrantes da equipe, incluindo atividades de monitoramento se for o caso e, preferencialmente em papéis (analista, coletor, coordenador) para o(s) qual(is) melhor se enquadrar seu perfil de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes). 	Para otimizar a realização do trabalho, atribuindo tarefas de acordo com as competências de cada um.
Alocar os recursos técnico-financeiros	Todos os membros da equipe	Após o estabelecimento das ações a serem realizadas	<ul style="list-style-type: none"> * Listar de todos os recursos (materiais, softwares específicos, ferramentas de controle das atividades, etc.); * Relacioná-los a cada uma das ações determinadas para o trabalho. 	Para que cada integrante da equipe possa conhecer os recursos de que necessitarão para a realização de suas tarefas, bem como dos seus limites.
Gerar o cronograma do trabalho	Coordenador da equipe	Após o estabelecimento das ações a serem realizadas	<ul style="list-style-type: none"> * Gerar uma representação gráfica da duração de cada uma das ações do trabalho, baseada em estimativas otimizadas do tempo necessário para a realização das ações. (Exemplo de Ferramentas que poderão ser utilizadas: MS Project e MS Outlook) 	Para que o andamento do trabalho possa ser eficientemente gerenciado.
Estabelecer Indicadores de acompanhamento	Coordenador da equipe	Após a realização das atividades anteriores	<ul style="list-style-type: none"> * Estabelecer os indicadores e parâmetros, baseados nas metas a serem atingidas pelo trabalho. 	Para verificar o desempenho e corrigir os rumos, se necessário, bem como para acelerar a curva de aprendizagem da equipe.
Avaliar a fase e consolidar o conhecimento gerado	Membros da equipe que participam dessa fase	Ao término da fase	<ul style="list-style-type: none"> * Usando as Ferramentas de avaliação próprias à fase (como por exemplo os checklists de acompanhamento e avaliação das atividades), a equipe deve levantar os dados necessários à análise de seu desempenho, em termos tanto do processo de realização da fase quanto dos produtos da fase. * A equipe também deverá gerar e armazenar, para acesso de toda a Unidade de inteligência, as boas práticas e as lições aprendidas durante a fase. * Todas as informações geradas durante a fase, e que poderão ser úteis posteriormente, deverão ser armazenadas. 	Para que se viabilize o processo, não necessário à inteligência competitiva, de aprendizagem da equipe e de melhoria contínua dos produtos e processos de inteligência.

Resultado

Planos para execução do trabalho de Inteligência

COLETA



Nessa fase, os coletores de informação (bibliotecários e outros profissionais relacionados à obtenção de informações) devem realizar a busca, obtenção, adequação e arquivamento dos dados potencialmente úteis à resolução dos problemas de inteligência propostos pelo cliente.

A respeito das fontes de informação, é importante lembrar que as mesmas são classificadas da seguinte forma: **1) Primárias ou Informais** (fontes de informação original, tais como entrevistados com especialistas) **versus Secundárias ou Formais** (fontes baseadas em documentação ou interpretação de informações obtidas de fontes primárias); **2) Tradicionais** (tais como periódicos, anuários, etc.) **versus Criativas** (fontes cujo uso se dá de maneira não usual. Por exemplo, um artigo de periódico pode ser considerado uma fonte criativa se for utilizado não pelo seu conteúdo, mas para se obter uma lista de especialistas sobre aquele assunto de interesse). Sendo assim, os coletores precisam estar habilitados a manipular as diferentes fontes, necessárias aos diferentes trabalhos de inteligência, com propriedade e rapidez. Vale ressaltar que esse é um trabalho muito técnico, o qual exige sólida formação e experiência prática do profissional no estudo e uso das fontes.

Como essa é a fase em que a “matéria-prima do processo” é coletada, deve ficar clara sua grande importância para o desfecho adequado do trabalho. A literatura destaca, inclusive, a necessidade de uma grande proximidade entre os analistas e os coletores, de forma a se manter o foco durante a coleta, garantindo assim a qualidade da “matéria-prima” e a brevidade das etapas do ciclo, subsequentes a essa. Na verdade, essa diretriz antecipa uma verdade observada na prática: o trabalho de coleta é entrecortado por momentos de análise das informações obtidas, até que os dois processos, de análise e coleta, se sobreponham, tornando-se paralelos e inter-determinantes.

Um cuidado imprescindível a essa fase é o de controlar o fascínio que a busca “*ad infinitum*” pode exercer sobre o grupo de coleta. Muitas vezes, quando se realiza a pesquisa, tudo parece ser interessante. Nesse momento, o senso prático deve prevalecer, fazendo com que o foco da pesquisa seja resgatado e confrontado aos resultados até então obtidos, a fim de concentrar a busca onde ela é realmente necessária.

Nessa etapa, o coletor ou os coletores irão capturar informações de várias fontes. Como foi citado acima, existem muitos tipos de fonte, sendo cada um deles mais apropriado a responder a determinado tipo de demanda. Tais especificidades devem ser observadas pela equipe de coleta, para que não haja a tentativa de se extrair das fontes o que elas não

podem fornecer.

Especificamente para a inteligência competitiva, as fontes formais e as fontes criativas são muito importantes. A relevância dessas fontes se deve ao fato de que os trabalhos de inteligência, para responderem às suas questões típicas, necessitam de informações *up-to-date*, as quais normalmente não se encontram disponíveis em fontes formais, devido ao atraso natural que essas impõem à circulação da informação (uma revista, por exemplo, não pode apresentar uma matéria antes de validar as informações que estarão contidas nela, de redigi-la, imprimi-la e de distribuir a revista que a contém, o que demanda tempo e atrasa o conhecimento das informações por parte do público).

O processo de coleta de informações para a inteligência envolve as seguintes atividades:

- 1) Determinação das informações necessárias à realização do trabalho, e identificação das fontes de informação capazes de fornecer as informações necessárias (ambas realizadas previamente - nas fases de Necessidades e de Planejamento - e consolidadas na forma do **Plano de Coleta**, o qual é resgatado aqui);
 - 2) **Estabelecimento de procedimentos e instrumentos de coleta** adequados tanto às questões a serem respondidas por essa fase, quanto às exigências e particularidades de cada fonte;
 - 3) **Coleta propriamente dita** das informações;
 - 4) **Consolidação dos resultados** (em que são armazenados os procedimentos e os dados da coleta – sendo os últimos consolidados na forma mais adequada à análise).
- A **Tabella 3** discorre mais longamente sobre as atividades apresentadas acima. Por outro lado, a **Figura 4** sintetiza a fase, na forma de um fluxograma.

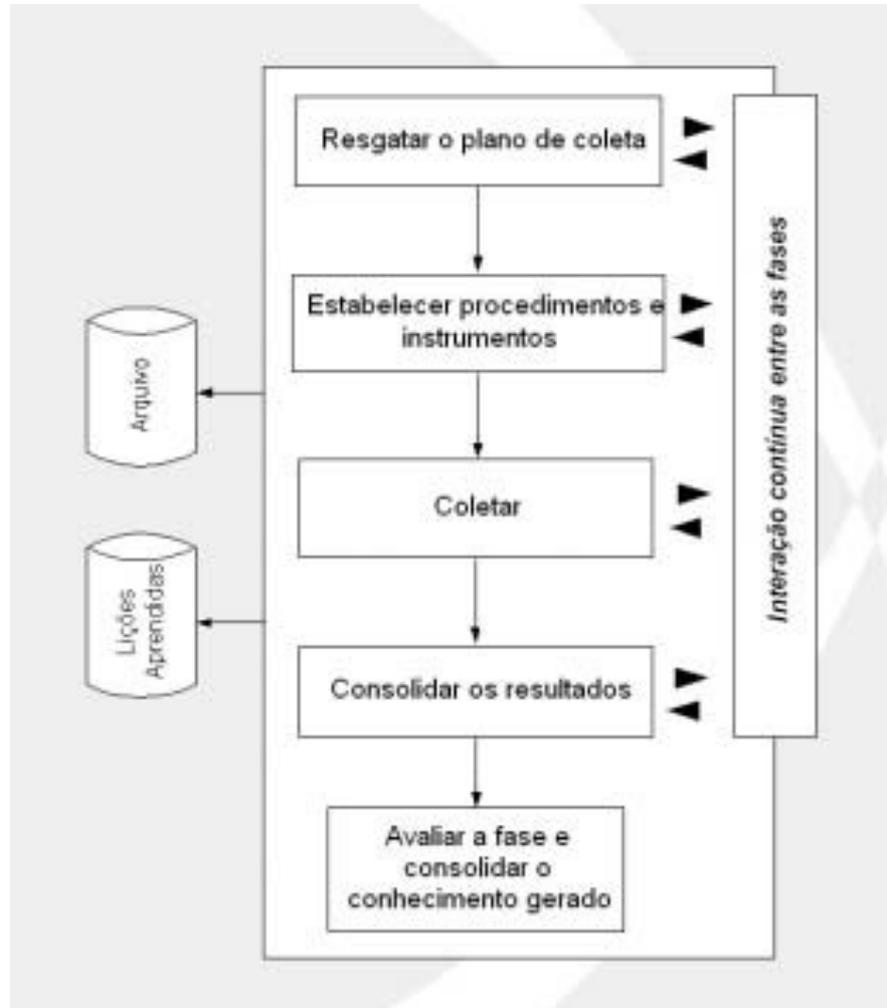


Figura 4 - Fluxograma da fase de Coleta.

Tabela 3 - Fase de Coleta

O que	Quem	Quando	Como	Por que
Resgatar o plano de coleta	Coletores auxiliados por analistas	Após a finalização do planejamento	<ul style="list-style-type: none"> * Recuperar o que já foi coletado por ocasião da elaboração da proposta; * Atualizar conhecimentos sobre as fontes definidas no plano de coleta (saber manusear as fontes); * Consultar o plano de análise (foco do projeto). 	<ul style="list-style-type: none"> * Para aprimorar as ações inicialmente planejadas, mantendo o foco. * Para evitar duplicação de esforços.
Estabelecer procedimentos e instrumentos	Coletores e analistas	Após o resgate do plano de coleta	<ul style="list-style-type: none"> * Eleger termos, palavras-chave e questões a responder, adaptadas às exigências de cada fonte. Com relação às fontes primárias, essas escolhas devem considerar que as pessoas têm personalidades, comportamentos e disponibilidade diferentes, o que exigirá abordagens diferentes para obtenção de informação. Por outro lado, as fontes secundárias têm conteúdo, indexação e formatação diferentes, de forma que para serem bem aproveitadas, deverão ser acionadas segundo as estratégias mais adequadas a cada uma. * Definir e criar os instrumentos de coleta e armazenamento de informação. Novamente, vale a distinção entre os instrumentos para as fontes primárias (que contam com instrumentos tais como a entrevista e o questionário) e secundárias (planilhas, bases de dados, etc.). 	<p>Porque a existência de procedimentos leva a uma maior homogeneidade dos resultados da coleta, feita por diferentes coletores. Também permite maior rastreabilidade das informações coletadas, além de possibilitar a gestão adequada do material coletado.</p>
Coletar	coletores	À medida em que os procedimentos, os instrumentos e as fontes estiverem disponíveis.	<ul style="list-style-type: none"> * Realizar o levantamento de informações segundo os procedimentos estabelecidos, mantendo o foco na informação que realmente se deseja obter. * O coletor deve buscar a validação das informações, lançando mão de instrumentos tais como o cruzamento de informações de diferentes fontes, a fim de garantir a completude e a confiabilidade dos dados. É importante que o analista do projeto participe desse processo, que permitirá inclusive a percepção de lacunas de informação, o que exigiria uma complementação da coleta. 	<p>É a atividade de obtenção dos insumos necessários à fase de análise</p>
Consolidar os resultados	Coletores auxiliados por analistas	Dentro do prazo estabelecido, quando as informações coletadas foram suficientes para análise.	<ul style="list-style-type: none"> * Registrar os procedimentos empregados na coleta (contemplando inclusive as possíveis alterações aos procedimentos estabelecidos no plano de coleta). * Consolidar os resultados da coleta na forma mais adequada à análise; * Armazenar os resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> * Para dar os subsídios informacionais de que necessita a fase de análise, na forma mais adequada. * Para permitir a rastreabilidade posterior das informações; * Para permitir a melhoria do processo de coleta, em trabalhos posteriores.
Avaliar a fase e consolidar o conhecimento gerado	Membros da equipe que participam dessa fase	Ao término da fase	<ul style="list-style-type: none"> * Usando as ferramentas de avaliação próprias à fase (como por exemplo os checklists de acompanhamento e avaliação das atividades), a equipe deve levantar os dados necessários à análise de seu desempenho, em termos tanto do processo de realização da fase quanto dos produtos da fase. * A equipe também deverá gerar e armazenar, para acesso de toda a Unidade de inteligência, as boas práticas e as lições aprendidas durante a fase. * Todas as informações geradas durante a fase, e que poderão ser úteis posteriormente, deverão ser armazenadas. 	<p>Para que se viabilize o processo, tão necessário à inteligência competitiva, de aprendizagem da equipe e de melhoria contínua dos produtos e processos de inteligência.</p>

Resultado

Informações necessárias à análise

ANÁLISE



GE de atratividade e competência, perfis de organizações, perfis de gerenciamento, análise de patentes, dentre outras.

Na análise, tão importante quanto as observações de fatos e ocorrências relevantes, é a elaboração de explicações claras e viáveis para o que foi verificado, baseando-se na compreensão do contexto, na interligação entre informações e hipóteses pertinentes, conforme o julgamento do próprio analista. Apesar da análise enfatizar o emprego de indicadores quantitativos, as explicações devem levar em conta que os fenômenos estudados geralmente possuem relações de causa-e-efeito, e que cuja identificação é essencial à realização de análises acertadas.

A partir dos fatos, tendências e explicações mais relevantes, devem ser geradas as respostas às perguntas de inteligência, bem como as recomendações de ação, apresentando as implicações e o impacto potencial das mesmas na operação atual da organização, ou em seus planos futuros. A elaboração das recomendações pode estar além da atribuição da equipe de IC, dada a complexidade da operação da organização, o que faz com que essa tarefa em muitos casos deva ser compartilhada com os próprios decisores. Também pode ocorrer o não aproveitamento das recomendações pelos decisores, por motivos que não a qualidade intrínseca dos resultados.

Na realização dessa fase, deve-se atentar para o prazo de conclusão estipulado previamente, e saber qual o momento oportuno para terminá-la, evitando a chamada “paralisia da análise”.

A **Tabela 4** mostra uma síntese das atividades da fase, e a **Figura 5** oferece a síntese da fase, na forma de um fluxograma.

A análise é a etapa do ciclo de inteligência na qual as informações são avaliadas e interpretadas sistematicamente, para identificar fatos relevantes, percepções analíticas (insights), relacionamentos-chave para, enfim, estabelecer conclusões e recomendações ao cliente. A análise é extremamente importante, por ser a etapa de transformação das informações coletadas nos produtos de inteligência que irão atender às necessidades do cliente.

Análise é geralmente a etapa mais complexa do ciclo de inteligência, exigindo dos analistas grande preparo técnico, aliado a uma exímia capacidade de julgamento. Mesmo as ações específicas, que exigem análise (como, por exemplo a descrição do problema de inteligência a ser solucionado, e o seu desdobramento em hipóteses e questões específicas) podem ser bastante elaboradas, o que nos impede de considerarmos qualquer análise realizada como um assunto acabado, mas sim uma realização, que factível e adequada às necessidades expressas pelo contexto, é suficiente.

Como a interpretação e o julgamento estão sujeitos às fragilidades e limitações inerentes à subjetividade humana, a análise precisa estar fundamentada em fatos e não ser influenciada pelo “achismo”. Para tanto, é importante que se utilize várias fontes de informação, que se validam mutuamente, e que mais de um analista participe do trabalho (ou que, ao menos, verifique e valide o trabalho realizado pelo analista responsável pelo projeto).

A análise é mais um processo de reflexão do que um método específico, e depende tanto da combinação de técnicas analíticas, como do emprego de habilidades humanas como criatividade, intuição, raciocínio dedutivo e indutivo, pensamento alternativo, etc. Também não há um único nível de análise nem um único caminho ou instrumento certo para a sua realização.

As questões a responder, definidas na etapa de necessidades, e a moldura analítica definida na etapa de planejamento são guias essenciais para o direcionamento do processo analítico. Nenhuma técnica de análise, por si mesma, fornece todas as respostas necessárias aos objetivos do trabalho, de modo que elas precisam ser escolhidas segundo os propósitos específicos do trabalho, e empregadas de maneira combinada. Sendo assim, é recomendável que as técnicas analíticas sejam escolhidas já na fase de planejamento, quando da definição da moldura analítica. Dentre as inúmeras técnicas analíticas que podem ser empregadas, destacamos a análise da indústria (as cinco forças de Michael Porter), análise SWOT (de pontos fortes, fraços, oportunidades e ameaças), análise financeira, matriz

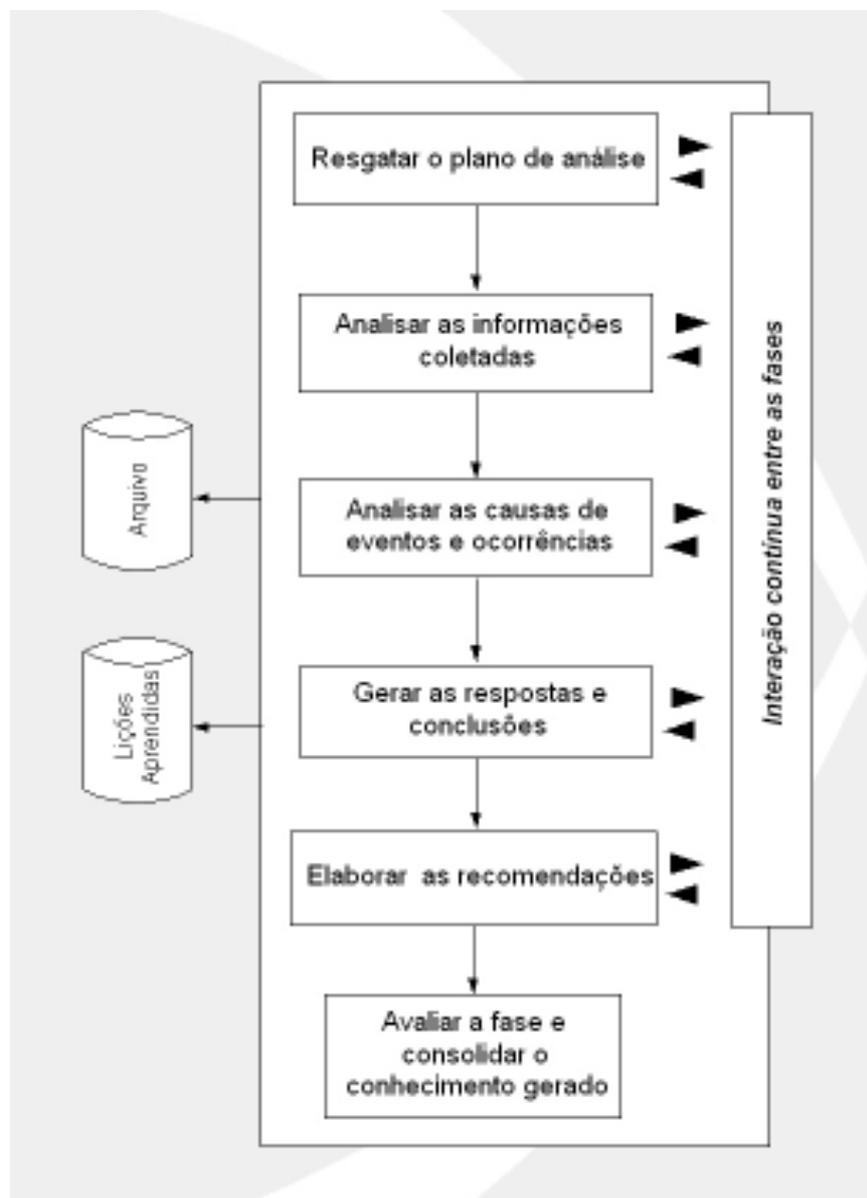


Figura 5 - Fluxograma da fase de Análise.

Tabela 4 - Fase de Análise

O que	Quem	Quando	Como	Por que
Resgatar o plano de análise	Equipe de análise interagindo quando necessário com a equipe de coleta	No início do processo, que normalmente é simultâneo à fase de coleta.	<ul style="list-style-type: none"> * Entender as ferramentas de análise e o volume de trabalho planejados em função do foco e das questões a serem respondidas; * Relembrar o escopo da decisão (contexto da organização, seu ambiente externo e interno, etc.) e os assuntos que serão analisados; * Comparar o plano de análise com as informações coletadas, verificando se elas estão consistentes com a moldura analítica em sua estrutura, precisão e confiabilidade (bons resultados aqui adêm de uma boa interação entre analistas e coletores, desde a fase de coleta); * Desmembrar e organizar as atividades do plano de análise em tarefas sequenciais, e distribuí-las entre os integrantes da equipe de análise; * Estruturar o relatório, bem como a apresentação (normalmente através do MS PowerPoint), para inserção de pontos relevantes ao longo da análise. 	Para assegurar a confiabilidade da análise e evitar re-trabalho. A revisão do plano analítico e do escopo do trabalho, bem como a verificação da consistência das informações coletadas representam um preparo inicial imprescindível da fase de análise.
Analisar as informações coletadas	Equipe de análise e quando necessário consultar especialistas para validar as análises ou esboços feitos. Também interagir com a equipe de coleta caso sejam necessárias novas informações.	Após o resgate do plano de análise	<ul style="list-style-type: none"> * O início efetivo da análise envolve a avaliação e interpretação sistemática das informações coletadas, com base nas questões a responder e na moldura analítica. * E adicionado o próprio julgamento para triangular informações, identificar fatos que chamam a atenção, gerar percepções (insights), enxergar padrões e relacionamentos-chave entre as informações; observar tendências, lacunas, oportunidades para a organização, etc. Em geral, o exame é realizado a partir das informações pontuais, com o intuito de se construir uma visão do todo, mas às vezes também é útil olhar o todo para selecionar extratos de informação. Deve-se entender o valor, a natureza, a quantidade e a qualidade de cada parte. 	Porque as informações, por si mesmas, raramente trazem-se em insights capazes de auxiliar a tomada de decisão. O exame é um passo importante para o domínio progressivo das informações e de seus significados, permitindo extrair da massa de dados os elementos significativos as questões e a moldura analítica.
Analisar as causas de eventos e ocorrências	Equipe de análise e quando necessário consultar especialistas para validar as análises ou esboços feitos. Também interagir com a equipe de coleta caso sejam necessárias novas informações.	Concomitante à fase de análise das informações coletadas, na medida em que sejam identificados elementos de análise relevantes e que justifiquem esforço explicativo	<ul style="list-style-type: none"> * Durante a análise sistemática das informações, são elaboradas explicações claras e vívidas para os eventos e as ocorrências verificadas, com base na compreensão do contexto e na interligação entre informações e em hipóteses pertinentes, conforme o julgamento da equipe de análise; * As suposições devem ser verificadas, inclusive empregando-se novas fontes e novas interligações de informações (quando necessário), para trazer uma explanação fundamentada das observações mais críticas. 	As explicações fundamentadas levam a um aprofundamento analítico sobre as relações de causa-e-efeito, as quais são fundamentais para a construção da análise útil ao cliente.
Gerar as respostas e conclusões	Equipe de análise	Após a interpretação das informações e construção de explicações em nível suficiente de consistência.	<ul style="list-style-type: none"> * A partir dos fatos, tendências e explicações mais relevantes, são geradas as respostas às perguntas que se deseja responder; * Também as implicações das respostas, bem como seus impactos potenciais na operação atual da organização, ou em seus planos futuros, devem ser consolidadas; 	Porque as respostas às perguntas de inteligência, bem como suas possíveis implicações, são o principal insumo para a equipe de análise na geração das recomendações ao cliente.
Elaborar as recomendações	Equipe de análise e quando necessário compartilhar as atividades com os decisores e usuários dos resultados.	Após a geração das respostas e seu contexto	<ul style="list-style-type: none"> * Apresentar as possíveis consequências das escolhas entre diferentes cursos de ações ou planos; * Deverem ser feitas avaliações sobre a minimização de perdas ou maximização de ganhos, riscos e oportunidades para o cliente; * Também deve ser sugeridas formas de atuação da organização, para que ela possa acelerar ou inetermpir, beneficiar-se ou evitar ser prejudicada em função das implicações levantadas; * As recomendações e conclusões devem ser elaboradas de maneira concisa e compreensível para os decisores, visando estimular as ações apropriadas; 	Porque as recomendações são o objetivo primordial do processo de análise. É a partir delas que o cliente extrairá valor do processo de inteligência como um todo, fornecendo-lhe parâmetros para a tomada de decisão.
Elaborar relatórios e produtos complementares	Equipe de análise.	Durante todo o processo de análise.	<ul style="list-style-type: none"> * Devem ser elaborados a apresentação em PowerPoint, além do relatório escrito; * Outros instrumentos de disseminação poderão ser empregados, conforme a necessidade do cliente ou as particularidades do trabalho. 	Para que, na ocasião da disseminação, o cliente possa contar com uma apresentação e um relatório bem estruturados e completos, realizados pelos profissionais da equipe mais indicados a essa tarefa, e contendo todas as informações necessárias à plena compreensão do trabalho. Além disso, a construção do relatório e da apresentação na fase de análise também funciona como um guia para a equipe, fazendo com que todos mantenham o foco e a objetividade, frente ao trabalho.
Avaliar a fase e consolidar o conhecimento gerado	Membros da equipe que participaram dessa fase	Ao término da fase	<ul style="list-style-type: none"> * Usando as ferramentas de avaliação próprias à fase (como por exemplo os checklists de acompanhamento e avaliação das atividades), a equipe deve levantar os dados necessários à análise de seu desempenho, em termos tanto do processo de realização da fase quanto dos produtos da fase; * A equipe também deverá gerar e armazenar, para acesso de toda a Unidade de inteligência, as boas práticas e as lições aprendidas durante a fase; * Todas as informações geradas durante a fase, e que poderão ser úteis posteriormente, deverão ser armazenadas. 	Para que se viabilize o processo, não será necessário à inteligência competitiva, de aprendizagem da equipe e de melhoria contínua dos produtos e processos de inteligência.

Resultado

Relatórios e outros produtos complementares

DISSEMINAÇÃO



Nessa fase, a equipe de inteligência tem a incumbência de apresentar, conforme o acordado, os resultados do trabalho. Há muitas formas de se fazer isso, mas, de maneira geral, a disseminação em inteligência se baseia em relatórios escritos e em apresentações orais ao cliente. Também é aconselhável a existência de relatórios parciais sobre o trabalho, que permitam o ajuste definitivo do seu foco (esse é um aspecto importante da disseminação, já que normalmente exerce grande impacto no sucesso do trabalho como um todo).

Para as empresas que possuem seus próprios núcleos de inteligência, a intranet da organização deve ser adicionada à lista dos instrumentos de disseminação apresentada acima, devido às suas muitas funcionalidades ligadas à comunicação interna e à troca de dados.

Cabe aos responsáveis pela disseminação, escolhidos pela equipe de inteligência dentre seus membros que efetivamente participaram do projeto em questão, prepararem-se para a apresentação. Para que o processo de disseminação seja eficiente, é importante que durante o seu planejamento, se tenha a percepção do que se quer comunicar, bem como dos meios de comunicação mais eficazes em relação ao contexto do cliente.

Essa percepção se alinha a um dos principais constructos da disseminação de informações: o de que, para que ocorra comunicação, é preciso que se crie um contexto adequado entre o emissor e o receptor, que permita as trocas entre as partes. Por esse motivo, exige-se dos responsáveis pela disseminação um bom relacionamento com as estruturas de poder, forte compreensão da cultura da organização, e conhecimento dos modelos mentais do cliente (isto é, conhecer como o cliente pensa e atua na organização). Esse conhecimento dos modelos mentais, em particular, é crítica para o sucesso da disseminação, pois permitirá ao profissional de inteligência saber como cada cliente preferirá receber os resultados do trabalho.

É importante destacar o fato de que, em muitos casos, os resultados do trabalho deverão ser comunicados a várias pessoas da organização. A determinação da abrangência da disseminação está diretamente relacionada à sua inserção na empresa, bem como ao seu valor estratégico, sendo, portanto, prerrogativa do cliente. Nesses casos, os responsáveis pela disseminação deverão se preocupar em esclarecer o trabalho a toda a plateia, focando, contudo, o decisor para o qual o trabalho foi desenvolvido, uma vez que as chances dos resultados do trabalho serem utilizados aumentam muito se, durante a apresentação dos mesmos, o decisor puder compreendê-los com clareza.

Abaixo, constam as habilidades, listadas pela literatura, como as principais para a realização da disseminação:

- Capacidade de realizar apresentações persuasivas;
- Capacidade de demonstrar empatia e de aconselhar (quando for necessário);
- Organizar as conclusões do trabalho, e conduzir o cliente com assertividade e diplomacia;
- Usar o formato ou meios que sejam apropriados a cada usuário final;
- Saber ouvir, e usar o que ouve para aumentar os resultados da apresentação.

Sobre a disseminação, vale a pena ressaltar que ela é a ocasião privilegiada não só para a transmissão das realizações e conclusões do trabalho, mas também para a obtenção de *feedback*, e para a alavancagem de novos trabalhos. Na verdade, esse é um momento importantíssimo para a equipe de inteligência, devido às oportunidades que podem surgir, tanto em termos de novos trabalhos, quanto com relação às possíveis melhorias nos produtos e processos de produção da inteligência.

O processo de disseminação para a inteligência envolve, portanto, as seguintes etapas:

- 1) **Preparar a disseminação**, em que a equipe planeja as ações necessárias à realização do trabalho, e se prepara para sua realização;
- 2) **Disseminar**, que corresponde ao processo de disseminação propriamente dito;
- 3) **Avaliar a fase e consolidar o conhecimento gerado** ao longo de sua realização.

A **Tabla 5** mostra a síntese das atividades apresentadas acima. Da mesma forma, a **Figura 6** sintetiza a fase, agora na forma de fluxograma.

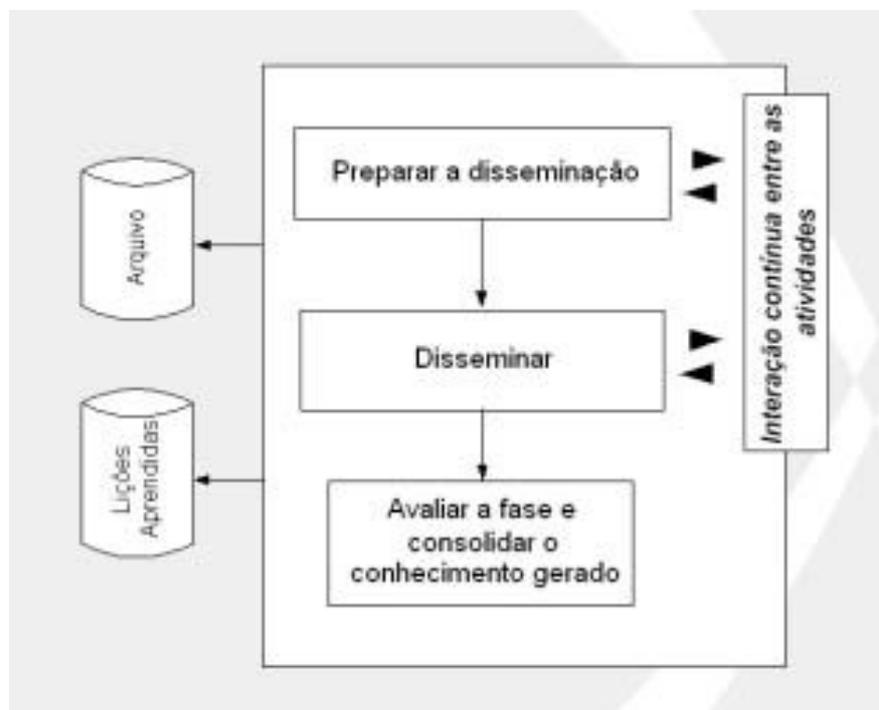


Figura 6 - Fluxograma da fase de Disseminação.

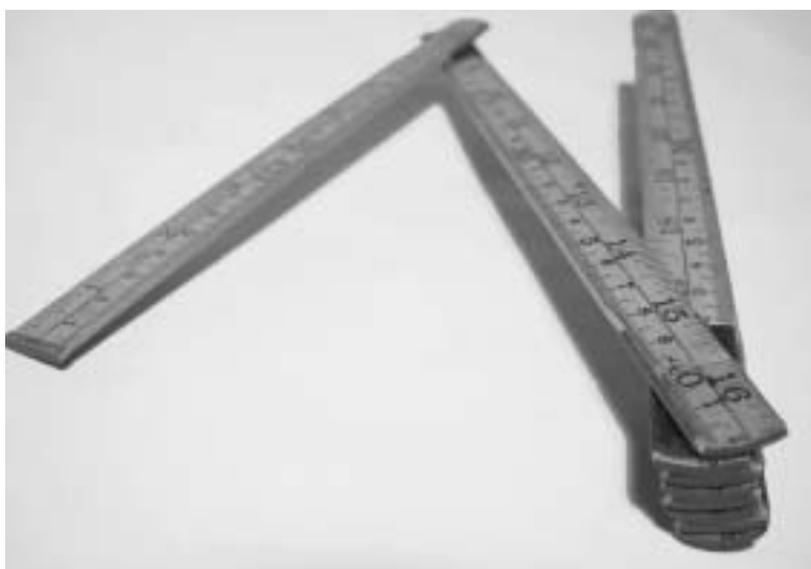
Tabela 5 - Fase de Disseminação

O que	Quem	Quando	Como	Por que
Preparar a disseminação	Equipe de inteligência	Após a consolidação dos resultados da análise	<ul style="list-style-type: none"> * Recuperando o plano de disseminação e o relatório da análise; * Realizando uma reunião de aprofundamento com a equipe, buscando caracterizar o cliente, o contexto, o conteúdo, a abrangência da disseminação, os produtos, as ferramentas e selecionar apresentador; * O apresentador deverá se preparar para comunicar ao cliente todo o processo de inteligência, enfatizando as recomendações e suas possíveis implicações; * O apresentador deverá treinar a realização da apresentação, para garantir uma maior eficácia do processo de disseminação. 	<p>Para ter eficiência no processo de disseminação, potencializando o uso dos resultados do trabalho por parte do cliente</p>
Disseminar	Apresentador(s) escolhido(s), e se possível o analista da equipe	O trabalho estiver concluído e a apresentação preparada	<ul style="list-style-type: none"> * Apresentação oral * Entrega do relatório escrito ou de outros produtos da disseminação. 	<ul style="list-style-type: none"> * Para entregar o trabalho - transmissão das realizações e conclusões * Receber feedback – a equipe deve estar preparada para recebê-lo. * Obter novas oportunidades de trabalho.
Avaliar a fase e consolidar o conhecimento gerado	Membros da equipe que participam dessa fase	Ao término da fase	<ul style="list-style-type: none"> * Usando as ferramentas de avaliação próprias à fase (como por exemplo os checklists de acompanhamento e avaliação das atividades), a equipe deve levantar os dados necessários à análise de seu desempenho, em termos tanto do processo de realização da fase quanto dos produtos da fase. * A equipe também deverá gerar e armazenar, para acesso de toda a Unidade de inteligência, as boas práticas e as lições aprendidas durante a fase. * Todas as informações geradas durante a fase, e que poderão ser úteis posteriormente, deverão ser armazenadas. 	<p>Para que se viabilize o processo, tão necessário à inteligência competitiva, de aprendizagem da equipe e de melhoria contínua dos produtos e processos de inteligência.</p>

Resultados Respostas às questões de Inteligência

Recomendações ao cliente

AVALIAÇÃO



A última fase do ciclo de inteligência é dedicada à avaliação do processo e dos produtos de inteligência, construídos pela equipe como resposta à demanda estabelecida pelo cliente. Seus objetivos são a medida da satisfação do cliente com o trabalho realizado, a obtenção de uma visão (quando possível) sobre o possível impacto do mesmo sobre a organização, e a coleta das informações que permitirão à Unidade de IC implementar um processo de melhoria contínua de seus produtos e processos.

Esse processo de avaliação terá sua estrutura definida por um plano de avaliação, o qual será gerado ainda na fase de planejamento. Naquela ocasião, a parte da equipe relacionada à avaliação e ao planejamento das atividades do trabalho terá analisado as particularidades do trabalho em questão, estabelecendo a melhor estrutura de avaliação para o trabalho.

A avaliação conta com dois aspectos fundamentais: *feedback* do cliente e avaliação interna. O *feedback* consiste na avaliação do produto, e de aspectos específicos do processo, por parte do cliente. Essa avaliação ocorre em dois momentos: o primeiro, ao final da apresentação oral dos resultados do trabalho, e o segundo, em até 30 dias da apresentação oral, através de um questionário. Esse processo objetiva não só averiguar se o trabalho atendeu às necessidades do cliente, ou se precisa de ajustes, mas também elucidar à equipe quais foram os erros e os acertos do projeto, permitindo sua melhoria contínua.

Cada componente do processo de *feedback* contribui de maneira diferente para a avaliação. No primeiro, o cliente, ainda impactado pela apresentação oral, expressa mais livremente suas percepções a cerca do que foi realizado. Tendo acabado de ver um resumo de tudo o que foi feito, dos resultados do trabalho e das recomendações de ação, o cliente estará preparado para manifestar suas críticas tanto a nível de processo quanto a cerca do produto de inteligência em si.

Já o questionário tentará captar principalmente qual tem sido (ou será/seria) o uso dos resultados de inteligência, por parte da empresa. Ele também indicará, agora de maneira estruturada, um roteiro de avaliação que permitirá ao cliente, após uma análise mais consistente do trabalho devido ao tempo decorrido desde a apresentação oral, expressar sua avaliação definitiva dos produtos de inteligência apresentados a ele.

Por outro lado, a avaliação interna, que acontece desde o início do ciclo de inteligência mas que é consolidada apenas nessa fase, consiste no grupo de ações avaliativas, realizadas continuamente pela equipe para acompanhamento do processo de produção de inteligência, bem como para a avaliação dos sub-produtos do processo, úteis às fases posteriores do ci-

clo. Tais ações devem ter sua origem nos indicadores de desempenho escolhidos pela Unidade para sua auto-avaliação, e devem ser operacionalizados por ferramentas adequadas a cada fase do ciclo.

De uma maneira geral, a avaliação pode ser descrita pelas seguintes atividades:

1. **Resgatar avaliações das fases anteriores e plano de avaliação**, que consiste na recuperação tanto do plano de avaliação quanto do resultado das avaliações realizadas durante as fases do ciclo
2. **Avaliação do produto de IC**, na qual se consolida a avaliação dos produtos de IC, principalmente através do *feedback* do cliente;
3. **Avaliação do processo de IC**, na qual o processo de produção dos produtos de IC é avaliado;
4. **Elaborar plano de melhoria para o Ciclo de IC e encerrar o trabalho**. As propostas de melhoria, aqui, se basearão na análise, realizada por toda a equipe da Unidade de Inteligência, do projeto e de suas avaliações em termos de produto e processo.

A **Tabela 6** mostra uma síntese das atividades apresentadas acima, e a **Figura 6** oferece a síntese da fase, na forma de um fluxograma.

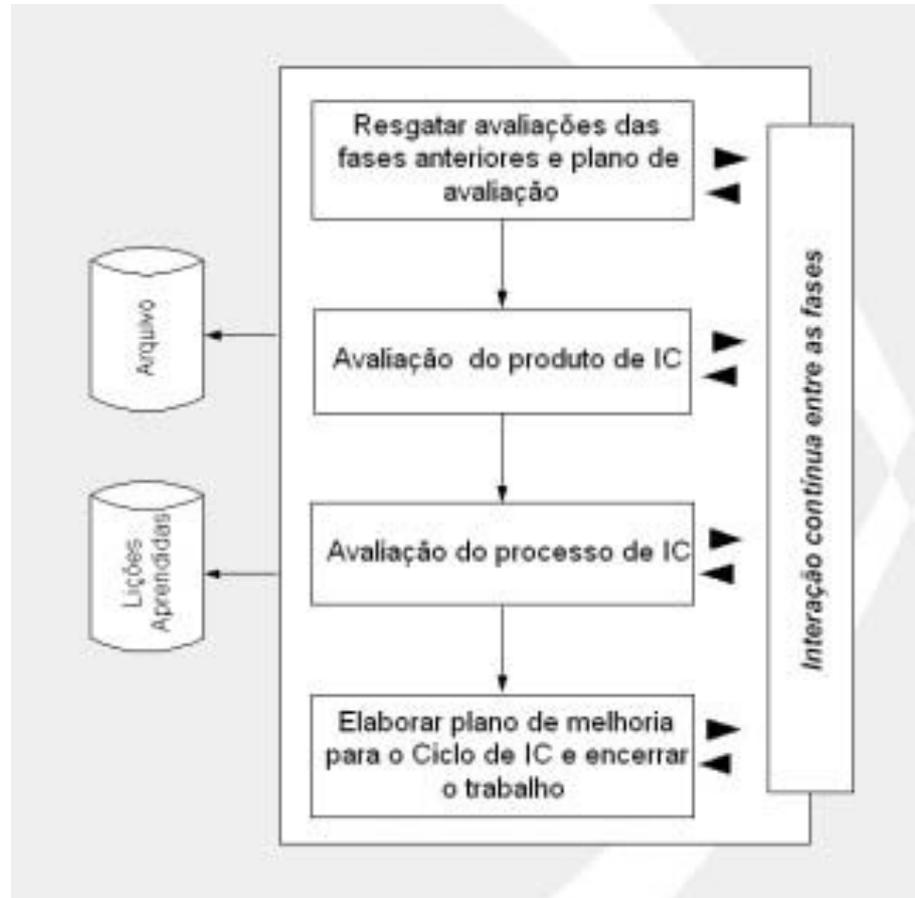


Figura 6 - Fluxograma da fase de Avaliação.

Tabela 6 - Fase de Avaliação

O que	Quem	Quando	Como	Por que
Resgatar avaliações das fases anteriores e plano de avaliação	Integrantes da equipe	Após disseminação do trabalho	*Recuperar o plano de avaliação; *Recuperar o resultado das avaliações realizadas durante as fases do ciclo.	*Para atualizar o plano de avaliação, concebido durante o planejamento; * Para recuperar os resultados das avaliações realizadas nas fases anteriores, que são os insumos fundamentais da avaliação final do trabalho.
Avaliação do produto de IC	Avaliação conjunta entre o cliente e o coordenador (ou responsável) de Inteligência Competitiva.	Na apresentação dos resultados ao cliente e após 30 dias.	*Ao final da apresentação oral, obter o feedback (avaliação inicial) do cliente a fim de verificar se o trabalho respondeu às necessidades originais; * A avaliação será complementada com a aplicação de instrumento de avaliação estruturado na forma de questionário. O cliente terá um prazo de 30 dias para a entrega; *Consolidar a avaliação do produto, produzindo um relatório que considere os resultados colhidos a partir do feedback do cliente e das respostas ao questionário. Deve-se enfatizar aqui os indicadores contidos no plano de avaliação e outros que, eventualmente, devido às particularidades do trabalho, devam ser acrescentados. Serão avaliados desde o formato do produto (ex: relatório síntese, apresentação, documento eletrônico, dentre outros), a metodologia aplicada, o desempenho e atendimento da equipe, as melhorias advindas com a aplicação dos resultados, benefícios econômicos e sociais, as cooperações, uma nova imagem no mercado e outras.	*Para aferir a satisfação do cliente em relação a prazos, impacto, pontos fracos, desdobramentos do trabalho e outros; *Os resultados permitem conhecer mais profundamente a opinião dos clientes quanto à qualidade e utilidade e, fundamentalmente, possibilitam aperfeiçoamentos das atividades de IC, com o intuito de procurar atender de forma mais satisfatória às demandas dos clientes.
Avaliação do processo de IC	A equipe em conjunto ou os responsáveis pela avaliação.	Antes do encerramento do trabalho.	*Recuperar e analisar os resultados das avaliações das fases anteriores, além das informações adicionais, colhidas durante a realização do trabalho, pertinentes a essa avaliação; *Consolidar a avaliação do processo, produzindo um relatório que considere os resultados colhidos a partir do feedback do cliente e das respostas ao questionário. Deve-se enfatizar aqui os indicadores contidos no plano de avaliação e outros que, eventualmente, devido às particularidades do trabalho, devam ser acrescentados.	Para que haja aumento da eficiência e da eficácia dos trabalhos.
Elaborar plano de melhoria para o Ciclo de IC e encerrar o trabalho	A equipe em conjunto.	Após a conclusão das avaliações do produto e do processo de IC	*Realizar um workshop de fechamento do trabalho, com toda a equipe da unidade, com o intuito de se gerar um plano de melhoria para o ciclo de IC. Sugere-se a realização das seguintes atividades: apresentação do trabalho com o PowerPoint apresentado ao cliente; apresentação dos relatórios de avaliação (produto e processo); discussão com toda a equipe, a fim de se identificar pontos de melhoria tanto nos relatórios de avaliação, quanto do próprio processo de IC; elaborar o plano de melhoria.	*Os resultados servirão como subsídios para aperfeiçoamento das atividades de Inteligência Competitiva, bem como de seus profissionais (ex: identificação de necessidade de treinamentos para membros da equipe). *As boas práticas e as lições aprendidas pela equipe deverão ser registradas na base de conhecimento e ficar disponíveis para todos, devendo ser implementadas em próximos trabalhos.

Resultados

Plano de melhoria

Documentação final do trabalho

ANEXO 2
CÓDIGO DE CONDUTA ABRAIC



Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva

Caixa Postal 0464 – CEP: 70359-970 – Brasília – DF
 Telefone: (61) 345-6452 - e-mail: abraic@abraic.org.br
 Site: www.abraic.org.br

CÓDIGO DE CONDUTA DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA - ABRAIC

CONSIDERANDO a necessidade do estabelecimento de padrões de conduta para os associados da ABRAIC, de forma a regular a conduta moral e profissional e indicar normas que devem inspirar o exercício das atividades associativas e profissionais. A ABRAIC propõe a adoção do seguinte instrumento como parâmetro para atuação de seus associados e, num contexto mais amplo, para os profissionais que exerçam funções passíveis de vinculação ao domínio teórico e conceitual da Inteligência em suas diversas vertentes.

Capítulo I

Das Disposições Preliminares

Art. 1º O exercício de atividades de IC implica em compromisso moral com o indivíduo, o cliente, a organização para a qual preste serviço e com a sociedade, impondo deveres e responsabilidades indelegáveis.

Capítulo II

Dos Deveres

Art. 2º Como orientação de conduta, são deveres dos Associados da ABRAIC, em complemento ao contido no Estatuto da Associação:

- I - utilizar-se dos benefícios da ciência e tecnologia moderna objetivando melhoria do desempenho profissional e conseqüentemente proporcionar o progresso das Organizações e do País;
- II - pleitear a melhor adequação das condições de trabalho, de acordo com os mais elevados padrões de segurança orgânica e Inteligência Competitiva;
- III - manter-se continuamente atualizado, participando de encontros de formação profissional, onde possa analisar, criticar, ser criticado e emitir parecer referente à profissão;
- IV – colaborar nas atividades e solicitações visando ao desenvolvimento e crescimento da Associação;
- V – buscar a utilização de técnicas modernas objetivando o controle da qualidade e a excelência da prestação de serviços;
- VI – divulgar, para a ABRAIC, conhecimentos, experiências, métodos ou sistemas que gerem melhorias no desempenho da Associação;
- VII – manter, em relação a outros associados, cordialidade e respeito, evitando confrontos desnecessários ou comparações;
- VIII – cumprir fiel e integralmente as obrigações e compromissos assumidos para com a Associação;
- IX – pautar-se nas atividades de Inteligência Competitiva pelo que prevê a legislação vigente quando em situação de:
 1. espionagem econômica e espionagem comercial;
 2. roubo de segredos comerciais;
 3. suborno;
 4. acesso não autorizado a instalações, documentos, pessoas e sistemas;
 5. invasão de privacidade;
 6. interceptação postal, telefônica, em transmissão de dados, em comunicação verbal e eletrônica e transferências eletrônicas;
 7. fraude, estelionato e falsidade ideológica;
 8. contato com documentos classificados quanto ao grau de sigilo.

X – Promover o Código de Ética da ABRAIC e este Código de Conduta Profissional junto às Organizações, terceiros contratantes e outras profissões.

Parágrafo primeiro – Entende-se por acesso: copiar, duplicar, rascunhar, desenhar, fotografar, descarregar, carregar, alterar, destruir, fotocopiar, replicar, transmitir, entregar, enviar, postar, comunicar e conduzir informações.

Parágrafo segundo – Entende-se por informações: dados brutos ou analisados, equipamentos, documentos, instalações e pessoas.

Parágrafo terceiro – Entende-se como documento classificado quanto ao grau de sigilo a mídia que contenha marcação simbolizando ser a informação de acesso restrito a determinado público.



Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva

Caixa Postal 0464 – CEP: 70359-970 – Brasília – DF
 Telefone: (61) 345-6452 - e-mail: abraic@abraic.org.br
 Site: www.abraic.org.br

Capítulo III Das Proibições

Art. 3º É vedado ao associado da ABRAIC:

- I - anunciar-se com qualificativos que excedam os títulos, cargos e especializações documentados;
- II – praticar qualquer ato em nome da Associação, salvo se em exercício de cargo ou missão, com autorização expressa da Diretoria Executiva da ABRAIC;
- III - assinar trabalhos ou quaisquer documentos executados por terceiros ou elaborados por leigos alheios à sua orientação, supervisão e fiscalização;
- IV - organizar ou manter sociedade profissional relacionada à atividade de Inteligência Competitiva, sob forma desautorizada por lei;
- V - afastar-se de suas atividades de associado da ABRAIC, mesmo temporariamente, sem razão fundamentada e sem notificação prévia à Associação;
- VI - contribuir ou praticar, no exercício da atividade de Inteligência Competitiva, ato contrário às Leis vigentes no País;
- VII – discutir, pronunciar-se ou posicionar-se em assuntos de natureza político-partidária, ideológica, religiosa, étnica e discriminatória em nome da ABRAIC.

Capítulo IV Dos Deveres Especiais em Relação aos Demais Associados

Art. 4º O associado da ABRAIC deverá ter para com seus colegas a consideração, o apreço, o respeito mútuo e a solidariedade que fortaleçam a harmonia e o bom conceito da classe.

Art. 5º O recomendado no artigo anterior não induz e não implica em convivência com o erro, contravenção penal ou atos contrários às Leis Vigentes no País, ao Estatuto e o Código de Ética da Associação, bem como às orientações deste Código de Conduta.

Art. 6º O Associado deverá, com relação aos demais membros, evitar fazer referências prejudiciais ou de qualquer modo desabonadoras.

Capítulo V Dos Deveres Especiais em Relação à Associação

Art. 7º Ao associado da ABRAIC caberá observar as seguintes normas com relação à Associação:

- I - prestigiar a entidade, propugnando pela defesa da dignidade e dos direitos profissionais, a harmonia e coesão dos associados;
- II - apoiar as iniciativas e os movimentos legítimos de defesa dos interesses da Associação, participando efetivamente de suas instâncias administrativas, quando solicitado ou eleito;
- III - aceitar e desempenhar, com zelo e eficiência, quaisquer cargos ou funções, justificando sua recusa quando, em caso extremo, encontrar-se impossibilitado de servi-las;
- IV - servir-se de posição, cargo ou função que desempenhe na Associação, em benefício exclusivo desta;
- V - difundir e aprimorar a Inteligência Competitiva (IC) como teoria e como atividade;
- VI - cumprir com suas obrigações junto à ABRAIC, inclusive no que se refere ao pagamento de contribuições, taxas e emolumentos estabelecidos;
- VII – considerar a Associação o foro adequado para arbitragem em assuntos afetos à atividade de Inteligência Competitiva em casos de disputas ou divergências entre associados.

Capítulo VI Das Infrações e Sanções Disciplinares

Art. 8º O não cumprimento das orientações contidas neste Código de Conduta é considerado infração disciplinar sujeita às penalidades previstas no Estatuto da Associação.

Brasília, DF 13 de novembro de 2002

Aprovado na 10ª Reunião da Diretoria Executiva da ABRAIC