

Lícito *versus* Ético

Como as ferramentas de Inteligência Competitiva podem contribuir para a boa imagem corporativa

Elaine C. Marcial

Alfredo J. L. Costa

João J. A. Curvello

O presente trabalho tem por objetivo discutir os aspectos éticos e de conduta dos profissionais de Inteligência Competitiva. A fim de clarificar a questão, o trabalho apresenta definições e objetivos de ética e Inteligência Competitiva, bem como as atividades praticadas pelo profissional de Inteligência Competitiva. Discute-se a importância dos códigos de ética e de conduta para nortear a atuação dos profissionais e por que no caso da Inteligência Competitiva torna-se uma necessidade. Aspectos como os riscos, principalmente os de imagem e legal, para as organizações, quando não são observados os aspectos de ética e de conduta, também são discutidos. É abordada ainda a diferença existente entre risco de imagem e risco legal e quais as ações práticas enquadram-se em cada um dos referentes riscos. (Metodologia) A questão teórica exigiu esforço interdisciplinar para captar a complexidade da atividade de Inteligência Competitiva. Investigaram-se estudos sobre comunicação e organizações, com o intuito de verificar as relações entre a Ética, a Inteligência Competitiva e a imagem organizacional. A pesquisa bibliográfica foi complementada por coleta de dados realizada por intermédio de análise do conteúdo de documentos empresariais e matérias jornalísticas na mídia, além de entrevistas semi-estruturadas com profissionais de Inteligência Competitiva de grandes empresas nacionais. (Resultados) As práticas correntes mostram que, embora muitas ações não possam ser enquadradas como ilegais, é muito tênue a fronteira entre a espionagem e a Inteligência Competitiva. Por isso, muitas dessas ações podem trazer prejuízo para a imagem das organizações, porque é crescente a cobrança por parte da sociedade em geral a respeito da transparência e conduta “politicamente correta” das organizações. (Conclusão) Como se trata de atividade relativamente nova no ambiente organizacional, para ser amplamente aceita e integrar a estratégia das organizações, a Inteligência Competitiva prescinde de um código de ética e de conduta, para orientar os profissionais e possibilitar a obtenção do apoio dos dirigentes e o entendimento da metodologia e finalidade das ferramentas de Inteligência Competitiva tanto para definição de estratégias quanto para tomada de decisão.

PALAVRAS-CHAVE

Inteligência Competitiva, Ética, Comunicação organizacional, espionagem, risco.

KEYWORDS

Competitive intelligence, Ethics, organizational communication, spying, risk.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por objetivo discutir os aspectos éticos e de conduta dos profissionais de Inteligência Competitiva. A fim de clarificar a questão, o trabalho apresenta definições e objetivos de ética e Inteligência Competitiva, bem como as atividades praticadas pelo profissional de Inteligência Competitiva.

Discute-se a importância dos códigos de ética e de conduta para nortear a atuação dos profissionais e por que no caso da Inteligência Competitiva torna-se uma necessidade. Aspectos como os riscos, principalmente os de imagem e legal, para as organizações quando não são observados os aspectos de ética e de conduta também são discutidos. É abordada ainda a diferença existente entre risco de imagem e risco legal e quais as ações práticas que se enquadram em cada um dos referentes riscos.

A questão teórica exigiu esforço interdisciplinar para captar a complexidade da atividade de Inteligência Competitiva. Investigaram-se estudos sobre comunicação e organizações, com o intuito de verificar as relações entre a Ética, a Inteligência Competitiva e a imagem organizacional. A revisão de literatura foi complementada por coleta de dados realizada por intermédio de análise do conteúdo de documentos empresariais e matérias jornalísticas na mídia, além de entrevistas semi-estruturadas com profissionais de Inteligência Competitiva de grandes empresas nacionais.

A ÉTICA

As virtudes éticas descendem das teorias propostas por Platão e Aristóteles.

As pessoas adquirem virtudes do mesmo modo que adquirem habilidades como cozinhar ou para exercer qualquer profissão. Aristóteles acreditava que a virtude era cultivada e fazia parte de uma pessoa como a linguagem e a cultura. As virtudes éticas propõem que as pessoas são criadas e educadas para tornarem-se virtuosas em caráter e podem escolher entre o certo e o errado pela natureza de sua índole.

A ética é o conjunto de princípios e valores que guiam e orientam as relações humanas. Segundo Fleisher e Blenkhorn (2001), vai além do estabelecimento da moral, pois também é definida pela cultura ou pela sociedade. Ela leva em conta a censura ou questões sobre o estabelecimento de regras de conduta moral e valores sociais. A ética somente existe com o relacionamento, ou seja, dentro de um contexto social e cultural.

A questão da ética no negócio pode ser considerada sobre diferentes níveis: pessoal, organizacional, industrial, e social. A discussão da ética frequentemente vem das questões sobre obrigações e responsabilidades, e o conflito existente entre elas. Os diferentes princípios éticos servem para guiar a tomada de decisão pessoal (Fleisher e Blenkhorn, 2001).

A adoção de um código de ética por qualquer organização fornece vantagens que são aceitas por seus *stakeholders*. Uma das principais vantagens é o oferecimento de um guia ético para auxiliar na tomada de decisão nas situações em que existam dilemas éticos, servindo como base para se checar uma posição (Fleisher e Blenkhorn, 2001).

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Diversas são as definições que podemos encontrar na literatura sobre Inteligência Competitiva.

Verificamos que Fuld (1995) define Inteligência Competitiva como função voltada apenas para o monitoramento dos concorrentes: é a informação analisada sobre os concorrentes que têm implicações no processo de tomada de decisão da empresa (Herring, 1996, 31) possui uma visão mais ampla:

Inteligência é o conhecimento do ambiente competitivo da organização e de seu macroambiente, aplicado a processos de tomada de decisão, nos níveis estratégico e tático. Sistema de Inteligência Competitivo é o processo organizacional de coleta e análise da informação, que por sua vez é disseminado como inteligência aos usuários em apoio à tomada de decisão, tendo em vista a geração ou sustentação de vantagens competitivas.

Consideramos Inteligência Competitiva o processo informacional proativo para a tomada de decisão, seja ela estratégica ou negocial, e para a proteção do conhecimento científico da organização. É um processo sistemático e ético de coleta, análise e disseminação de informações que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir proativamente, bem como para proteger o conhecimento sensível produzido.

A Inteligência é a antecipação de movimentos e não o relato do que já aconteceu. Tem como suporte o pentágono (Figura 1) no qual encontramos a

produção de informações e a Contra-Inteligência como os subprocessos que compõem o processo de Inteligência, os quais têm como guarda-chuva as ferramentas de TIs, de administração e de ciência da informação.

Essas três últimas áreas apóiam os métodos de planejamento, coleta, análise, disseminação e proteção do conhecimento sensível através de suas ferramentas. Podemos citar como exemplo as ferramentas: (1) da tecnologia da informação – *data mining*, *data warehouse*, *text mining* que auxiliam na identificação e análise da informação; (2) da administração – análise da concorrência de Porter, sistemas de informações de marketing, gestão e outros; (3) as da ciência da informação que auxiliam o sistema de Inteligência no armazenamento e recuperação da informação formal e disponível, bem como, com as suas ferramentas de análise automática da informação.

O subprocesso de produção de informações (Figura 2) é composto pelas etapas de planejamento e direção, cujo objetivo é delimitar o foco do trabalho de Inteligência; coleta e busca de dados e informações formais e informais, tanto do macroambiente como do ambiente competitivo e interno da empresa; sua análise de forma filtrada e integrada e a respectiva disseminação considerando a cultura da empresa e o modelo mental dos tomadores de decisão (Marcial, 2001).

O subprocesso de produção de informações deve ser protegido pelo subprocesso de contra-Inteligência, que tem por objetivo neutralizar as ações de Inteligência ou de espiona-

gem da concorrência ou de qualquer outro ator. A contra-Inteligência busca detectar o invasor, neutralizar sua atuação, recuperar ou mesmo contra-atacar através da produção de desinformação. Tem por objetivo promover a segurança do homem, das instalações, dos documentos e materiais e dos sistemas de comunicação e de informações (Muller, 2000).

ÉTICA E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA – IMPORTÂNCIA DO CÓDIGO DE ÉTICA E DE CONDUTA NO CONTEXTO DA IC
O principal objetivo da Inteligência Competitiva é produzir informação para auxiliar na tomada de decisão.

A ética norteia a tomada de decisão com base em princípios e valores morais. O código de ética para a Inteligência Competitiva tem como objetivo nortear o trabalho do profissional de IC, principalmente nas etapas de coleta de dados e pedaços de informação, fase em que há dúvidas quanto ao que é certo ou errado. Em tal momento a linha divisória entre o trabalho de Inteligência e a espionagem pode se tornar tênue. As discussões sobre a ética são focadas nas decisões de cada indivíduo, e nesse sentido ela se torna importante no trabalho de Inteligência Competitiva.

A inclusão da ética na agenda dos profissionais da área de Inteligência

Figura 1

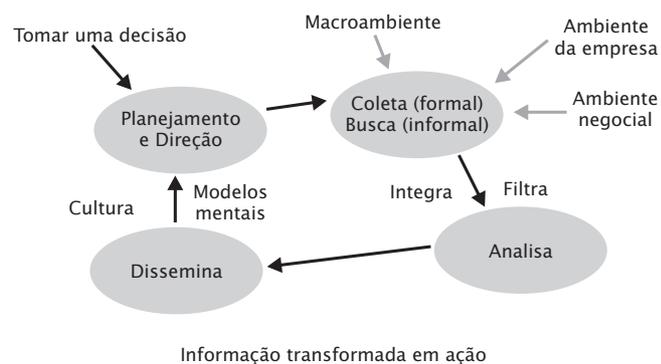
Inteligência Competitiva

Processo informacional proativo que conduz à melhor tomada de decisão estratégica ou negocial, e protege o conhecimento sensível da empresa.



Figura 2

IC – Produção do Conhecimento



Competitiva foi sugerida pela importância da questão para a comunidade de IC e a crença de que deslizes éticos na prática de IC, freqüentemente, resultam da ignorância ao invés da intenção (Flesher e Blenkhorn, 2001).

O código de ética constitui uma necessidade na atividade de Inteligência por diversos motivos. Podemos citar como primeiro motivo, o fato de ser uma atividade recém-ingressada no País e que ainda pode ser considerada uma prática imatura. Assim, os princípios e valores que devem guiar e orientar a atuação desses profissionais precisam ser adquiridos e cultivados. O código de ética serve para orientar na formação desses profissionais.

Existe também uma falta generalizada de conhecimento a respeito da atividade de Inteligência Competitiva pela sociedade, bem como, a confusão entre a atividade de Inteligência Competitiva e as ações de espionagem. Essa questão está também relacionada ao fato de a atividade ser recente no País e, ainda, pouco divulgada. Segundo Cook e Cook (2000), as práticas de Inteligência Competitiva estão mais próximas de uma investigação jornalística do que das ações de espionagem.

O que difere uma atividade da outra são as práticas legais e éticas de obtenção de dados e pedaços de informação. Os autores completam dizendo que: um agente de Inteligência é capaz de encontrar 95% das informações de que a empresa necessita a partir de fontes legais e com o uso de métodos éticos. São considerados métodos não-éticos e ilegais o grampo telefônico e de *e-mail*, a

compra ou roubo de informações e documentos sigilosos de uma organização, a mentira a respeito da sua identidade, a infiltração de pessoas nas organizações concorrentes, entre outros. Fazendo um paralelo com a atividade jornalística, essas práticas também são eticamente condenadas, apesar de seu uso corrente por boa parte da mídia.

*Um agente de
Inteligência é capaz de
encontrar 95% da
informações de que a
empresa necessita a
partir de fontes legais e
com o uso de
métodos éticos.*

Outro problema é a falta de divulgação e consolidação da profissão no País, que por consequência gera a inexistência do reconhecimento do profissional da área. Acreditamos que o primeiro passo para sua consolidação e reconhecimento como profissão está ligado à aceitação e obediência por parte dos profissionais da área de um Código de Ética Comum. A regulação por um Código de Conduta que norteie a atuação desses profissionais, consiste de outra medida importante.

Nos Estados Unidos, os profissionais de Inteligência Competitiva seguem o Código de Ética elaborado pela SICP – Sociedade dos Profissionais de Inteligência Competitiva americana. No Brasil, após uma discussão de quase um ano foi divulgado para a sociedade brasileira o Código de Ética da Associação Brasileira de Inteligência Competitiva (Abraic, 2002), o qual é composto pelos seguintes valores éticos, que passam a ser sugeridos por seus associados e serve como orientador de todos os profissionais que atuam na área:

1. Exercer a profissão com zelo, diligência e honestidade.
 2. Preservar sua dignidade, prerrogativas e independência profissional.
 3. Esforçar-se continuamente para aumentar o reconhecimento e o respeito à profissão.
 4. Cumprir as leis aplicáveis, tanto no País quanto no exterior.
 5. Manter sigilo sobre o que souber, em função de sua atividade profissional.
 6. Evitar envolver-se em conflitos de interesse no cumprimento de seus deveres.
 7. Assegurar as condições mínimas para o desempenho ético-profissional.
 8. Emitir opinião, dar parecer e sugerir medidas somente depois de estar seguro das informações produzidas e da confiabilidade dos dados.
- Segundo o presidente da Associação, o próximo passo consiste na construção do Código de Conduta para os profissionais da área, o qual será construído com base nos princípios éticos já definidos, e na discussão aberta entre seus associados.

Segundo Fleisher e Blenkhorn (2001), o Código de Conduta atua em comple-

mento ao Código de Ética. Embora o Código de Ética forneça os valores a serem seguidos pelos profissionais, não garante que tais valores sejam seguidos ou cumpridos. Para que as linhas traçadas pelo Código de Ética sejam realmente seguidas essas normas devem ser disciplinadas. O instrumento que disciplina o Código de Ética é o Código de Conduta. Em diversas profissões, como, por exemplo, Medicina e Direito, a utilização de Código de Conduta é prática comum para definir obrigações e responsabilidades dos profissionais.

A adoção dos códigos de ética e de conduta pelos profissionais de IC pode garantir o reconhecimento da profissão e de sua importância para as organizações perante a sociedade e *stakeholders* (Flesher e Blenkhorn, 2001).

A não-adoção dos códigos de ética e de conduta pelos profissionais de IC pode conduzir tais profissionais a adotarem atitudes que coloquem em risco suas organizações e a eles mesmos, muitas vezes por desconhecimento ou por falta de um padrão a ser adotado. Tais deslizos podem levar suas organizações a correr tanto riscos legais como de imagem.

O risco legal está associado a ações de espionagem em que os dados e pedaços de informações são obtidos por meio ilegal como roubo de documentos, grampo telefônico ou de *e-mail*, infiltração entre outros. As penalidades são as mais diversas possíveis. Cook e Cook (2000) relatam que no ano 2000 um executivo da General Motors aceitou o convite de se juntar a rival Volkswagen. Adicionalmente ele concordou em levar planos de trabalho confidenciais da

GM. Trabalhando junto com outros empregados da GM coletou informações consideradas segredos de negócio. Este grupo também se juntou a VW por salários mais lucrativos, trazendo as informações da GM com eles. Além da questão legal envolvida, porque roubo ou cópia de documentos sigilosos é considerado crime, a VW teve uma má exposição de sua imagem perante seus *stakeholders* quanto a sua conduta moral e ética, uma vez que tal episódio foi publicado em janeiro de 2001 pelo jornal *The Guardian*.

O banco HSBC no Brasil foi acusado de escuta telefônica de sindicalistas bancários e de seus parentes. Além da escuta clandestina, foi também acusado de infiltração e aliciamento, atos considerados criminosos pela legislação brasileira. O caso, ocorrido em 2001, foi levado à Comissão Parlamentar de Inquérito da Telefonia e ao Banco Central e foi aberto processo em Vara Cível.

Os sistemas Carnivore e Echelon de grampo de *e-mail*, *chat* e telefones – criados pela Agência de Segurança Nacional dos EUA com o objetivo de bisbilhotar a vida de cidadãos e roubar segredos de grandes empresas rivais de outros continentes – são constantemente objeto de notícias na mídia nacional e internacional. Segundo alguns pesquisadores do assunto, o sistema Echelon causou um enorme choque com os países europeus quando estes perceberam que estavam sendo espionados. Os primeiros indícios ocorreram quando o Brasil abriu uma concorrência internacional para fornecimento de equipamentos e radares para o Sistema de Vigilân-

cia da Amazônia (Sivam). As ofertas feitas pela Thomson francesa eram respondidas em tempo recorde pela Raytheon. A verdade sobre o que estava ocorrendo surgiu em 1998 quando os serviços de Inteligência europeus descobriram a existência do Echelon.

Braga (2001) publicou no jornal *Correio Braziliense*, de 24 maio de 2001, que haviam sido realizadas gravações de reuniões na Pepsi por espões infiltrados contratados pela Coca-Cola.

As organizações podem correr somente o risco de imagem, visto que, nem tudo que é lícito é considerado ético. Muitas ações podem trazer prejuízo para a imagem das organizações, em função da crescente cobrança por parte da sociedade, em geral a respeito da transparência e conduta “politicamente correta” ou “socialmente responsável” das organizações. Podemos citar como exemplo o caso da ação de desinformação promovida pela Coca-Cola contra a Pepsi, no episódio em que a Coca-Cola decidiu repassar documentos falsificados para a concorrente, o que acabou na época parando nos jornais. Outro fato que ocupou as primeiras páginas de jornais no mundo inteiro ocorreu quando o presidente da Oracle admitiu ter contratado detetives privados para bisbilhotar o lixo da Microsoft. Segundo um consultor americano da área de IC, “quem anda pelo lixo são os ratos”.

Entretanto, práticas legais de Inteligência Competitiva podem livrar as empresas de situações embaraçosas como foi o caso da Procter & Gamble, quando acusada de espionagem contra a concorrente Unilever. En-

tretanto, ficou comprovado que as informações haviam sido obtidas pelo departamento de IC da Procter & Gamble através de práticas legais e ética, visto que tais informações tinham sido obtidas por meio de entrevistas realizadas com empregados da Unilever, sem utilização de falsa identidade. Dirigentes da Procter & Gamble se defenderam dizendo que o trabalho de Inteligência Competitiva constitui uma prática comum nos dias atuais e é conduta legal e ética. O caso foi encerrado e a Procter & Gamble ganhou prestígio no mercado por sua conduta profissional (competitiva) e ética.

Segundo Behnke e Slaton (1998), a IBM, ao criar sua área de Inteligência Competitiva em 1993, nos Estados Unidos, passou a utilizar Código de Ética próprio, com o objetivo de proteger a Empresa, no longo prazo, das consequências de uma conduta não-ética. No curto prazo, o código contribui para evitar debates relativos ao que seja conduta aceitável ou não, quando se lida com o

concorrente. O Código de Ética da IBM foi criado com base no código de ética da SCIP, para garantir a conduta ética dos profissionais que trabalhavam na área e evitar problemas com a mídia (Quadro 1). Segundo o autor “um Código de Ética simplifica a vida da equipe”.

Podemos citar como outro exemplo o caso da NutraSweet, em que Flynn (1996) relata que uma das exigências da empresa ao seu pessoal de Inteligência Competitiva era que fossem empregadas somente práticas éticas e legais na condução de suas atividades.

COMUNICAÇÃO, ÉTICA, INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E IMAGEM ORGANIZACIONAL

Diversos estudos sobre comunicação e gestão organizacional apontam que, para que as políticas de comunicação e *marketing* corporativas alcancem seus objetivos, torna-se necessário integrar o trabalho de gestores da informação estratégica e de profissionais de comunicação institucional, de relações públicas e de *marketing* que

atuem direta ou indiretamente ligados à gestão da imagem.

Iasbeck (1997, 122) adverte que “no *marketing* empresarial e no âmbito das organizações, fala-se muito em ‘trabalhar a imagem’, como se fosse possível determinar *a priori*, pelo discurso (e com segurança), um atributo que se forma fora dele, na mente do destinatário”. Nesses casos, ressalta Iasbeck, desconsidera-se que qualquer discurso está sujeito à crítica, consciente ou inconsciente, quando é confrontado com a experiência, o repertório, os valores e crenças do indivíduo ou do grupo de indivíduos que os recebem.

Em trabalho anterior (Marcial e Costa, 2001), constatamos que, no âmbito das organizações, havia muita desinformação sobre os instrumentos de IC, motivo por que se confundem essas ferramentas com a prática de espionagem.

Kunsch (1999) confirma que constitui preocupação do planejamento estratégico da comunicação os efeitos das relações da organização com seus *stakeholders* no curto e longo prazo. Segundo ela (1999: 50): “Não dá mais para pensar que a área de comunicação faz milagres, se o discurso não for coerente com a prática, com as ações. A retórica sozinha não tem mais força. Ela só terá efeito se houver realmente um comportamento de mudança.”

Os diversos casos que ilustram este artigo mostram que quando a imagem formada na mente do público e a realidade não mantêm fidelidade com o discurso tal como é produzido pela organização, de pouco adianta seto-

Quadro 1

Diretrizes de conduta da empresa

IBM e ética da Inteligência Competitiva

Coleta e uso de informações sobre terceiros
No curso normal dos negócios, não é raro obter informações sobre muitas outras organizações, incluindo as concorrentes. Fazê-lo é uma atividade normal nos negócios e não é, em si mesma, falta de ética. De fato, a IBM coleta esse tipo de informações com propósitos como concessão de crédito e avaliação de fornecedores. A empresa também coleta informações sobre concorrentes, extraídas de fontes legítimas para avaliar os méritos relativos de seus próprios produtos, serviços e métodos de marketing. Essa atividade é correta em um sistema competitivo. Contudo, há limites quanto às formas de obtenção e uso, especialmente no caso de informações sobre concorrentes. Nenhuma empresa deveria recorrer a métodos pouco éticos para adquirir segredos comerciais ou informações sigilosas de seus concorrentes. Práticas ilegais, como invasão, arrombamento, escuta clandestina, propinas e roubo, são sem dúvidas erradas; como o são a contratação de funcionários do concorrente, solicitação de dados confidenciais de concorrentes ou clientes da IBM. A empresa não tolerará qualquer forma de obtenção de Inteligência por meios questionáveis.

Fonte: Diretrizes de Conduta da Empresa, da IBM, versão de maio de 1995.
(Behnke e Slaton, 1998)

res de comunicação e *marketing* institucional investirem recursos “no desenvolvimento de estratégias sofisticadas de ‘monitoramento’ da imagem institucional e as demais ‘sub-imagens’ que são penduradas no guarda-chuva institucional”, como explica Iasbeck (1997, 122).

Outro conceito que também precisa ser trabalhado é o de identidade, entendido como um processo relacional que se dá via cognição, na relação entre discurso (emitido) e imagem (percebida) (Curvello, 2001). Assim, é possível perceber que somente por meio de atitudes concretas é que a atividade de IC forjará uma identidade associada à ética e à transparência.

Isso nos leva a reconhecer a necessidade de se pautar a função de IC por padrões éticos coerentes com a necessidade de prestação de contas e transparência cobrada pelos *stakeholders* e pela sociedade em geral.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As práticas correntes mostram que, embora muitas ações não possam ser enquadradas como ilegais, é muito tênue a fronteira entre a espionagem e a Inteligência Competitiva. Entretanto, nem tudo o que é lícito é considerado ético. Por isso, muitas dessas ações podem trazer prejuízo para a imagem das organizações, porque é crescente a cobrança por parte da sociedade em geral a respeito da prestação de contas, da transparência e da conduta “politicamente correta” e “socialmente responsável” das organizações.

Como se trata de atividade relativamente nova no ambiente organizacional, para ser amplamente acei-

ta e integrar a estratégia das organizações, a Inteligência Competitiva não pode prescindir de um Código de Ética e de Conduta para orientar os profissionais. Isso contribuiria para a obtenção de apoio de *stakeholders* e dirigentes, além de possibilitar o entendimento da metodologia e da finalidade das ferramentas de Inteligência Competitiva, tanto para definição de estratégias quanto para tomada de decisão. Assim, acreditamos, as atividades de IC contribuiriam também para a boa imagem organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAIC – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA – disponível no site: www.abraic.org.br. Acessado em 12.7.2002.
- BEHNKE, Lynn; SLATON, Paul. Shaping a corporate Competitive Intelligence Function at IBM. *Competitive Intelligence Review*, vol. 9 (2) p. 4-9. New York: John Wiley & Sons, 1998.
- BRAGA, Ugo. Golpe baixo: o vale-tudo na guerra das colas. *Correio Braziliense*. Tema do dia, pp.6 e 7, 24 maio de 2001.
- COOK, Michelle; COOK Curtis. *Competitive Intelligence: create an intelligent organization and compete to win*. London: Kogan Page, 2000.
- CURVELLO, João José A. *Autopoiese, Sistema e Identidade: a comunicação organizacional e a construção de sentido em um ambiente de flexibilização nas relações de trabalho*. Tese de doutoramento. São Paulo: ECA/USP, 2001.
- FLEISHER, Craig S.; BLENKHORN, David L. *Managing frontiers in Competitive Intelligence*. London: Quorum, 2001.
- FLYNN, Robert. Shaping NutraSweet Faces Competition: the critical role of Competitive Intelligence. *Competitive Intelligence Review*, vol. 7. Supplement 1 S25-S28. New York: John Wiley & Sons, 1996.
- FULD, L. M. *The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors*. New York: Wiley, 1995.
- HERRING, Jan P. *Measuring the effectiveness of Competitive Intelligence*. Alexandria: SCIP, 1996.

IASBECK, L.C.A. *A administração da identidade*. São Paulo: PUC, 1997 (Tese, Doutorado em Comunicação e Semiótica).

KUNSCH, Margarida Maria K. *Novos desafios para o profissional da comunicação*. In: Banco do Brasil/Labjor – Estado, Mercado e Interesse Público – a comunicação e os discursos organizacionais – Série Seminário de Comunicação Banco do Brasil – Brasília: Banco do Brasil, 1999.

MARCIAL, Elaine C. *Application of methodology of scenarios in the Bank of Brasil in the context of the competitive intelligence*. Marseille: Université de Droit d'Economie et des Sciences Marseille III, 1999 (DEA Information Scientifique et Technique).

MARCIAL, Elaine Coutinho e COSTA, Alfredo José L. *O uso de cenários prospectivos na estratégia empresarial: vidência especulativa ou inteligência competitiva?* XXV Encontro da Anpad. Anais... Campinas; Anpad, 2001.

MILLER, Jerry P. *Millennium Intelligence: understanding and conducting competitive intelligence in the digital age*. New Jersey: CyberAge Books, 2000.

Elaine C. Marcial

ela@abraic.org.br

Associação Brasileira de Inteligência Competitiva, Brasília/DF

SQSW 102 Bloco G apto. 607 – 70760-207 Brasília – DF – Brasil.

Alfredo J. L. Costa

alfredo.costa@brturbo.com

Depto.de Sociologia da UnB Brasília/DF – Brasil.

João J. A. Curvello

curvello@pos.ucb.br

Curso de Comunicação Social da UCB, Brasília/DF – Brasil.