

ESPIONAGEM E ÉTICA NO SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA**Sumaia Saheli¹****Celso Cláudio de Hildebrand e Grisi²****RESUMO**

O artigo aborda a questão da ética em um sistema de inteligência competitiva. Inicialmente, faz uma revisão da literatura, apresentando o sistema de inteligência competitiva como um subsistema do Sistema de Inteligência de Marketing. Posteriormente, discorre sobre a espionagem industrial, definindo o espião, tipificando-o e apresentando alguns casos coletados na bibliografia consultada. Conceitua a ética, a moral e o direito, para depois analisar as condutas no processo de um sistema de inteligência competitivo como éticas, ou não. Por fim, conclui-se que é possível desenvolver um Sistema de Informações sobre a Concorrência, que produza conhecimentos estratégicos relevantes, baseados na Ética.

¹ Mestre em Economia pelo CEDEPLAR/UFMG e atualmente Professora da Faculdade de Ciências Econômica da Fundação Álvares Penteadó – FACESP/FECAP e Consultora E-mail: ssaheli@fecap.br

² Professor do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo e atualmente Coordenador do Curso MBA Comércio Internacional da Fundação Instituto de Administração FEA/USP – E-mail: cchefeal@usp.br

Introdução

Atualmente reconhece-se o conhecimento como o principal ativo das organizações; a chave para a vantagem competitiva sustentável. Com o volume de informações disponíveis, proporcionado pelo advento da tecnologia da informação, gerenciar de maneira eficiente os dados passou a ser um diferencial estratégico. É necessário não apenas coletá-los, mas transformá-los em conhecimento estratégico relevante, em inteligência. Dados, informações, são apenas insumos do processo, que requer muita habilidade analítica. É, ainda, necessário que as empresas protejam seus conhecimentos, evitando a transferência ilegal de tecnologias, ou mesmo, sua destruição.

As empresas estão, ou deveriam estar, monitorando o ambiente externo, pois nele repousa suas ameaças e oportunidades. Neste contexto, se justifica a existência de um Sistema de Informação sobre a Concorrência (também denominado por Sistema de Inteligência Competitiva), o qual monitora e produz conhecimento estratégico relevante sobre sua posição competitiva.

Alguns executivos acreditam que o Sistema de Informação sobre a Concorrência nada mais é do que a espionagem industrial, uma atividade não-ética, utilizando deste argumento contra sua implantação. O trabalho se propõe a discutir os aspectos éticos do Sistema de Inteligência Competitiva.

Para tanto, inicialmente, o Sistema de Inteligência Competitiva (SIC) é apresentado como um componente do Sistema de Informação de Marketing. Os modelos de Sammon e Porter são descritos como referência e são citados os objetivos e dificuldades de implantação de um SIC, tendo como base a bibliografia consultada.

Posteriormente, discorre-se sobre a espionagem industrial, sua história e alguns casos, além de tipificar os espões. Depois, com base na literatura jurídica e filosófica, discute-se o que é ético, legal e moral, para que possa julgar os procedimentos do SIC. Por fim, concluiremos se é, ou não possível obter conhecimento estratégico relevante sobre a concorrência, sem adotar práticas ilícitas.

1. Sistema de Informação de Marketing e a Inteligência Competitiva

Um Sistema de Informação de Marketing (SIM) é essencialmente uma ferramenta de apoio às decisões dos gestores (Figura 1). Kotler apresenta o sistema de informação de marketing como uma estrutura de interação entre pessoas, equipamentos e procedimentos, organizada para captar um fluxo de informações que afeta a administração de marketing. Essa estrutura congrega, classifica, analisa, avalia e distribui as informações com fim de incrementar o planejamento, a implementação e o controle de marketing. O SIM está entre o meio ambiente e o executivo de marketing, transformando fluxos de dados em fluxos de informações para que se desenvolvam planos e programas. Ele é constituído de quatro subsistemas: sistema de relatórios internos (ou de contabilidade interna); sistema de inteligência de marketing (nosso foco de estudo); sistema de pesquisa de marketing; e o sistema analítico de marketing (ou sistema científico da administração de marketing).

No entanto, há controvérsias sobre a capacidade de se operacionalizar a divisão do sistema de informações de marketing, em quatro componentes, com o Kotler realiza, pois, questões como o posicionamento da empresa, são difíceis de serem alocadas no esquema acima. Como solução, o Professor Celso Grisi propõe a divisão do SIM em três componentes¹:

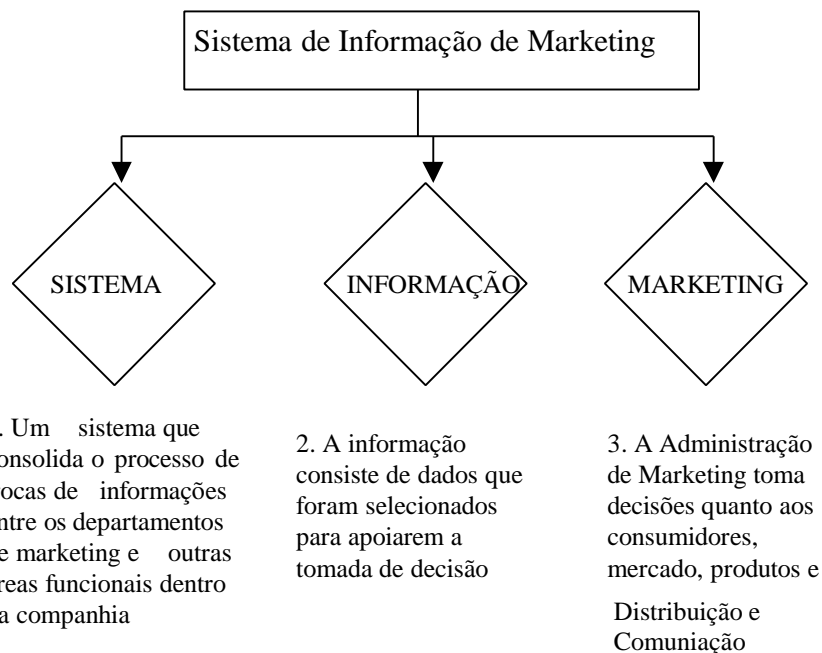
- Sistema de Informação do Produto.
- Sistema de Informação do Mercado.
- Sistema de Informação da Concorrência.

Este trabalho se propõe a discorrer sobre Sistema de Informação da Concorrência, também conhecido como Sistema de Inteligência Competitiva.

Figura 1 – Uma definição de Sistema de Informação de Marketing

¹ Notas de aula do Professor Celso Cláudio Hildebrand Grisi na matéria de Sistema de Informação de Marketing e Pesquisas de Marketing do curso de pós-graduação em administração de empresas da Faculdade de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de São Paulo.

Fonte: Mayros e Werne, 1989.



O Subsistema Inteligência Competitiva

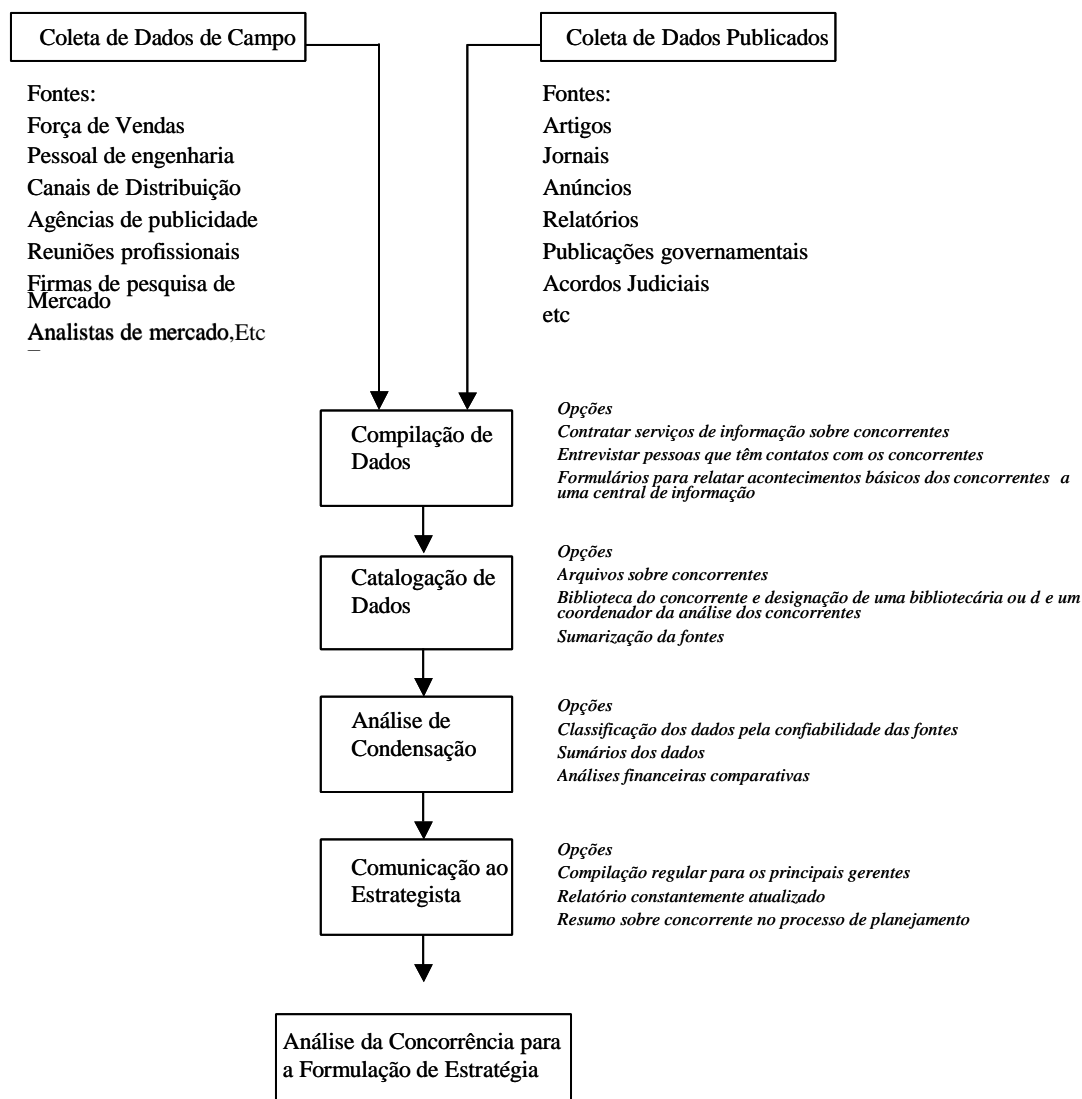
Antes de mais nada, é necessário que se diferencie os conceitos de informação e inteligência. Informações são dados quantitativos ou qualitativos; inteligência é o conhecimento acumulado a partir do processamento e da análise das informações coletadas. Informação é a matéria-prima da inteligência. A inteligência é o elemento essencial no processo de decisão.

Um subsistema de inteligência competitiva é um componente do sistema de marketing que coleta informações a respeito do ambiente competitivo, processa essas informações, transformando-as em elementos de inteligência, e divulga-os dando suporte à tomada de decisão. Sammon (1984:91) define inteligência competitiva como “o processo analítico que transforma dados desagregados sobre o competidor em conhecimento relevante, acurado e estrategicamente utilizável acerca da posição, desempenho, capacidades e intenções do concorrente”.

O objetivo do SIC, para Porter, é conhecer “o perfil resposta” de cada concorrente. Ele lembra que não apenas os concorrentes existentes são relevantes na análise, mas também os concorrentes potenciais (fornecedores, clientes, substitutos e novos entrantes). Assim, uma das primeiras tarefas a serem executadas no desenvolvimento de um SIC é a identificação dos concorrentes.

Porter apresenta um fluxograma sobre as funções que um Sistema de Informação sobre o Concorrente precisa desempenhar para promover uma análise sofisticada do concorrente, fazendo sugestões de como operacionalizá-las (Figura 2).

Figura 2 – O Diagrama de Funções de Porter

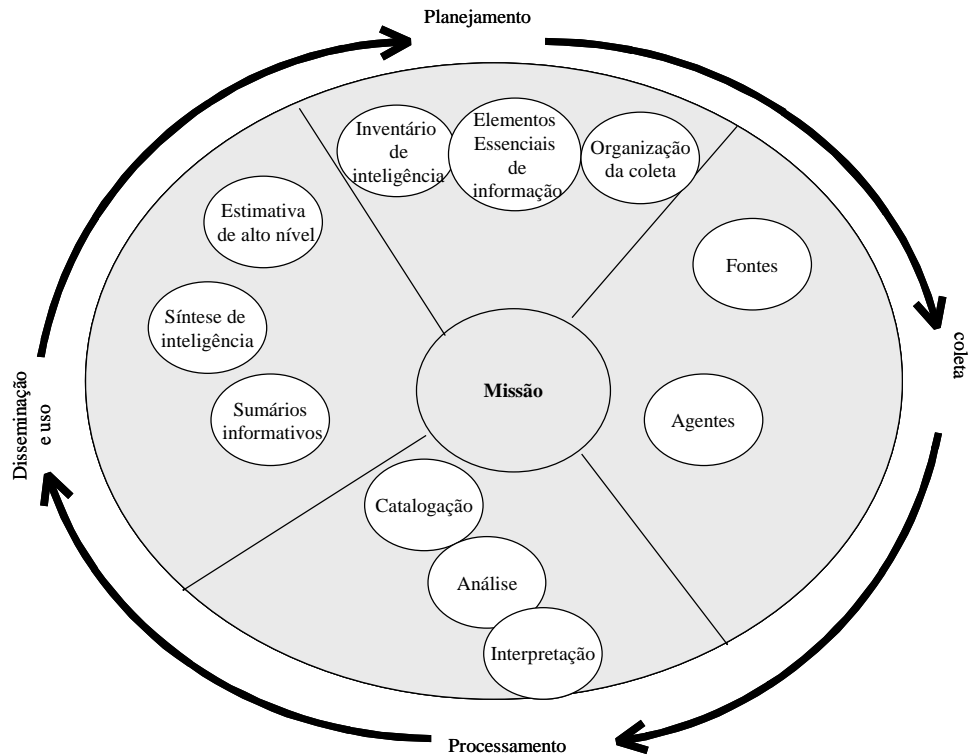


Fonte: Porter, 1986.

Sammon (1984) a partir da análise dos documentos do departamento de defesa dos EUA propõe um Ciclo de Inteligência. Este explicita o SIC como um processo contínuo de planejamento (e supervisão), de direcionamento dos esforços para a coleta, de análise e processamento das informações, e por fim, de disseminação e uso (Figura 3).

Carvalho (1995) analisa e compara os modelos de Porter e Sammon. Ele argumenta que o Ciclo proposto por Sammon deixa transparentes os principais passos metodológicos para se organizar o SIC, inclusive sua missão, e mostra um processo contínuo, que se realimenta. Porém, seu grau de generalidade dificulta seu uso em projetos específicos (o que não representa uma exclusividade deste modelo), e sua estrutura funcional e organizacional não fica clara, sendo o modelo de Porter a resposta para essas lacunas. Assim, os dois modelos não competem entre si, mas se complementam.

Figura 3 – O Ciclo de Inteligência de Sammon



Fonte: Sammon, 1984.

É comum a utilização dos seguintes argumentos contra a implantação de um sistema de inteligência competitiva:

- “Não há nada que esteja acontecendo que eu não saiba”.
- “Inteligência Competitiva é um centro de custos, não um centro de lucros. É muito caro implementar um programa como este”.
- “Inteligência competitiva é espionagem, é anti-ético”.

Na literatura há também referências sobre os motivos de fracasso de um SIC:

- Falta de envolvimento de todos da companhia, e, principalmente, da alta gerência.
- Falta de foco.
- Excesso de ênfase na coleta de informação.
- Falta de guia ético.

Observa-se que a questão da ética pode dificultar a aplicação e o sucesso do sistema. Muitas vezes, o SIC é encarado como sinônimo da atividade de espionagem, o que pode estimular os executivos com espírito aventureiro aguçado, mas desestimular outros que desejam seguir um comportamento ético. Discutir se as atividades do SIC representam espionagem industrial é o nosso próximo objetivo. Para tanto, faremos uma exposição sobre o que é espionagem e sua história. Posteriormente, discorreremos sobre a ética no SIC.

2. Espionagem uma atividade muito antiga

A espionagem não é uma atividade moderna, ou recente. Considera-se que o primeiro espião industrial tenha sido o homem pré-histórico que desejou saber como os membros da tribo vizinha conseguiam produzir o fogo.

A Arte da Guerra, um documento chinês escrito, há mais de 2.500 anos, pelo filósofo Sun Tzu que se tornou um general, é um dos livros mais lidos na atualidade. Nele, o general descreve como um Estado pode dominar a arte da guerra:

“...o conhecimento do espírito do mundo tem de ser obtido por adivinhação; a informação sobre a ciência natural deve ser procurada pelo raciocínio intuitivo; as leis do universos podem ser comprovadas pelos cálculos matemáticos; mas as disposições do inimigo só são averiguadas por espiões e apenas por eles”. (Sun Tzu, 1998:105)

Pretendemos discorrer sobre a necessidade de se utilizar espiões para obter conhecimento estratégico relevante sobre a concorrência. Para tanto, vamos descrever e conceituar espiões.

Espiões são indivíduos que buscam obter informações *secretas* a respeito das atividades, projetos, planos, manobras, etc. de um concorrente ou de um inimigo. Existem cinco tipos de espiões, para Sun Tzu:

- os locais - habitantes de um distrito;
- os internos - funcionários do inimigo;
- os convertidos - espiões inimigos capturados que passam a trabalhar na contra-espionagem e espionagem;
- os condenados - aqueles que recebem informações falsas e são capturados, servindo para a contra-espionagem;
- e os sobreviventes - trazem notícias do acampamento vizinho.

“Os espiões são os elementos mais importantes de uma guerra, porque neles repousa a capacidade de movimentação de um exército”. (Sun Tzu, 1998:111)

Podemos encontrar espiões em feiras, exposições, salões, confundindo-os com visitantes curiosos, que fazem diversas perguntas, colecionam catálogos, folhetos, prospectos e tiram muitas fotografias. Será ilícito o comportamento deles? Quando estão trabalhando com informações que as empresas desejaram tornar de domínio público, não é repreensível a atividade, mas também não se caracteriza como espionagem.

Barral e Langelaan citam o episódio das primeiras fotografias tiradas dos tanques alemães “Tigre” no período da II guerra mundial. *“Um parisiense muito “colaboracionista”, que sabia falar um pouco alemão, passeava pelo Champs Elysées em companhia dos filhos; aproximando-se dos bravos soldados germânicos que vigiavam os tanques, pediu-lhes que se deixassem fotografar com os meninos. Os militares ficaram tão encantados quantos as crianças e subiram com elas num tanque...”* (Barral e Langelaan, 1970:12) **(Caso 1)**

Pouco tempo depois a fotografia foi publicada em Londres. Estes autores descrevem várias histórias de espionagem industrial que valem a pena serem lidas. A título de ilustração, reproduzimos aqui parte da história de como a seda saiu da China e alcançou o Ocidente.

“...cerca de três mil anos antes de nossa era, uma imperatriz da China encorajou a cultura da amoreira e a criação do bicho-de-seda. Realizou pessoalmente numerosas experiências de enrolamento e rebobinagem do fio da seda e há quem pense que foi ela a inventora da tecelagem. Os chineses, embora exportassem livremente seus tecidos, guardavam zelosamente o segredo da fabricação. Guardaram-no tão bem..., que os espiões industriais da época levaram vários séculos para trazê-lo à luz. Foram os japoneses que conseguiram essa façanha ao estilo de James Bond. No ano 300 a.c., uma delegação japonesa chegou à China. Oficialmente, procurava contratar tecelões de seda capazes de ensinar esta arte no Japão. Na verdade, desejava descobrir o segredo da fabricação da seda,...., não muito tempo depois, o Japão se tornou o segundo produtor de seda do mundo.

Pouco mais tarde, uma princesa chinesa desposou um príncipe hindu. A fim de levar o famoso segredo para a nova pátria, ocultou casulos de seda nos cabelos e semente de amoreira na bainha do quimono. Em breve, grandes caravanas transportavam para o Ocidente tecidos de seda fabricados na Índia.” (Barral e Langelaan, 1970:18) **(Caso 2)**

A História assim continua, passando pelo Imperador Justiniano de Constantinopla, para a Itália, a França e a Inglaterra, sempre sob forma de casulos e sementes de amoreira ocultos nas bagagens dos viajantes.

Além da atividade de espionagem, a literatura a respeito de guerra ensina também a importância em iludir, ludibriar o oponente, o que se chama, tecnicamente, de contra-espionagem, ou contra-inteligência. A lenda do Cavalo de Tróia, descrita na "Ilíada" de Homero, é exemplo histórico desta atividade.

Um exemplo mais recente de contra-inteligência ocorreu durante a Guerra do Golfo. Uma divisão de fuzileiros navais americanos permaneceu embarcada nas proximidades da Foz do Rio Tigre, ameaçando desembarcar no porto de exportação do petróleo iraquiano. Saddam Hussein, reagindo a essa ameaça, mobilizou sua principal força, a chamada Guarda Republicana, para este local. Eles mantiveram-se imobilizados na defesa do local, deixando livre o acesso do deserto para o Exército dos EUA. A armadilha funcionou.

Neumann (1994:160) no intuito de descrever como o risco (intrínseco e extrínseco) existente nos sistemas de informações estratégicas relata como a *American Airlines* e a *United* desenvolveram seus sistemas de reserva, o SABRE e o APOLLO, respectivamente. A idéia inicial de desenvolver um sistema ocorreu da American Airlines em 1953, como o objetivo de marcar os assentos. Com o tempo o modelo se desenvolveu incorporando diversos serviços: permitir a comunicação entre as empresas, mostrar os assentos disponíveis em todos os vôos, preencher o "boarding passes", conectar as agências de viagem, amarrar as operações das linhas aéreas, entre outros. Até o início de 1970 as companhias aéreas procuraram desenvolver seus sistemas individualmente. Em 1974, a *American Airlines* propôs uma união entre as companhias aéreas e a ASTA – *American Society of Travel Agents* - para formar um sistema da indústria (JICRS – *Joint Industry Computerized System*). Em 1975, a *United* ofereceu seu sistema próprio para os membros da ASTA, o que acabou acirrando a guerra entre essas empresas. Devido a desvantagem tecnológica das demais companhias, com o tempo estas acabaram optando por um dos dois sistemas (SABRE e o APOLLO), e assim, o que era uma vantagem tecnológica se tornou mercadológica. Os sistemas permitiram que as companhias proprietárias tivessem acesso a informações privilegiadas sobre o mercado e a concorrência como: a elasticidade preço da demanda; a situação financeira das concorrentes; e o monitoramento das tarifas e do *share* de mercado dos concorrentes. Não obstante este fato, eles foram acusados de distorcerem as informações de mercado para a concorrência. O sistema além de representar uma ameaça a concorrência existente, também era uma barreira a entrada de novos concorrentes, devido ao elevado volume de investimento envolvido. O processo judicial que essas empresas sofreram, em 1984, não conseguiu impedir a retirada de outras companhias do mercado, muito pelo contrário, em 1992, a *United e a American* detinham 70% do mercado. (**Caso 3**)

Sammon (1984) demonstra a superioridade japonesa em relação aos EUA na atividade de coleta de informações sobre a concorrência e processamento². Essa superioridade na inteligência acaba por permitir a superioridade na atividade de contra-inteligência. Enquanto os "turistas" japoneses visitam as linhas de montagem de Detroit (em 1950 Eliji Toyoda dedicou mais de um mês visitando as plantas da indústria automobilística de Detroit com papel e caneta na mão), no Japão essas visitas não avançam para além das salas de conferência. (**Caso 4**)

Existem diversos relatos de casos históricos, verdadeiros ou não, romaneados em filmes ou publicados em livros especializados, contos de guerra ou ficção de espionagem e contra-espionagem. Por não ser o escopo deste trabalho, descrever todos os relatos, é que damos um salto histórico alcançando a atualidade.

Não podemos deixar de fazer menção a respeito da influência da Internet na atividade de espionagem. A revolução tecnológica que potencializou o volume de informações disponíveis para os pesquisadores também fragilizou os sistemas de informações das empresas.

Mostrando-se sua capacidade de adaptação às novas tecnologias, a atividade de espionagem se desenvolveu ao longo da história acompanhando as transformações. Dois novos profissionais surgiram nesta atividade: os "hackers"³ e os "hackers éticos". Para ganhar dinheiro, ou por pura satisfação de ego, pessoas altamente qualificadas em sistemas e tecnologia da informação usam seu conhecimento para fazer chantagem ou espionagem entre empresas. Estes são os *hackers* que, muitas vezes, são contratados por empresas para atacar os sistemas de suas concorrentes.

Muitas empresas preocupadas em colocar seus negócios rapidamente no ar deixam de dar a devida atenção a questões de segurança e ficam vulneráveis aos ataques via Internet. A contra-inteligência desse processo é realizada pelo "hacker ético": pessoa altamente qualificada em sistemas que se utiliza de sua experiência em invasão para proteção dos sistemas das empresas que os contratam. Assim como os proprietários de automóveis sentem a necessidade de se ter um seguro de carro, as modernas empresas que atuam na esfera virtual se sentem induzidas a

² Sammon argumenta que não só o Japão é superior aos EUA. França, Alemanha, Inglaterra são também citados.

³ Os *hackers* também são conhecidos como *crackers*.

investir em tecnologia de segurança de suas informações, contratando “*hackers éticos*” para atuar na contra-inteligência de seu negócio.

3. Comportamento não-ético dentro do SIC

A pergunta que se faz é: qual a linha divisória entre a pesquisa, estudo de mercado e as atividades de espionagem? Será que um Sistema de Inteligência, ou parte de seus componentes são éticos, ou apenas um nome, politicamente correto, dado à antiga atividade de espionagem?

Uma forma interessante de se diferenciar a pesquisa de mercado e a espionagem é considerar que esta última começa quando as informações a serem coletadas sobre o concorrente não estão disponíveis publicamente, isto é, o concorrente não deseja revelá-las, como a própria definição de espião fornecida anteriormente sugere.

Moreira (1999) denomina práticas de espionagem a:

- Infiltração de um agente nos quadros do concorrente.
- Interceptação ilegal de comunicações.
- Contratação de empregado do concorrente detentor de dados confidenciais de qualquer natureza.

A fronteira entre a pesquisa de informações e a espionagem é incerta, e certamente dependente do ambiente sócio-cultural em que as unidades econômicas estão inseridas. Olhar para dentro de uma casa que tem suas janelas escancaradas pode ser deselegante, mas não proibido. Porém, se esconder para tentar fotografar as pessoas que estão dentro desta, gravar conversas, pode ser considerado invasão de privacidade.

Já, na Fórmula 1, considera-se aceitável (ou “jogo limpo”) tirar fotografias com lentes zoom e colocar escutas de rádio nas corridas. Porém, não é aceito (“jogo sujo”) gravar conversas particulares e instalar dispositivos eletrônicos para invadir a privacidade.

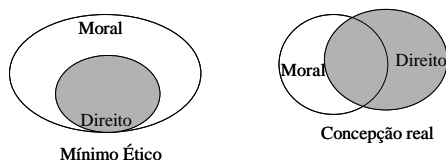
É comum considerar o legal como ético, isto é, tudo que é aceito pela lei é justo. A pergunta que fica é: o que é ético? O que é legal e o que é moral?

A palavra Ética vem do grego e significa a reflexão sobre os valores do caráter individual, constituindo a base dos costumes de uma sociedade e em um determinado tempo. Tomando o prisma scheleriano da *Ética Material de Valores*, qualquer atividade humana quando dirigida para a realização de um valor para a sociedade é considerada como uma conduta ética⁴. Kant apresenta a *teoria do dever ético*, na qual cada indivíduo deve se comportar de acordo com princípios universais.

Reale (1983) mostra que moral (individual ou social) e direito são campos da ética, a qual expressa um juízo de valor⁵. Uma norma ética se caracteriza pelo desejo de um comportamento e pela possibilidade de violação, sem com isso atingir sua validade. Reale mostra a ética sob dois prismas:

- do valor da subjetividade do autor, da consciência individual, da moral individual, que se denomina por *Ética da Subjetividade*, ou *Moral*, ou do bem da pessoa;
- do valor da coletividade em que o agente atua, o bem social. Aqui, a Ética assume duas expressões: a *Moral social* (Costumes e Convenções sociais) e a do *Direito*.

Apesar do desejo que o direito tutele apenas o “lícito moral”, como a teoria do “mínimo ético”, de Jeremias Bentham (o direito visto como o mínimo ético), a realidade é que existem atos jurídicos lícitos que não o são do ponto de vista moral⁶.



⁴ Pode ocorrer aberrações éticas, em virtude de um apego desmedido ao valor, como por exemplo, dar valor excessivo ao dinheiro.

⁵ Existem diversas teorias sobre a Ética que não são apresentadas aqui, pois fazê-lo seria fugir ao foco.

⁶ Por exemplo, a mão de direção que a legislação determina não tem ligação com o campo da moral. Outro exemplo, se dois sócios assinarem um contrato social, no qual se estipula a divisão igual de lucros, mas não houver equilíbrio na dedicação de cada um, o acordo pode ser considerado imoral.

Mas, por que o pensamento gerencial deve se preocupar com a ética? Os altos custos impostos pelos escândalos seriam uma boa resposta a essa pergunta: multas, reputação, alta rotatividade dos funcionários, etc. Assim, o alto padrão de conduta dos funcionários de uma empresa é um ativo importante de uma empresa.

ASPECTOS JURÍDICOS

Toda empresa tem o dever ético de cumprir a lei. Isto significa que a sociedade espera o comportamento ético da empresa na busca pelos seus objetivos, qualquer que estes sejam (maximizar lucro, maximizar o valor das ações, etc.). Além de uma exigência social, ter um comportamento ético implica em reduzir custos e geração de resultados sustentáveis, isto é, livres de contingências.

A Lei 9.883, de 7 de dezembro de 1999, que instituiu a Agência Brasileira de Inteligência (ABIN) define a inteligência como: “*atividade que objetiva a obtenção, análise e disseminação de conhecimentos dentro e fora do território nacional sobre fatos e situações de imediata ou potencial influência sobre o processo decisório e a ação governamental e sobre a salvaguarda e a segurança da sociedade e do Estado.*” Já, a contra-inteligência seria a “*atividade que objetiva neutralizar a Inteligência adversa.*”

A contra-inteligência pode ser encarada como uma atitude de defesa passiva quando tenta, simplesmente, proteger as informações estratégicas. Pode, ainda, ser uma defesa ativa, quando tenta desinformar, iludir, enganar, levar o adversário a erro de julgamento, através de planejamento meticuloso. Neste segundo aspecto é que a contra-inteligência pode ir de encontro a lei 9.279, de 14 de maio de 1996, que regulamenta os direitos e obrigações relativas à propriedade industrial.

O Título V, desta lei, versa sobre os crimes contra a propriedade industrial, no qual encontramos referências a crimes contra as patentes, contra os desenhos industriais; contra as marcas; crimes cometidos por meio de marca; crimes contra indicações geográficas; e os crimes de concorrência desleal, onde o nosso foco de interesse se encontra. Este capítulo da lei apresenta quatorze atos que, quando cometidos, são considerados crime de concorrência desleal, prevendo-se pena de três meses a um ano, ou multa. Aqui, apresentamos apenas aqueles que nos parecem serem relevantes em um SIC. São considerados crime os seguintes atos:

- I. Publicar, por qualquer meio, falsa informação, em detrimento de concorrente, com fim de obter vantagem.
- II. Prestar ou divulgar, acerca de concorrente, falsa informação, com fim de obter vantagem.
-
- IX. Dar ou prometer dinheiro ou outra utilidade a empregado de concorrente, para que o empregado, faltando ao dever do emprego, lhe proporcione vantagem.
- X. Receber dinheiro ou outra utilidade, ou aceitar promessa de paga ou recompensa, para, faltando ao dever de empregado, proporcionar vantagem a concorrente do empregador.
- XI. Divulgar, explorar ou utilizar, 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. Divulgar, explorar ou utilizar, sem autorização, conhecimentos ou informações a que se refere o inciso anterior, obtidos por meios ilícitos ou a que teve acesso mediante fraude.
-
- XIV. Divulgar, explorar ou utilizar, sem autorização, resultados de testes ou outros dados não divulgados, cuja elaboração envolva esforço considerável e que tenham sido apresentados a entidades governamentais com condições para aprovar a comercialização de produtos.

A moral e o jurídico, no contexto do SIC

Tomando o Ciclo de Inteligência de Sammon, identificamos três formas possíveis de ação que colocariam em dúvida ética das pessoas envolvidas:

- Coletar e processar informações de forma tendenciosa.
- Disseminar informações falsas em prejuízo dos concorrentes.
- Coletar informações de forma ilícitas.

A primeira forma, coletar e processar as informações de forma tendenciosa, não é um risco exclusivo de um Sistema de Inteligência Competitiva. Qualquer análise ou pesquisa, de uso acadêmico ou não, padece do risco de ser conduzida de maneira viesada no intuito de produzir benefícios para um grupo específico, ou não, apenas refletindo juízos de valor das pessoas envolvidas. Produzir informações tendenciosas de forma intencional é imoral. A minimização do risco do viés é possível com a formação de grupos diferentes e internamente heterogêneos para realizar a coleta e o processamento das informações.

Quanto à segunda forma, ela está inserida na lei 9.279 como crime, nos incisos I e II. A partir destes, concluímos que a contra-inteligência quando utilizada de modo a ludibriar, a desinformar, pode ser considerada como uma atividade ilícita⁷. Isto é, não é crime tentar proteger suas informações, mas pode ser considerado crime publicar informações enganosas.⁸

A terceira forma é a que nos parece ser a de maior risco, pois há diversas formas de coleta ilícita de informações. Neste caso, entramos no terreno da espionagem e estamos sujeitos às penas que a lei determina.

De uma forma geral, é considerado ilícito obter informações sobre a concorrência em qualquer fonte (fornecedores, distribuidores ou qualquer tipo de parceiros) que não estejam disponíveis em fontes públicas. É também ilícito fazer acordos entre concorrentes para troca de informações sobre outros concorrentes, pois este ato implica em coalisão (ver nota de rodapé n.º 7).

Moreira (1999), em *A Ética Empresarial no Brasil*, mostra que é possível obter informações sobre a concorrência sem ferir a ética das seguintes formas:

- “...esses dados constem de publicidade legal do concorrente, como demonstrações financeiras, por exemplo;
- Sejam divulgados pelo próprio concorrente em veículo de comunicação geral ou setorial;
- Sejam entregues a empresa por um cliente, como forma de prova de preço menor, praticado por um concorrente. Evidentemente, este cliente não pode estar vinculado por obrigação de confiabilidade;...
- Sejam colhidos, compilados e apresentados por empresas ou instituições idôneas, que realizem pesquisas de mercado e que só façam divulgação dos dados em uma base consolidada....”

(Moreira, 1999:101)

Para melhor esclarecer esse ponto, apontamos, no quadro abaixo, as diversas fontes de informações passíveis de serem utilizadas para se identificar as fraquezas e forças da concorrência, sem que se fira a ética.

Quadro 1 – Fontes de Informações

Dados Publicados	
•Jornais	•Artigos
•Relatórios	•Anúncios
•Acordos Judiciais	•Publicações governamentais
•Balanços	•Catálogos
•Associações de classe	•Press-release
Coleta de Campo	
•Pessoal de engenharia (dados públicos)	•Força de Vendas (dados públicos)
•Agências de publicidade idôneas	•Canais de Distribuição (dados públicos)
•Firmas de pesquisa de Mercado idôneas (consumidores e relatórios de Pesquisa)	•Reuniões profissionais
•Fornecedores (dados públicos)	•Analistas de mercado idôneos
Fontes não-convencionais	
<ul style="list-style-type: none"> • Guias de compras: <ul style="list-style-type: none"> ○ Guia de compras industriais ○ Guia páginas amarelas 	<ul style="list-style-type: none"> • Fontes passíveis de observação direta (instalações, movimentação de cargas, fotografias aéreas, etc.)
<ul style="list-style-type: none"> • Feiras comerciais 	<ul style="list-style-type: none"> • Anúncios de recrutamento de pessoal

⁷ O caráter normativo dos julgamentos em direito dificulta a definição *a priori* do que é legal e ilegal. Ainda há a necessidade do concorrente provar o dano causado para que se caracterize o ato como ilícito.

⁸ Devemos alertar para a possibilidade de um Sistema de Informação estar sendo alimentado por informações falsas. Para minimizar esse risco, Sammon sugere a ponderação dos dados, segundo os critérios de a confiabilidade da fonte e a exatidão da informação.

<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento das licenças e patentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar a formação de contratos e acordos comerciais
--	---

Por fim, citamos algumas práticas que podem ser consideradas como dúbias, em termos éticos:

- Comprar lixo do concorrente.
- Verificar fotografias aéreas (a Prefeitura de São Paulo, para acompanhar a ocupação do espaço urbano e a cobrança de IPTU tira fotos aéreas, as quais estão disponíveis ao público).
- Ofertar empregos inexistentes, no intuito de coletar informações dos concorrentes com seus funcionários.
- Escolher profissionais com base nas informações que revelará e não nas suas habilidades.

Existe uma ampla gama de fontes de informação que não agridem a ética. Assim, não é imprescindível agir de forma ilícita para se ter um Sistema de Inteligência Competitiva.

Samomn (1994) relata que um analista sênior da inteligência da marinha americana, na Segunda Guerra Mundial declarou que, em tempos de paz, apenas 1% das informações trabalhadas vinha de fontes secretas, 95% vinha de fontes públicas e o restante de fontes semi-pública⁹. Ele ainda descreve: *“There is very little these confidential agents can tell that is not accessible to an alert analyst who knows what he is looking for and knows how to find it in open sources.”* (1984:40).

Por fim, a inteligência não decorre das informações coletadas, mas da forma como se processa as informações. A capacidade analítica é o ativo mais relevante neste processo.

4. Limitação da pesquisa e recomendações de estudos futuros

Verificamos algumas limitações no desenvolvimento desta pesquisa, às quais gostaríamos de fazer referência.

Primeiramente, fazemos referência ao nível de complexidade do tema estudado e seu caráter multidisciplinar. Esses fatores dificultam o desenvolvimento de uma análise com profundidade, deixando lacunas de compreensão e abordagem sobre o tema, que poderiam corroborar ou não com as conclusões do estudo. É importante destacar que a subjetividade na análise jurídica, dificulta ainda a determinação precisa do que é legal ou não.

Como exemplo destas lacunas, o estudo não abrangeu todas as dificuldades listadas na literatura a respeito da implantação de um Sistema de Inteligência. Questões relativas aos custos de implantação frente aos benefícios gerados são de suma importância e foram negligenciadas. Uma análise aprofundada deste aspecto complementaria este trabalho. Também, não foi sugerida nenhuma forma de monitoramento da concorrência, ou roteiro de informações a serem coletadas. Colocamos estes temas como recomendação para estudos futuros, pois desenvolvê-los aqui fugiria ao escopo deste trabalho.

Não seria correto deixarmos de assumir que esta análise, assim como qualquer outra, acadêmica ou não, é passível de reflexão de juízos de valor dos condutores da mesma. Coube a nós tentarmos ser mais neutros possíveis, o que tentamos realizar arduamente. A redução deste risco será possível com a disseminação desta análise pelo meio acadêmico e com a incorporação de sugestões pertinentes.

5. Conclusão

Um Sistema de Informação sobre a Concorrência permite que uma empresa conheça e acompanhe o desempenho dos concorrentes atuais e potenciais no intuito de descobrir vantagens e desvantagens competitivas. Em conjunto com os demais sistemas que formam o Sistema de Informação de Marketing, sua adoção se justifica na formulação de estratégias de marketing para explorar as oportunidades que se visualiza no ambiente externo, assim como para minimizar os efeitos das ameaças que se verificam. Conhecendo melhor o ambiente em que a empresa está atuando é possível responder de forma mais ágil e eficaz às mudanças percebidas. Conhecimento é, hoje, um dos principais ativos das empresas.

⁹ O texto não deixa evidente se os percentuais referiam-se ao valor das informações ou à quantidade.

Um Sistema de Inteligência Competitiva não deve ser visto como um custo adicional para as empresas, mas como investimento, por representar um instrumento de criação de conhecimento essencial para um planejamento de marketing eficaz, chave para a vantagem competitiva sustentável.

O estudo provou que é possível implantar um Sistema de Inteligência Competitiva, baseado em atividade lícitas, pois além de existirem inúmeras fontes de informações públicas, há meios de conduzir um comportamento ético dos profissionais envolvidos, como a adoção de práticas de coleta, processamento e divulgação recomendados. A atitude ilícita não é apenas combatida pela sua restrição legal, mas também pelo elevado custo envolvido nas espionagens industriais, associadas a retornos que deixam a desejar. Deve-se atentar para o fato de que a maior vantagem de um sistema de inteligência não advém das informações brutas coletadas, mas da forma como elas são interpretadas e transformadas em conhecimento. Isto é, mais vale a capacidade intelectual reflexiva e crítica, do que uma informação pura, obtida de forma romântica e divertida. A primeira, permite que você olhe através, e, a segunda, que se tenha uma visão superficial.

BIBLIOGRAFIA

BRASIL. Lei n.º 9.279 de 14 de maio de 1996. Regulamenta os direitos e obrigações relativas à propriedade industrial. SENADO. <http://www.senado.gov.br>, 01/05/01.

BRASIL. Lei 9.883 de 7 de dezembro de 1999. Regulamenta e Institui a Agência Brasileira de Inteligência (ABIN). SENADO. <http://www.senado.gov.br>, 01/05/01.

CARVALHO, Dirceu T. *Sistema de Inteligência Competitiva*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1995.

FORTE, Sérgio H.A.C. *Uma contribuição ao processo de análise estratégica da concorrência*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 1988. KAHANER, Larry. *Competitive Intelligence*. New York: Simon & Schuster, 1996.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hal, 2000.

LANGELAAN, George; BARRAL, Jean. *Espionagem industrial*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1970.

MAYROS, Van; WENER, D. Michael. *Marketing Information Systems*. Pennsylvania: Chilton Book Company, 1989.

MOREIRA, Joaquim M., *A Ética Empresarial no Brasil*. São Paulo: Pioneira, 1999.

NEUMANN, Seev. *Strategic information systems: competition through information technologies*. New York: Macmillan, 1994.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: técnicas para a análise da indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campos, 1986.

REALE, Miguel. *Lições Preliminares de Direito*. 18.ed. São Paulo: Saraiva, 1991.

SAMMON, William L.; KURLAND, Mark A.; SPLITALNIC, Robert. *Business competitor intelligence: methods for collecting, organizing, and using information*. New York, John Wiley & Sons, 1984.

TZU, Sun. *A arte da Guerra*. 20ª. ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.