



Universidade de Brasília - UnB

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FACE

Programa de Pós-Graduação em Economia

Mestrado Profissional em Economia e Gestão Pública

ANNA CAROLINA MENDONÇA LEMOS RIBEIRO

**Sistema Brasileiro de Inteligência Econômica:  
reflexões para o estabelecimento de uma rede inicial  
de atores**

Brasília-DF

2016



Universidade de Brasília - UnB

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FACE

Programa de Pós-Graduação em Economia

Mestrado Profissional em Economia e Gestão Pública

ANNA CAROLINA MENDONÇA LEMOS RIBEIRO

**Sistema Brasileiro de Inteligência Econômica:  
reflexões para o estabelecimento de uma rede inicial  
de atores**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Economia.

Orientadora: Magda de Lima Lúcio

Brasília-DF

2016

Ao Vinícius.  
Ao Rafael.  
Aos meus pais.

## AGRADECIMENTOS

Ao Vinícius, por tudo.

Ao Rafael, por ele.

Aos meus pais, Ivaldo e Ivandir, como sempre, pelo apoio incondicional.

Aos meus irmãos, Pepê e Dadá, fontes de inspiração.

À Profa. Magda de Lima Lúcio, pela orientação e dedicação essenciais à realização deste estudo.

Ao Almir de Oliveira Junior, pela participação na minha banca examinadora e por compartilhar comigo ricos momentos de inteligência no Ipea.

À Profa. Doriana Daroit, por participar da minha banca de qualificação e por compor a minha banca examinadora.

À Pollyana de Freitas Andrade, pelas sugestões na minha banca de qualificação.

À Profa. Andrea Cabelo, pela disposição em me ajudar.

À Lúcia Regina Pontes Lemos, pelo incentivo de sempre.

Aos meus colegas de turma e de trabalho, especialmente ao Jhonathan Divino Ferreira dos Santos, ao Fernando José Brustolin e, sobretudo, ao Pedro Ferreira Gonçalves Cavalcanti.

Aos meus colegas do Ipea, em especial ao José Eustáquio Ribeiro Vieira Filho e ao Lucas Vasconcelos, que me ajudaram a concluir esta pesquisa.

À Elaine Coutinho Marcial e ao Alexandre dos Santos Cunha, por me aproximarem da área da inteligência.

Aos servidores da Biblioteca do Ipea, principalmente ao Carlos.

Ao Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, pela iniciativa em promover, junto à Universidade de Brasília, o mestrado profissional em Economia e Gestão Pública. Com particular referência, agradeço ao Dr. Luiz Cezar Loureiro de Azeredo, ao Leônidas Pires Neto e ao William Campos.

Aos meus familiares.

E aos meus amigos.

## RESUMO

Este trabalho teve o objetivo de identificar a rede inicial de atores do sistema brasileiro de Inteligência Econômica (IE). Para tanto, propôs-se a investigar: 1) características da IE; 2) sistemas de inteligência e seus elementos; e 3) redes de atores com o foco na inteligência. Ademais, analisou comparativamente a rede de atores de sistemas de IE de países selecionados. A pesquisa se classifica como descritiva, cujo método utilizado foi o bibliográfico. A metodologia foi desenvolvida em duas fases de análise: uma documental e uma comparativa. Primeiramente foi possível verificar que dos 24 artigos que compunham a amostra, apenas nove possuíam entendimento similar ao da pesquisa, qual seja: a IE como atividade de inteligência desenvolvida pelo Estado para apoiar o desenvolvimento econômico de um país. Foi realizada, então, uma análise nesses nove artigos sobre suas contribuições acerca de redes de atores. Os demais 15 documentos, por apresentarem entendimento distinto ao deste trabalho, foram eliminados nessa primeira fase. A etapa metodológica seguinte foi a realização de uma análise comparativa entre os atores de sistemas de IE de diversos países. Concluiu-se que existe um tronco comum de atores em sistemas de IE dos países analisados, a saber: Estado, governo, empresas de comércio e serviços, bancos, indústria, instituições governamentais, universidades e agências de inteligência. Esses atores foram considerados importantes também para participarem da rede inicial de atores do sistema brasileiro de IE.

Palavras-chave: inteligência econômica, sistemas de inteligência, desenvolvimento econômico, rede de atores.

## **ABSTRACT**

This study aims to identify the initial actors network in the Brazilian Economic Intelligence system (EI). Its purpose is to investigate: 1) EI features; 2) intelligence systems and their elements; and 3) actors networks focus on intelligence. Actors networks were also comparatively analyzed in EI systems of selected countries. This research should be classified as descriptive, and its method is based on bibliographical search. The methodology was developed through two steps of analysis: documentary and comparative. Firstly, it was found that, in a sample of 24 academic papers, only nine studies had similar understanding in considering EI as intelligence activity practiced by the State to support economic development. Further analysis was then conducted on the paper's contributions to the actors networks. The remaining studies (15 documents) were then discarded. Secondly, the following step was to compare the countries' experiences. It was concluded that there is a basic understanding related to EI systems in those countries: state, government, trade and service companies, banks, industry, state owned enterprises, universities and intelligence agencies. These actors were considered relevant in establishing networks of EI systems in Brazil.

Keywords: economic intelligence, intelligence systems, economic development, network actors.

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Problema</b>	<b>9</b>
<b>1.2 Justificativa</b>	<b>10</b>
<b>1.3 Objetivos</b>	<b>11</b>
1.3.1 Objetivo geral	11
1.3.2 Objetivos específicos	11
<b>2 ABORDAGEM TEÓRICA</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Inteligência Econômica (IE)</b>	<b>12</b>
<b>2.2 Sistema de inteligência</b>	<b>23</b>
<b>2.3 Rede de atores com foco na inteligência</b>	<b>26</b>
<b>3 METODOLOGIA</b>	<b>32</b>
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO</b>	<b>35</b>
<b>4.1 Análise documental</b>	<b>35</b>
4.1.1 Análise da definição de IE	35
4.1.2 Rede de atores nos documentos selecionados	45
<b>4.2 Análise comparativa dos atores</b>	<b>48</b>
<b>4.3 Rede de atores do sistema brasileiro de IE</b>	<b>53</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>57</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>61</b>

# 1 INTRODUÇÃO

A inteligência possui um significado triplo: é uma atividade; um produto dessa atividade; e uma unidade organizada para realizar tal atividade (KENT, 1967). O seu propósito precípua é produzir informações objetivas, precisas, oportunas, concisas e simples, capazes de minimizar o risco da decisão e de tornar o processo decisório mais consciente.

Por essa razão, a atividade de inteligência tem ocupado cada vez mais espaço nas organizações, configurando-se como um importante subsídio para a estratégia. Principalmente em países desenvolvidos, há uma real preocupação em produzir cada vez mais informação útil, capaz de impulsionar o Estado ou a instituição no alcance de objetivos estratégicos. Apoia-se, por conseguinte, em instrumentos bem fundamentados para antecipar movimentos de atores estratégicos, de modo a diminuir a possibilidade de imprevistos.

Diferenciando-se, portanto, de investigação descritiva de fatos passados, a inteligência possui sempre um olhar para frente, apesar dos dados em que se baseia, em uma tentativa de antecipar fatos e surpresas desagradáveis. Para isso, além de buscar informações disponíveis, procura também o dado negado, protegido, pouco acessível ou recuperável facilmente pelos demais. No entanto, se esses dados não forem obtidos por vias éticas e legais, não se trata de inteligência, e sim de espionagem.

São duas as principais funções da inteligência: produzir informação e protegê-la. A produção de informação requer um ciclo, geralmente formado por quatro etapas: planejamento, obtenção (que inclui a coleta e o monitoramento), análise e difusão. A proteção da informação sensível contra ações adversas ao interesse do Estado ou da organização, por sua vez, é uma função da inteligência chamada de contrainteligência.

A inteligência denominada Inteligência Econômica (IE) se apresenta importante porque lida com informações econômicas capazes de auxiliar a tomada de decisões. É reconhecida como uma ferramenta profissional para a estratégia e a gestão tanto do Estado, quanto das instituições. A IE exercida nas empresas é aquela que lida com informações econômicas para obter vantagens sobre seus concorrentes. No Estado, trata-se da atividade de inteligência praticada para auxiliar a promover o desenvolvimento econômico de um país. Este trabalho trata da IE exercida pelo Estado.

Como não há uma fórmula única de sistema de inteligência a ser seguida por todos, cabe a cada país criar o seu próprio modelo de sistema de IE de acordo com suas peculiaridades de ordem cultural, histórica, política, social e econômica, que as diferenciam de outras nações. Mesmo sem um modelo padrão a ser aplicado, todo sistema de inteligência contém alguns elementos-chave, sendo um deles a rede de atores. A identificação dos atores, portanto, é peça fundamental para a implementação de um sistema de IE.

Apesar da tendência de crescimento de implementação de sistemas de IE no mundo, no Brasil isso ainda não ocorre de forma coordenada entre seus vários órgãos que lidam com informação econômica – ou, ao menos, não foram encontrados indícios na bibliografia estudada sobre um sistema formalizado e estruturado de IE no país. Em face dessa carência, e entendendo a importância que esse sistema teria ao Brasil, este estudo possui como objetivo geral identificar a rede inicial de atores do sistema brasileiro de Inteligência Econômica. O propósito é focar na rede inicial, ou seja, naquela composta pelos atores cuja participação, na atualidade, configura-se relevante. Esse esclarecimento é importante porque a rede é um organismo aberto, tendendo a crescer, com a inclusão de novos atores ao longo do tempo, ou a diminuir, com possível exclusão de atores já participantes da rede.

Este trabalho está, então, estruturado em cinco capítulos. O primeiro consiste nesta breve introdução, também composta a seguir pelo problema de pesquisa, a justificativa e os objetivos. No segundo capítulo se expõe a fundamentação teórica que delinea a pesquisa, contemplando, primeiramente, as definições e funções da IE e suas aplicações em alguns países selecionados: Alemanha, China, Espanha, Estados Unidos, França, Grã-Bretanha, Japão e Suécia. A seguir, apresentam-se as definições do sistema de inteligência, bem como seus elementos-chave. Ao final do capítulo, são apresentadas as contribuições da literatura sobre a rede de atores com foco na inteligência. O terceiro capítulo discorre sobre a metodologia da pesquisa, caracterizada por uma análise documental e, então, por uma análise comparativa. O capítulo seguinte apresenta a análise empírica e a discussão. Por fim, têm-se o capítulo das considerações finais, com as contribuições da pesquisa e recomendações para trabalhos futuros.

## **1.1 Problema**

Cada país, com suas especificidades e necessidades singulares, é capaz de construir seu próprio modelo de sistema de IE, procurando definir os instrumentos e criar os canais mais adequados para melhor atingir seus objetivos (AMORA, 2011). Alguns países desenvolvidos já construíram o seu sistema de inteligência voltado para os aspectos econômicos (ARENAS, 2013; CLERC, 1999; MARTRE, 1994; SANDOVAL, 2006; SANZ, 2015).

A implementação de um sistema de IE, segundo Cerritos Ascencio (2015), motiva-se por duas principais razões: 1) promover a capacidade investigativa e o desenvolvimento de estratégias de desenvolvimento econômico de um país; e 2) facilitar a tomada de decisões baseada na entrega de informação relevante e oportuna.

A primeira razão demonstra que a IE é um instrumento facilitador para impulsionar o país a adotar uma postura economicamente competitiva em relação às demais nações, por meio de investigação e de estratégias de desenvolvimento, que implicam em preparação, estudo e planejamento.

O segundo motivo se refere ao desenvolvimento da atividade de inteligência que ampare o atingimento da primeira razão. Afinal, é por meio de decisões acertadas que se favorece o alcance de uma postura cada vez mais competitiva internacionalmente. Isso implica em uma melhor possibilidade de identificar oportunidades e ameaças, antecipando problemas e, por conseguinte, gerando insumos para desenvolver meios de se proteger e de se preparar mais adequadamente para o porvir. Ou seja, a IE permite que o país esteja mais apto para construir um futuro planejado e a traçar caminhos para melhor alcançar seus objetivos estratégicos.

O Brasil, contudo, ainda não possui um sistema de IE oficializado, desenvolvido de forma coordenada entre seus órgãos que tratam de informação econômica, e notificado na literatura estudada. Este trabalho pretende, então, encetar uma reflexão voltada para a construção de um modelo de sistema de IE para o país, iniciando a discussão sobre o elemento-chave “rede de atores”, um dos quatro que compõem sistemas de inteligência. Dessa forma, pretende-se aqui responder a seguinte questão: quais possíveis atores poderiam ser relevantes para participar da rede inicial do sistema brasileiro de IE?

## **1.2 Justificativa**

Apesar da importância que um sistema de IE possa proporcionar ao Brasil, este trabalho não se propõe a construir um modelo de sistema de IE, pois sua elaboração deve ser realizada coletivamente e por um tempo de trabalho que ultrapassa o proposto para esta pesquisa. O que se pretende é identificar a rede inicial de atores, um dos elementos-chave desse possível sistema de IE a ser desenvolvido. Com isso, oferecerá uma discussão preliminar sobre o tema, fornecendo subsídios para trabalhos posteriores, inclusive para continuação da construção do referido modelo.

Este trabalho se justifica porque contribuirá para dois importantes campos: o científico e o aplicado.

O campo científico será favorecido porque, conforme será apresentado no capítulo metodológico, há uma escassez significativa de literatura na área de IE, especialmente brasileira. E mesmo aquelas que apresentam a IE como temática, sua definição difere daquela aqui adotada, a saber: atividade de inteligência desenvolvida pelo Estado e voltada para o desenvolvimento econômico de um país. Portanto, este estudo visa oferecer uma contribuição teórica para esse domínio do conhecimento.

Ademais, contribuirá para a ciência ao sugerir, com base na análise de artigos científicos nas línguas portuguesa, inglesa e espanhola, uma rede inicial de atores para o sistema de IE brasileiro, algo que, como dito, ainda não foi desenvolvido ou, ao menos, publicado.

Além disso, esta pesquisa também se caracteriza como inovadora para o Brasil porque apresenta uma análise comparativa dos atores de sistemas de IE de outros países, de modo a clarear melhor o que ocorre em outras nações sobre essa área.

Portanto, pretende-se aqui trazer uma significativa construção teórica, contribuindo com a literatura sobre inteligência, especialmente sobre a IE.

No campo aplicado, por sua vez, este trabalho também se faz importante porque, ao oferecer tais subsídios teóricos, tende a ajudar na prática profissional daqueles que trabalham ou pretendem atuar na área. Indo além, ao oferecer a identificação da rede inicial de atores, coopera com aqueles que pretendem se envolver na própria construção de um sistema de IE para o país.

## **1.3 Objetivos**

Esta pesquisa apresenta os objetivos geral e específicos, a seguir descritos.

### **1.3.1 Objetivo geral**

Identificar a rede inicial de atores do sistema brasileiro de Inteligência Econômica (IE).

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Investigar características da IE;
- Investigar sistemas de inteligência e seus elementos;
- Investigar redes de atores com o foco na inteligência; e
- Analisar comparativamente a rede de atores de sistemas de IE de países selecionados.

## 2 ABORDAGEM TEÓRICA

Este capítulo visa apresentar as principais contribuições teóricas que permeiam a pesquisa. Inicialmente, apresenta os conceitos relacionados à Inteligência Econômica (IE) e suas aplicações em diversos países. Na sequência, as características de sistemas de inteligência e seus elementos-chave. Por fim, a contribuição da literatura sobre rede de atores com o foco na inteligência.

### 2.1 *Inteligência Econômica (IE)*

Antes de entrar na seara da IE, é necessário conceituar primeiramente a inteligência, cujo termo possui diferentes significados no universo nacional, gerando confusões (ASSIS, 2007; MARCIAL, 2007). Este trabalho adota a visão de Kent (1967), amplamente reconhecida na literatura, que aponta que a inteligência possui um triplo significado:

- 1) É uma atividade, que surgiu e se desenvolveu como um instrumento de assessoramento às estratégias militares, passando a ser utilizada posteriormente como instrumento de Estado;
- 2) É um produto dessa atividade, resultado de um processo metodológico próprio, cuja finalidade é prover determinados usuários de um conhecimento diferenciado, auxiliando no processo decisório; e
- 3) É uma unidade organizada para realizar tal atividade (órgãos, núcleos, departamentos etc.), formada com pessoal especializado.

A contribuição da inteligência é importante porque visa oferecer informação ao tomador de decisão. Essa é a sua contribuição-chave. Atrelado a isso, ela também serve para obter vantagem competitiva (MARTINET; MARTI, 1995) e para proteger o conhecimento sensível contra ações adversas, o que implica que a produção de inteligência está sempre ligada à proteção (contrainteligência) (MARCIAL, 2007).

A Lei nº 9.883 (BRASIL, 1999) define a contrainteligência como a atividade que objetiva neutralizar a inteligência adversa, e o Decreto nº 4.376 (BRASIL, 2002), que dispõe sobre a organização e funcionamento do Sistema Brasileiro de Inteligência

(Sisbin) instituído pela referida lei, amplia a definição de contrainteligência, entendendo-a como

a atividade que objetiva prevenir, detectar, obstruir e neutralizar a inteligência adversa e ações de qualquer natureza que constituam ameaça à salvaguarda de dados, informações e conhecimento de interesse da segurança da sociedade e do Estado, bem como das áreas e dos meios que os retenham ou em que transitem (BRASIL, 2002, art. 3º).

Um bom sinal de que contrainteligência é eficiente é quando a organização é segura, seus segredos estão a salvo e a vigilância da concorrência é imediatamente reconhecida e monitorada. Sua função é, portanto, segundo Rodrigues, Riscarolli e Almeida (2011), proteger a informação.

Assim, a inteligência produz informação (por meio de um ciclo composto geralmente por planejamento, obtenção, análise e difusão) e a protege (contrainteligência). A etapa de obtenção inclui o monitoramento, que é atribuição da inteligência de monitorar o ambiente interno e externo em busca de informações que possam impactar o sistema ao qual se insere.

A obtenção de dados, seja pela coleta, seja pelo monitoramento, é realizada sempre por vias éticas e legais, sendo isso que difere a inteligência da espionagem. Segundo Marcial (2007), embora seja tênue a linha divisória entre o trabalho de inteligência e a espionagem, essa última é uma prática ilegal e antiética, a exemplo de “grampos” das telecomunicações, interceptação postal ou telefônica, entre outros. A inteligência, contrariamente, refere-se a um processo intelectual de produção de informação, utilizando-se de métodos como entrevistas (sem a utilização de falsa identidade), busca em bases de dados, coleta de dados junto a especialistas etc.

Nesse contexto, percebe-se que o escopo da atividade de inteligência não é pequeno, tanto que se tem nela aplicado adjetivos para esclarecer melhor o seu foco de atuação. “A especificidade dos serviços de inteligência do Estado os diferencia de outros grupos como os de inteligência competitiva, por exemplo” (DEUS; BRANDÃO, 2013, p. 85). A palavra-chave para a determinação de um conceito mais preciso de inteligência é, então, especificidade.

Apesar do elevado número de qualificativos agregados à inteligência para caracterizar o seu enfoque, ela é apontada por Marcial (2007) como uma atividade sempre analítica, voltada para o futuro, sistemática e pertencente ao processo de negócio. Essas características se mantêm em toda atividade de inteligência,

independente de sua adjetivação. Isso favorece que qualquer tipo de organização possa utilizar a atividade de inteligência, bem como essa própria atividade pode estar voltada aos interesses específicos da instituição.

Inteligência de Estado, por exemplo, ocupa espaço próprio como instrumento estratégico que ampara os sucessivos governos para o planejamento, a execução e o acompanhamento de suas políticas, especialmente quanto à soberania nacional e à defesa do estado democrático (CARDOSO JUNIOR, 2003).

Já a Inteligência Militar cuida diuturnamente das informações relacionadas à dinâmica militar (CARDOSO JUNIOR, 2003; 2007).

Inteligência Competitiva (IC), por sua vez, lida com questões organizacionais, públicas ou privadas, de modo a oferecer subsídios que permitam que a instituição alcance eficientemente seus objetivos estratégicos (MARCIAL, 2007, 2013; MENDES; MARCIAL; FERNANDES, 2010).

A IE, enfim, é o conjunto de ações coordenadas de busca, tratamento, difusão e proteção das informações úteis aos diferentes atores econômicos (MARTRE, 1994). Suas ações podem se destinar tanto à economia nacional, quanto ao domínio empresarial. Segundo Arenas (2013), a defesa dos interesses econômicos por um lado e, por outro, a necessidade de obter vantagens sobre os concorrentes, tem sido um motor decisivo para o desenvolvimento de instrumentos potentes de IE a serviço dos interesses nacionais e de importantes empresas transnacionais de muitos países que dominam a cena econômica mundial atualmente. No nível estatal, portanto, a IE favorece que um país se torne mais capacitado na competição econômica em relação às demais nações.

Nos países que possuem sistema de IE, existe uma estreita parceria entre governo e empresa na monitoração de fatos e tendências de ordem econômica, científica ou tecnológica internacionais, que visa apoiar o setor produtivo de seus respectivos países (VIEIRA, 1999). Afinal, a IE é um assunto de sinergia das redes públicas e privadas, como vêm ocorrendo em vários países, que trataram de se organizar para se protegerem de tentativas de desestabilização, tendo presença e influência onde se tomam as decisões (SANDOVAL, 2006).

As características da IE podem ser resumidas da seguinte forma: a) foca na informação de natureza econômica; b) interessa aos atores econômicos, estando relacionada, portanto, à economia dos Estados; c) participa de um conjunto de

operações legais; e d) tem alcance e natureza estratégicos (GOMÉZ; RAMÍREZ, 2008). Esses atributos demonstram a amplitude de suas atribuições. Ela lida com informação econômica, de interesse dos atores econômicos, por meio de operações pautadas por padrões éticos e com foco em questões estratégicas. Essa magnitude corrobora com o entendimento de Sandoval (2006), que considera a IE transversal, multidisciplinar e direcionada a todos os setores econômicos interessados em compreender a melhor utilidade da informação e em se preparar para aquilo que está em jogo na globalização.

Os modelos de IE dos países são construídos face às suas características histórica, política, social e cultural, que lhes tornam únicos em relação aos demais. Por essa razão, segundo Amora (2011), a implementação e o nível de desenvolvimento da atividade de IE estão sempre ligados às particularidades de cada nação, não existindo uma fórmula a ser seguida por todos. Isso implica em compreender que a implantação de um sistema de IE requer um planejamento bem elaborado e consistente. É necessário prever recursos humanos, financeiros, materiais, físicos e tecnológicos, além dos objetivos que pretende alcançar e a forma de consegui-los.

No Brasil não foram encontrados documentos que indiquem a existência de um sistema de IE implementado, com a participação coordenada de suas instituições que lidam com informações econômicas. Cabe-lhe, então, estruturá-lo com base em suas peculiaridades. Para tanto, sem pretender copiá-los, é válido conhecer informações sobre a IE de outros países, como Alemanha, China, Espanha, Estados Unidos, França, Grã-Bretanha, Japão e Suécia. Embora tenham sido encontradas mais informações sobre alguns países do que sobre outros, todos foram citados para facilitar a compreensão e futura formulação de um sistema brasileiro.

O sistema de IE da Alemanha, por exemplo, baseia-se principalmente (MARTRE, 1994; SANDOVAL, 2006):

- No sentimento coletivo de patriotismo econômico, cuja noção de interesse econômico nacional é um dos principais bens culturais da competitividade alemã;
- Na centralização da informação, a qual converge para um centro, que engloba os bancos, os grandes grupos industriais e as empresas de segurança. Esse centro não é uma instituição claramente identificada, e sim uma rede social entre pessoas responsáveis pela tomada de decisões.

Embora essa afirmação dos autores pareça contraditória, já que aponta que as informações convergem para um centro, que se trata, na verdade, de uma rede social, é possível inferir que há a participação de atores (no caso, bancos, grandes grupos industriais e empresas de segurança) atuando em rede e que um núcleo de inteligência é responsável por centralizar as informações e coordenar tal rede.

- Em um discurso oficial moderado em relação à informação econômica, pois o governo faz referência a uma ética nos negócios, a saber: os principais desafios nunca são apresentados em termos de concorrência econômica, e sim, tratam sobre a maneira de passar de uma individualização de gestão da informação a um processo de ação coletiva;
- Na determinação dos três objetivos prioritários para as empresas: a participação da decisão, a prática eficiente das ações coletivas e a produção eficaz da informação sobre o estado real do mercado;
- Na determinação dos papéis e da ação coletiva. A informação deve respeitar certo equilíbrio, que vai desde a cooperação e competência, até a visão prospectiva e o realismo.

A economia alemã, segundo Martre (1994), tem se constituído sobre o princípio da unidade estratégica dos principais centros decisórios: bancos, comércio e Estado. A sinergia entre esses atores se encontra no diálogo permanente entre as várias comunidades econômicas (bancos, grupos industriais etc.), no uso sistemático de emigrantes alemães no exterior, na flexibilidade e abordagem coordenada a diferentes mercados e na pesquisa sobre os interesses comuns alemães, fortalecendo as atividades de IE. Essa sinergia possibilitou, ainda para Martre, que a Alemanha se convertesse na primeira potência econômica europeia em razão, sobretudo, de seu sistema nacional de IE.

Já a China é um dos raros países asiáticos sobre o qual há disposição de uma descrição dos elementos relativos ao sistema nacional de IE (CLERC, 1999). De acordo com Arenas (2013), é uma nova jogadora econômica de primeira magnitude, possuindo um sistema sofisticado de IE com as seguintes características:

- É focado em encontrar informações sobre bens imateriais: propriedade intelectual, patentes etc.;
- Está estruturado de acordo com redes de executivos de empresas multinacionais chinesas que trabalham com grandes corporações, vendendo-lhes tecnologias e serviços;
- Conta com uma rede de funcionários altamente preparados em segurança cibernética, tanto de defesa, quanto de ataque, em estreita coordenação com universidades;
- É um sistema descentralizado, embora com hierarquias de controle claramente definidas, com separação entre serviços de Inteligência, empresas e estrutura de defesa militar; e
- Possui serviços específicos de proteção de indústrias estratégicas.

A rede nacional e internacional de órgãos de inteligência montada pelo governo chinês, assim como pelo japonês, é especialmente focada como apoio oficial à competitividade global das empresas daqueles países (VIEIRA, 1999).

No caso da Espanha, segundo Sanz (2015), o Centro Nacional de Inteligência (CNI) lidera as políticas públicas espanholas de IE, com o objetivo final de transformar os desafios da globalização em oportunidades e de colocar o país na vanguarda da economia global. Ainda assim, Gómez e Ramírez (2008) percebem, no país, uma ausência na cultura de inteligência global no aparato do Estado e uma carência de uma cultura de inteligência nas empresas. A escassez espanhola de uma política integral de IE, segundo os autores, situa o país demasiadamente atrás da posição de outros países da União Europeia.

A economia dos Estados Unidos, por sua vez, até o governo de George Bush (1989-1993), contava com um verdadeiro arsenal no campo da IE. Contudo, contrariamente ao Japão e à Alemanha, esse arsenal estava disperso e só funcionava esporadicamente, como um apoio a uma política concertada no âmbito nacional (MARTRE, 1994). A IE estadunidense se caracterizava por: a) falta de rentabilidade coletiva da informação, pois a lógica do sistema era individual; b) lógica de rentabilidade de curto prazo; c) ausência de entendimento estratégico para abordar os mercados estrangeiros; e d) desenvolvimento de *Business Intelligence* (BI) e de

Inteligência Competitiva (IC), centrados no estudo da estratégia competitiva das empresas (MARTRE, 1994; SANDOVAL, 2006).

Com a administração de Bill Clinton (1993-2001), de acordo com Sandoval (2006), a IE se converte em Inteligência de Estado, com o objetivo de acentuar a competitividade da economia estadunidense dentro das novas regras das relações internacionais, organizar as questões fragmentadas de IE e ocupar o papel de líder na economia mundial. Para o presidente Clinton, a segurança de seu país não bastava isoladamente no âmbito militar, pois dependia também da definição de uma política de segurança econômica cujos princípios poderiam se resumir em dois pontos: 1) reforço à competitividade do tecido industrial; e 2) respostas às agressões competitivas lideradas por outros países contra os interesses do país.

Assim, em 1993, Sandoval (2006) afirma que foi criado o Conselho Econômico Nacional (NEC – *National Economic Council*), posicionado no mesmo nível do Conselho Nacional de Segurança, tendo como missão aconselhar o presidente sobre os assuntos relacionados à segurança econômica. A Agência Central de Inteligência (CIA – *Central Intelligence Agency*), a Agência Federal de Investigação (FBI - *Federal Bureau of Investigation*), a Agência de Segurança Nacional (NSA – *National Security Agency*), vários ministérios e o conjunto da comunidade de inteligência participam das missões desse polo federal de IE.

Os Estados Unidos, para Arenas (2013), em sua expansão econômica global, desenvolveram uma estratégia de hegemonia baseada em quatro pilares intimamente relacionados: militar, tecnológico, econômico e cultural. O domínio econômico tem sido essencialmente monetário: com a queda da libra como moeda de referência no início da II Guerra Mundial, o dólar se impulsionou decisivamente no mercado. A respeito do domínio cultural, tanto o cinema de Hollywood, quanto o rock, têm sido fortes instrumentos de *soft power* utilizado incisivamente pelos americanos. Todos esses pilares configuram uma rede de inteligência econômica que entrelaça o Pentágono com outros múltiplos atores, tais como as agências federais; potentes *think tanks* e universidades de prestígio; empresas de segurança e de inteligência; corporações transnacionais, incluindo escritórios de advocacia e influência (*lobbies*). O país não apenas coleta, como também produz informações. Tudo sob a fórmula de "segurança nacional" que se identifica com a "segurança econômica".

Da mesma maneira, na França, a IE é uma questão de Estado (ARENAS, 2013). Para Sandoval (2006), a primeira etapa de uma política de segurança econômica francesa começou em 1995, quando foi criado o Comitê para a Competitividade e Segurança Econômica (CCSE), sob direção da Secretaria Geral de Defesa da Nação, e responsabilidade do Primeiro Ministro. O objetivo do Comitê era instruir o governo no campo da informação estratégica. Nesse período, ainda para Sandoval (2006), a IE francesa se caracterizava por:

- Uma ausência de sensibilização das empresas – em especial das pequenas e médias – sobre a informação estratégica, a qual era pouco conhecida, mal entendida e pouco integrada às estratégias de gestão;
- Uma cultura de caráter secreto e confidencial da informação, que se constitui como um obstáculo para a circulação da informação estratégica;
- Uma conduta individualista da informação, cuja gestão individual é um risco no período de crise econômica;
- Uma visão limitada do mercado mundial;
- Uma lenta adaptação do Estado, tanto na construção de um dispositivo nacional de IE, quanto no desenvolvimento de prazos com as pequenas e médias empresas e indústrias que poderiam elaborar estratégias de informação e compartilhar resultados.

O CCSE, de acordo com Sandoval (2006), finalizou a sua missão em abril de 1998, gerando um período em que a política nacional de IE ficou em segundo plano. Um novo período se iniciou em dezembro de 2003, com a nomeação de um Alto Responsável pela IE pelo Primeiro Ministro francês. Essa fase representa uma continuação e complemento dos projetos iniciados pelo CCSE.

Em 2004, então, segundo Arenas (2013), foi apresentado o Informe Carayon pelo deputado M. Bernard Carayon perante o Comitê de Finanças da Assembleia Nacional francesa, sob o título (traduzido) de Estratégia Nacional de Segurança Econômica, é um sinal claro da importância que esses serviços e técnicas têm para as forças políticas francesas. Além dos órgãos estatais, participam do sistema francês as principais empresas de inteligência estratégica e todo o tecido econômico das câmaras de comércio que objetivam defender os interesses comerciais franceses dentro e fora do

país. É uma estrutura de inteligência de “cima para baixo” – bem mais simples do que a japonesa, bem inserida em um contexto de *soft power*, poderoso, desenvolvido por toda a geografia francesa: um contexto de 58 estados membros, aos quais se juntam outros 20 estados observadores. É um evidente poder comercial que suporta um sistema de *hard power* proveniente da capacidade militar francesa.

Goméz e Ramírez (2008) afirmam que a França construiu um sistema de IE mais integrado, baseado na introdução de três elementos:

- Conceituação de IE como um bem do Estado e, portanto, protagonista de uma política pública sustentada e de longo prazo;
- Estabelecimento de um órgão público executivo e de cooperação, sobre o papel das empresas (mas sem intenção de dirigi-las) e a serviço delas, por serem consideradas vetores do posicionamento francês na arena global; e
- Apoio à adoção por parte das empresas de modelos ajustados à necessidade e particularidades de cada uma, bem como compostos por doutrinas, métodos e práticas das diversas dimensões da IE.

Estruturalmente, segundo Goméz e Ramírez (2008), o esquema francês está baseado na configuração de uma rede que coordena a informação entre todos os atores econômicos, agrupados em segmentos, cada um desempenhando um papel no avanço da posição do país na economia global. O Estado tem papel de facilitador, porque possibilita a convergência de diferentes elementos e interesses nacionais a partir da capacidade para intermediar entre eles e executar sua influência. Ainda para os autores, a rede de IE pretende integrar sinergicamente não apenas as capacidades do Estado ao serviço das empresas, como também as contribuições provenientes das universidades, câmaras de comércio e indústria, associações profissionais e organismos públicos de financiamento e promoção da inovação.

Já a cultura da IE britânica, segundo Martre (1994), teve as suas origens desde o desenvolvimento do império. Durante metade do século XX, o império britânico teve, por exemplo, o controle do petróleo iraniano pelo fato de ter integrado a atividade de IE em seu sistema decisório, excluindo a concorrência europeia e americana no período. Ainda de acordo com o autor, a força da cultura da IE britânica passou a se concentrar principalmente na *City (Downtown Londres)*. As companhias de seguros, os bancos e as instituições financeiras apelavam a esse tipo de informação na condução de seus

negócios. Ademais, existia um mercado privado de informação que constituía uma fonte de diversificação para a imprensa econômica.

Martre (1994) afirma que, desde o final dos anos 1950, a informação econômica possui papel importante na cultura britânica, levando à criação de departamentos de marketing nas empresas. Esse marketing focado na inteligência se tornou uma disciplina aceita, tal como outras disciplinas de gestão. A emergência precoce dessa disciplina na Grã-Bretanha orientou uma coleta intensiva de informação sobre mercados estrangeiros, favorecendo a aparição de gabinetes privados de *Business Intelligence* (BI), disciplina apontada pelo autor como próxima à IE, senão idêntica.

O Japão, por sua vez, de acordo com Arenas (2013), desenvolveu toda a sua estratégia de IE em torno do Ministério de Comércio Internacional e Indústria (MITI), enquadrado em um conceito de globalização que implicou na necessidade de proteger seu mercado interno sempre que se favorecia a expansão comercial internacional. O sistema de IE japonês foi desenvolvido em sete linhas estratégicas perfeitamente coordenadas de “cima para baixo”, envolvendo empresas e serviços públicos:

O Japão é o primeiro país industrializado a ter feito da informação o principal estímulo de seu desenvolvimento, sendo o seu sistema de IE o mais antigo de todos os países industrializados. Contrariamente aos países anglo-saxões, a informação constitui um recurso coletivo antes que um recurso individual. O sistema de inteligência japonês tinha, a princípio, uma visão protetora (preservar a independência econômica frente às exigências comerciais das potências ocidentais). Depois, o tratamento da informação de natureza econômica passou a ser feita com base no aparelho industrial. Por fim, essas técnicas mostraram a correlação entre a política de conquista de participação no mercado mundial e a dinâmica coletiva de IE (MARTRE, 1994).

A força da informação estratégica japonesa se caracteriza por: a) Estado que garante a gestão estratégica da informação; b) profundo sentimento de patriotismo econômico; c) visão global e local do mercado mundial; d) estratégia de longo prazo de controle dos principais fluxos de IE; e) penetração comercial adaptada ao ambiente econômico de cada país; f) uma abordagem integrada da gestão dos conglomerados industriais potenciais; e g) utilização da influência como maior arma de competência econômica (MARTRE, 1994; SANDOVAL, 2006).

O sucesso econômico do Japão resulta das sinergias entre as estratégias tecnológicas, industriais e comerciais, indissociáveis do uso ofensivo da informação (MARTRE, 1994). As empresas e governos japoneses têm compreendido a importância do tratamento da informação estratégica e demonstrado a rentabilidade da inteligência administrada em benefício nacional, a qual é medida em médio e longo prazo (SANDOVAL, 2006). A alta rentabilidade do sistema de IE japonês pode ser explicada pela consistência da sinergia entre os atores (MARTRE, 1994).

De acordo com Gómez e Ramírez (2008), a organização japonesa de comércio exterior (*Japan External Trade Organisation, Jetro*), por exemplo, possui 73 escritórios no exterior e 36 no território japonês, os quais realizam, há décadas, investigações de tendências de indicadores econômicos nacionais e internacionais, e têm um dispositivo específico de inteligência de negócios baseado na interação entre governo, Jetro e empresa.

A Suécia, por fim, de acordo com Arenas (2013), compreendeu a necessidade de desenvolver um sistema de proteção econômica para impulsionar a criação de grandes empresas multinacionais e a desenvolver um sistema educativo com característica mais internacional, baseado no conhecimento de, pelo menos, três línguas por aluno. Foi uma forma de contornar dificuldades geoeconômicas. Em 2010, havia trinta empresas no *ranking* da lista Forbes 2000, algo impossível se não tivesse investido em uma política e sistemas de IE capazes de resolver as dificuldades. Um sistema de “baixo para cima”, contrário ao japonês, em que, no lugar do Estado ser quem impulsiona os critérios e o sistema são as empresas e sistemas de informação responsáveis por melhorar sua posição competitiva.

Segundo Arenas (2013), a Suécia não considera a IE como um serviço de categoria militar, e sim como um meio de assegurar a paz e a prosperidade econômica. São as empresas multinacionais suecas, juntamente com os bancos, o governo e os serviços diplomáticos no exterior, que compartilham informação e estabelecem as estratégias para fortalecer a posição competitiva do país. Ao mesmo tempo, as universidades, desenvolvem programas de doutorado nesse tipo de disciplina, e algumas pequenas e médias empresas desenvolvem tecnologias, sempre compartilhando a informação como estratégica de segurança e competitividade econômica. Para o autor citado, essa é uma metodologia que demonstra êxito ao combinar inteligência e seguridade econômica.

## **2.2 Sistema de inteligência**

Para melhor entender a rede de atores do sistema brasileiro de IE, é necessário apresentar conceitos, contribuições e elementos de um sistema de inteligência. Assim, busca-se identificar os atores por serem peça fundamental da atividade de inteligência, sendo eles a base do sistema.

Como já citado, não existe um modelo único de sistema de inteligência, pois cada organização, em razão de suas peculiaridades, demanda um sistema adaptado às suas próprias necessidades (MARCIAL, 2007). Por tal razão, é imprescindível que a instituição conheça o sistema a ser construído, sendo necessária prepará-la para que as atividades de inteligência não sejam mal interpretadas nem interrompidas. Da mesma maneira, o próprio sistema deve incorporar as percepções culturais de quem vai utilizá-lo na organização. Deve desenvolver, portanto, fortes ligações com outros departamentos da organização, de modo a ter acesso fácil e completo às informações internas (GOMES; BRAGA, 2004).

Nesse sentido, um sistema de inteligência pode ser entendido como

(...) um sistema de atividades humanas, cujos elementos-chave se relacionam entre si com a finalidade de integrar as ações de planejamento e execução das atividades de Inteligência Competitiva [IC], bem como difusão dos resultados da produção de Inteligência, de forma a apoiar a tomada de decisão na organização. O SIC [Sistema de IC] é constituído por redes sociais e por um sistema de atividades, que inter-relacionados entre si apoiam a produção de Inteligência da organização (MARCIAL, 2007, p. 44).

Embora Marcial (2007) – e a grande maioria da literatura pesquisada – cite o sistema de inteligência focado na IC, é possível alargar o seu conceito a qualquer tipo de atividade de inteligência. Então, como apontado pela autora, trata-se essencialmente de um sistema de atividades humanas. Martinet e Marti (1995) também afirmam que o fator humano é um elemento fundamental do sistema de inteligência.

É um sistema que deve ser caracterizado também como uma série de atos coordenados em busca de um fim específico. É um processo de transformação, haja vista ser acionado com o objetivo de coletar os dados dispersos no ambiente e conhecidos pelas pessoas, para, então, transformá-los em informação acionável (inteligência), pronta para tomada de decisão (MARCIAL, 2007).

Os principais objetivos do sistema de inteligência, de acordo com Mendes, Marcial e Fernandes (2010), são: a) oferecer suporte às atividades de inteligência da organização; b) monitorar o ambiente; c) facilitar o fluxo informacional; e d) proporcionar e facilitar o relacionamento entre os diversos atores pertencentes ao sistema.

Marcial (2007) resume o sistema de inteligência como um sistema de atividades humanas, formado por um sistema social (que interage com a organização e o ambiente) e um sistema de atividades (com interações entre as atividades), funcionando com base em procedimentos claramente definidos e apoiados pelas TICs. Dessa forma, é composto por quatro elementos-chave, identificados pela autora ao analisar 53 casos de implantação de sistemas de inteligência publicados e apresentados em eventos no Brasil, a saber:

- a) Redes de **atores**;
- b) Utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação (**TICs**);
- c) Descrição dos **procedimentos** básicos para o funcionamento do sistema;  
e
- d) Quais **informações** são objeto do sistema.

Segundo conclusão da referida pesquisa, esses elementos-chave, descritos a seguir, compõem qualquer sistema de inteligência independente da organização ou do setor em que atue.

O elemento “TICs” refere-se a todo o aparato tecnológico e de comunicação que os atores envolvidos utilizam para auxiliá-los no monitoramento, na produção de inteligência e na proteção do conhecimento sensível (MARCIAL, 2007). Apóia todas as etapas de um processo de inteligência, organiza o fluxo de informação e auxilia nos principais objetivos do sistema de inteligência (GOMES; BRAGA, 2004), contribuindo para viabilizar as ações de inteligência no que se refere ao armazenamento da informação e à sua comunicação (SANTOS; NASSIF, 2011). Portanto, é um elemento fundamental para a implementação e manutenção do sistema de inteligência, sendo necessário um relacionamento de parceria entre as equipes da inteligência e da tecnologia.

São exemplos de TICs a serem utilizadas na atividade de inteligência: robôs de busca para monitoramento de sítios na internet, *softwares* de mineração de textos, *smartphones* e *tablets*, que gravam, filmam, fotografam e transmitem dados *online*, entre vários outros.

Gomes e Braga (2004) esclarecem que *softwares* não buscam informações sozinhos, devendo ser guiados. Afinal, quem cria conhecimento são as pessoas, não os computadores. As melhores fontes de informação são os próprios funcionários da organização e nada substitui a sua experiência, o *know-how* e a vivência. Portanto, as TICs permeiam, apoiam, subsidiam, mas o elemento “Atores” (enfim, o fator humano) continua sendo a peça-chave de um sistema de inteligência.

Já o elemento-chave “Informação” se refere às informações resultantes do monitoramento e do desenvolvimento dos produtos de inteligência, fruto do mapeamento constante das necessidades dos tomadores de decisão. Trata-se da matéria-prima para a produção de inteligência (FERNANDES, 2006). Por tal razão, é necessário clareza das necessidades de informações e que essas forneçam foco para a atividade de inteligência. A permanente identificação dessas reais necessidades conduz o sistema a produzir inteligência alinhada às estratégias organizacionais e à agenda de premências críticas.

Nem sempre a identificação das necessidades informacionais ocorre de maneira formal ou investigativa. Muitas vezes, o próprio decisor, espontaneamente, aponta a sua necessidade e a equipe de inteligência começa a agir. Outras, um membro de tal equipe detecta, por exemplo, uma divergência sobre determinado assunto entre membros da alta diretoria e ele próprio sugere, com anuência do superior, o início do trabalho de inteligência para resolver o impasse.

O elemento-chave “Procedimentos”, por sua vez, representa todos os procedimentos referentes ao funcionamento do sistema de inteligência, tais como: produção de inteligência, monitoramento do ambiente, gerenciamento de redes, proteção do processo sob a ótica da contrainteligência, armazenamento de dados e documentos, entre outros (MARCIAL, 2007).

No enfoque da inteligência econômica, segundo Balué e Nascimento (2006), as atividades de monitoramento do ambiente externo devem ocorrer paralelamente às atividades de proteção do conhecimento, visando manter vantagens competitivas

adquiridas e evitar que concorrentes obtenham informações relevantes. Afinal, o acesso não autorizado a, por exemplo, processos de inovação, pesquisa e desenvolvimento, assim como a planos e estratégias, pode comprometer sobremaneira a consecução de objetivos nacionais e resultar em prejuízos expressivos no campo socioeconômico.

O último elemento-chave, a “Rede de atores”, será apresentado no próximo capítulo, e este é peça principal neste estudo.

Enfim, o cerne da atividade de inteligência se encontra na existência de um sistema, que garanta a produção de inteligência (KAHANER, 1996; FULD, 2007). Um sistema de IE deve conter então as características essenciais de qualquer sistema de inteligência, bem como os quatro elementos-chave destacados. Entretanto, por ter a especificidade do campo econômico, possui características também peculiares. Segundo Clerc (1999), por exemplo, deve ter três finalidades: a) desenvolver capacidades de interpretação e compreensão do meio pelos diferentes agentes econômicos; b) produzir conhecimentos compartilhados e ajustar ações coletivas adaptadas aos desafios da organização; e c) executar estratégias de influência, para promover modelo de desenvolvimento econômico e social nacional nos mercados externos, de modo a valorizar o poder do Estado de negociação no seio das relações de força internacional.

### ***2.3 Rede de atores com foco na inteligência***

O elemento-chave “Rede de atores” representa o lado humano do sistema, pois se relaciona com as diversas pessoas e redes sociais existentes dentro e fora da organização, que contribuem para a produção e resultados da atividade de inteligência (MARCIAL, 2013). Um sistema de inteligência é formado, então, pela interação de diferentes atores, que desempenham funções específicas (MENDES; MARCIAL; FERNANDES, 2010), a saber:

- a) **Tomadores de decisão (ou decisores)**: orientam a atividade de inteligência e validam os resultados (MARCIAL, 2007; MARTINET; MARTI, 1995). É para quem a inteligência é destinada;

b) **Equipe de inteligência:** formada pelos seguintes profissionais que compõem a área da inteligência e são responsáveis pela sua produção (MARCIAL, 2007):

- a. Gerente da área de inteligência: responsável pela gestão do processo e de pessoas e do sistema de inteligência;
- b. Analistas de inteligência: responsável pela produção de inteligência ou contrainteligência; e
- c. Coletores: responsável por buscar a matéria-prima por meio da qual será produzida a inteligência.

A configuração da equipe é determinada pela volatilidade do setor, o número de administradores do primeiro escalão – cujo processo decisório depende de inteligência – e os recursos disponíveis (MILLER, 2002);

c) **Rede de correspondentes:** formada por representantes de todas as áreas da organização (ou Estado), sendo o elo entre a área de inteligência e os demais setores (MARCIAL, 2007; MENDES; MARCIAL; FERNANDES, 2010).

d) **Rede de especialistas,** interna e externa, e provedores de informações: exerce a função de fornecer informação para a equipe de inteligência (MARCIAL, 2007). Segundo Miller (2002), não é imperioso que a organização contrate as qualificações de todos os setores profissionais para estabelecer uma função da inteligência, mas chegará o momento em que os especialistas se farão necessários. Afinal, sempre será necessário ter alguém para identificar as necessidades, colher informações, criar e distribuir inteligência, bem como protegê-la de tentativas de roubo;

e) **Rede de provedores de informação (ou de colaboradores):** formada por pessoas externas à organização, que possuem algum tipo de informação privilegiada, como clientes, fornecedores, formadores de opinião (MARCIAL, 2007; MENDES; MARCIAL; FERNANDES, 2010). A concorrência, por exemplo, participa dessa rede, pois, apesar de uma possível rivalidade, pode existir interesse das partes em trocas de informação, além do compartilhamento de um objetivo comum.

Esse elemento “Rede de atores” forma a base do sistema de inteligência e é decisivo para a sua eficácia, pois quanto mais pessoas de origens e formações distintas estiverem envolvidas, maior a sua capacidade de produzir inteligência (MARCIAL, 2007). A combinação de perfis de distintos profissionais é o que determina o sucesso do sistema (GOMES; BRAGA, 2004). Consequentemente, a escolha da equipe é um fator crítico (GOMES; BRAGA, 2004; MARCIAL, 2007). A existência de pessoal qualificado para a produção de inteligência é imprescindível, pois, se o profissional que exerce essa função não possuir adequada qualificação, não terá condições de produzir informação com qualidade (MARCIAL, 2007). Investimento em constante capacitação da equipe é, portanto, fundamental.

A interligação entre a literatura de inteligência com a de redes não é novidade. Alguns autores já apresentam contribuições sobre as duas áreas (ALCARÀ *et al.*, 2006; ARAÚJO, 2002; MARCIAL, SUAIDEN, 2016). Marcial e Suaiden (2016), por exemplo, ao proporem a estrutura científica e sistema de investigação da Inteligência Competitiva (IC), investigaram 125 artigos de periódicos que publicaram a produção científica específica da área de IC e encontraram 19 que trataram de análise de redes. Embora focada na IC, essa pesquisa indica a existência de relacionamento entre a inteligência e o estudo dos atores.

A proposta desta seção é, então, contribuir para a análise e identificação de uma rede inicial de atores que seja útil à construção do sistema brasileiro de IE. Entende-se rede de inteligência como o grupo de pessoas, selecionadas e coordenadas por um núcleo de inteligência, que colaboram na produção de informações necessárias à organização de inteligência (MENDES; MARCIAL; FERNANDES, 2010, p. 24); e sistema nacional de IE, como o conjunto de práticas e estratégias de interpretação da informação útil, desenvolvida e compartilhada no seio de uma nação entre seus diferentes níveis de organização: Estado, organizações governamentais, autoridades locais, empresas, sistema educativo, associações profissionais, sindicatos, entre outros (CLERC, 1999).

Como afirmado por Araújo (2002), para o sucesso de um sistema de inteligência, é fundamental a organização das atividades com base em redes multidisciplinares de especialistas, as quais objetivam fazer com que a informação relevante flua com velocidade e clareza entre os participantes, funcionando como catalisadoras e integradoras.

Como entendido por Rovere (1999), as redes são compostas por pessoas. No âmbito da inteligência, as redes de “correspondentes” ou “provedores de informação” ou “especialistas” do sistema de IE remete à ideia de “fontes”, em que há uma conexão construída entre duas ou mais pessoas sobre determinado assunto, em diferentes contextos. Essas pessoas representam suas instituições, em um nível macro, ou setores específicos delas, em um nível micro, mas as ligações são individuais. O importante é que haja um canal aberto de informações entre as pessoas da equipe de inteligência com outras de setores diversos.

Tal entendimento pode parecer paradoxo quando a pessoa, muitas vezes, só participa da rede por estar vinculada a uma instituição, representando-a. Além disso, muitas vezes as redes são oficialmente constituídas por instituições, como o Sistema Brasileiro de Inteligência (Sisbin), coordenado pela Agência Brasileira de Inteligência (Abin), que passou a contar com 37 órgãos em 2016 (BRASIL, 2016). Não há contradição, contudo, quando se esclarece que, embora a rede seja formada por organizações, seus representantes são sempre indivíduos, que são as principais fontes de informação.

Assim, por envolver pessoas, as redes de inteligência não devem ser burocráticas, para não atrapalhar o vínculo entre as partes e interferir na intensidade de seus laços. Elas devem ser flexíveis o suficiente para desenvolver ligações dentro do governo e na sociedade.

Segundo Prescott e Miller (2002), os grupos de IC, aqui extensivos à inteligência em geral, formam dois tipos de redes:

- 1) Redes com coordenação rigorosa: visam desenvolver relações estreitas com poucas pessoas, proporcionando um nível alto de confiança entre os participantes. São mais eficazes no auxílio da transferência do conhecimento tácito;
- 2) Redes descentralizadas: construídas para a coleta de informações diversificadas, por meio do estabelecimento de relações com um grande número de pessoas, de modo a permitir uma busca ampla e rápida de informação. A transmissão de conhecimento tácito é reduzida, bem como a conquista de confiança e do desenvolvimento de relações são mais profundas.

A rede social de IE se soma às contribuições de uma série de atores (universidades, centros de inovação, fundações, associações) sobre as quais um observador está atento para sinalizar pontos fortes que podem somar à dinâmica de desenvolvimento de uma rede nacional de IE (GÓMEZ; RAMÍREZ, 2008).

Enfim, sistemas de inteligência e as redes sociais se configuram como importantes estratégicas para o compartilhamento de informação e conhecimento, complementando-se e agregando valor mutuamente (ALCARÁ *et al.*, 2006). Mesmo assim, um dos maiores desafios da inteligência é justamente se estruturar com o apoio das redes sociais para cobrir as demandas informacionais da organização (CARDOSO JÚNIOR, 2003).

Com essa provocação, para melhor possibilitar a identificação dos atores para o sistema brasileiro de IE, serão apresentados a seguir aqueles que compõem o sistema de IE de alguns países, de modo a lhe servir de subsídios. A Alemanha apoia-se, por exemplo, em grandes grupos industriais, bancos, companhias de seguro, administrações governamentais, universo político, Estados, economia regional, sindicatos, mercado privado de informações (fundações privadas, institutos técnicos, consultorias, imprensa, 6.000 empresas comerciais, população de origem alemã e Serviço Federal de Inteligência) (MARTRE, 1994).

Os Estados Unidos se ampara no poder federal, agências de inteligência, Congresso, *lobbies*, mercado privado de informações, escritórios de advocacia, empresas multinacionais, institutos de pesquisa e complexo militar-industrial (que contém o Pentágono) (MARTRE, 1994).

A França destaca o Estado, comunidade francesa no exterior, área francófona, universo político, grandes grupos industriais, bancos, seguradoras, Regiões francesas, departamentos das regiões, pequenas e médias empresas e indústria, mercado privado de informações (consultorias com forte predominância de estrangeiros), sindicatos, serviços secretos e complexo militar-industrial (MARTRE, 1994).

A Grã-Bretanha considera o governo, serviços de informação, bancos, *City*, empresas de seguro, escritórios de *Business Intelligence*, empresas multinacionais, *lobby* britânico em Bruxelas, *Commonwealth* (Comunidade das Nações) e indústrias de armamento (MARTRE, 1994).

O dispositivo japonês, segundo Clerc (1999), por sua vez, se apoia em múltiplos canais de intercâmbio entre o Estado, os grandes grupos industriais e os bancos, as sociedades de comércio, os organismos intermediários e as universidades, de modo a serem asseguradas a coerência e a evolução permanente das orientações nacionais. Elas são determinadas a partir de um processo de cooperação organizados em três polos: 1) polo ministerial, que anima as comissões consultivas que agrupam o Estado, a indústria e as universidades; 2) polo profissional, que afeta as diferentes associações profissionais, as quais constituem as plataformas de intercâmbios informais de informação; e 3) polo científico, que agrupa as diferentes sociedades científicas. Esse conjunto de atores, ainda segundo Clerc, está em contato com uma grande quantidade de representações no exterior, captadoras de informação e conhecimentos. As redes resultantes estabelecem-se como uma malha mundial.

No Brasil, conforme colocado, não há um sistema de IE formalizado, divulgado ou encontrado na literatura. O objetivo desse trabalho é justamente incitar uma discussão sobre esse sistema brasileiro, ao analisar uma possível rede inicial de atores que lhe podem compor. De todo modo, o país é rico em redes. Como citado, o Sisbin, que possui o foco na inteligência de Estado, já coordena uma rede com um número significativo de instituições governamentais. O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), fundação pública federal vinculada ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, por meio do seu projeto “Brasil 2035 – Questões para o desenvolvimento”, também possui parceria com cerca de 25 instituições. Esse projeto reúne especialistas de diversas áreas com o objetivo de gerar subsídios para a formulação de estratégias de desenvolvimento para o Brasil. Certamente o país conta com diversas outras redes com o envolvimento do Estado, embora essas citadas, além de atuais e vigentes, lidem exatamente com o tema “inteligência” e “desenvolvimento”.

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa se classifica como descritiva, cujo método utilizado foi o bibliográfico. A metodologia foi desenvolvida em duas fases: 1) análise documental de artigos científicos sobre Inteligência Econômica (IE); e 2) análise comparativa entre atores extraídos dos artigos da primeira etapa metodológica e dos documentos sobre IE apresentados na Abordagem Teórica.

A análise documental foi realizada a partir do levantamento bibliográfico de documentos sobre IE pertencentes ao Portal de Periódicos da Capes, ao Google Acadêmico e à Scientific Electronic Library Online (SciELO). Foram pesquisados os termos em português (Inteligência Econômica), inglês (*Economic Intelligence*) e espanhol (*Inteligencia Económica*). A amplitude dessa pesquisa, portanto, foi restrita a publicações nessas três línguas, chegando-se ao seguinte resultado:

- a) **Portal de Periódicos da Capes:** 12 documentos (resultado de duas pesquisas, realizadas em 18/1/16 e 3/6/16, por título e por assunto);
- b) **Google Acadêmico:** 17 documentos (resultado de uma pesquisa, realizada em 13/6/16, por título).
- c) **SciELO:** nenhum documento (resultado de uma pesquisa realizada em 22/6/16, por título e por assunto).

Cinco documentos foram recuperados tanto pelo Portal de Periódicos da Capes, quanto pelo Google Acadêmico. Ou seja, a amostra da pesquisa é formada por 24 documentos caracterizados como artigos científicos, apresentados no Quadro 01.

Quadro 01 – Levantamento bibliográfico da pesquisa

	<b>Referência bibliográfica</b>	<b>Fonte</b>
1	BARANGA, Laurentiu et. al. Trends and perspectives regarding the evolution of the concept of economic intelligence within the context of the economic crisis. <b>Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology</b> , v. 2, n. 2, p. 69-80, 2012.	Portal Capes Google Acadêmico
2	BRICIU, Sorin; VRÎNCIANU, Marinela; MIHAI, Florin. Towards a new approach of the economic intelligence process: basic concepts, analysis methods and informational tools. <b>Theoretical and Applied Economics</b> , v. 4, n. 533, p. 21-34, 2009.	Portal Capes
3	CARVALHO, Andrea. Comunidades virtuales y producción de inteligencia económica y competitiva. <b>Inteligencia y Seguridad: Revista de Análisis y Prospectiva</b> , v. 3, p. 13-45, 2007.	Google Acadêmico
4	CERRITOS ASCENCIO, Mónica María. Mapeo estratégico de la inteligencia	Google

	económica en el sector público de El Salvador. <b>Revista Policía y Seguridad Pública</b> , v. 5, n. 2, p. 107-160, 2015.	Acadêmico
5	DÍAZ MATEY, Gustavo. From cooperation to competition: economic intelligence as part of Spain's National Security Strategy. <b>International Journal of Intelligence and CounterIntelligence</b> , v. 29, n. 1, p. 151-164, 2016.	Google Acadêmico
6	DINCA, Violeta Mihaela. Knowledge management and economic intelligence in Japan. <b>The International Journal of Management Science and Information Technology (IJMSIT)</b> , n. 9, p. 55-69, 2013.	Google Acadêmico
7	FACHINELLI, Ana Cristina. Elementos metodológicos de vigília e de inteligência econômica para o processamento de informações organizacionais. <b>Conexão: Comunicação e Cultura</b> , v. 2, n. 4, jul./dez. 2003.	Portal Capes Google Acadêmico
8	HAYDAROGLU, Ceyhun. Final version of capitalismo: economic intelligence in knowledge economy. <b>Journal of Economics, Finance and Accounting</b> , v. 2, n. 1, p. 89-106, 2015.	Google Acadêmico
9	HERNÁNDEZ GOMÉZ, José Ricardo. Inteligencia económica. <b>Logos Ciencia &amp; Tecnología</b> , v. 3, n. 1, p. 37-55, Dic. 2011.	Portal Capes Google Acadêmico
10	HERZOG, Jeffrey Owen. Using economic intelligence to achieve regional security objectives. <b>International Journal of Intelligence and CounterIntelligence</b> , v. 21, n. 2, p. 302-313, 2008.	Google Acadêmico
11	IMLAY, Talbot. Allied economic intelligence and strategy during the 'Phoney War'. <b>Intelligence and National Security</b> , v. 13, n. 4, p. 107-132, 1998.	Google Acadêmico
12	IVAN, Valeriu. Economic Intelligence. <b>Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology</b> , n. special, p. 182-198, 2013.	Google Acadêmico
13	JOHNSON, Loch K. Economic intelligence and the CIA. <b>Southeastern Political Review</b> , v. 25, n. 3, p. 501-514, 1997.	Portal Capes
14	KLEINER, Kurt. Trade secrets: is the U.S.'s most advanced surveillance system feeding economic intelligence to American business? <b>Mother Jones</b> , v. 24, n. 6, p. 20, 1999.	Portal Capes
15	LUPARELLI MARTHIEU, Miguel S.; MONTERO GÓMEZ, Andrés. Inteligencia prospective de seguridad económica. <b>Ekonomiaz: Revista Vasca de Economía</b> , n. 76, p. 39-63, 2011.	Portal Capes
16	MÁS BASNUEVO, Anays; FORNET HERNÁNDEZ, Elena; RODRÍGUEZ DE FRANCISCO, Luís E. La inteligencia económica en el Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica (SCIT). <b>Entre Líneas</b> , v. 1, n. 4, 2006.	Google Acadêmico
17	ONIFADE, Olufade F. Williams. Knowrem: formal definition and ontological framework for knowledge reconciliation in economic intelligence systems. <b>Computing and Information Systems</b> , v. 15, n. 2, 2011.	Portal Capes
18	RODRÍGUEZ ACOSTA, Carmen; SÁNCHEZ PUIGBERT, Nidia; BARRIOS SANTANA, Ailyn. La inteligencia económica como herramienta para la competitividad. <b>CENIC. Ciencias Biológicas</b> , v. 36, n. esp., 2005.	Portal Capes
19	RUGGLES, Richard; BRODIE, Henry. An empirical approach to economic intelligence in World War II. <b>Journal of the American Statistical Association</b> , v. 42, n. 237, p. 72-91, 1947.	Portal Capes Google Acadêmico
20	SIDHOM, Sahbi; LAMBERT, Philippe. Information design for "weak signal" detection and processing in Economic Intelligence: a case study on health resources. <b>Journal of Intelligence Studies in Business</b> , v. 1, n. 1, p. 40-48, 2011.	Google Acadêmico
21	SMITH, A. H. Economic intelligence work in a bank. <b>Journal of Documentation</b> , v. 9, n. 1, p. 42-47, 1953.	Portal Capes Google Acadêmico
22	THE GAPS in Economic Intelligence. <b>Time</b> , v. 94, n. 11, p. 96, 1969.	Portal Capes
23	URSACESCU, Minodora; CIOC, Mihai. The economic intelligence practices and their impact on the organization's strategic behavior. <b>Review of International Comparative Management</b> , v. 13, n. 2, p. 211-223, 2012.	Google Acadêmico
24	WEAVER, Michael. International cooperation and bureaucratic in-fighting: american and british economic intelligence sharing and the strategic bombing of Germany, 1939-41. <b>Intelligence and National Security</b> , v. 23, n. 2, p. 153-175, 2008.	Google Acadêmico

Fonte: elaboração da autora.

A análise documental dos artigos listados seguiu as seguintes fases:

1. Verificação das definições de IE nos documentos e descarte daqueles com foco diferente do proposto nesta pesquisa, a saber: IE como a atividade de inteligência, desenvolvida pelo Estado, praticada para apoiar o desenvolvimento econômico de um país.
2. Análise das contribuições sobre rede de atores em sistemas de IE apresentadas nos documentos selecionados na fase anterior.

Frisa-se que, além dos artigos científicos, esta pesquisa também pretendia analisar teses e dissertações sobre IE. Contudo, conforme busca realizada em 13 de junho de 2016, na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) – que reúne teses e dissertações defendidas no Brasil e por brasileiros no exterior, por meio do assunto “Inteligência Econômica”, não foi recuperado nenhum resultado. No Google Acadêmico também não houve nenhuma recuperação de teses ou dissertações na busca realizada.

Por fim, na sequência, etapa da análise comparativa visou comparar os atores de sistemas de IE de diversos países, extraídos dos artigos elencados na análise documental e de documentos selecionados, a saber: Arenas (2013), Clerc (1999), Martre (1994), Sandoval (2006) e Sanz (2015). Essa seleção documental se justifica porque foram esses os autores que contribuíram com informações relevantes sobre atores de sistemas de IE em outros Estados, conforme apresentadas na Abordagem Teórica deste estudo.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO**

Neste capítulo é apresentada a análise dos resultados da pesquisa e sua discussão. No primeiro tópico, apresenta-se a análise documental. No segundo, a análise comparativa dos sistemas de Inteligência Econômica (IE) de alguns países. E, na sequência, desenvolve-se a rede inicial de atores do sistema brasileiro de IE, com a apresentação do seu desenho organizacional.

### ***4.1 Análise documental***

Como apontado no capítulo metodológico, a análise documental é composta por duas fases, apresentadas nos tópicos a seguir. A primeira objetiva verificar a definição de IE encontrada nos artigos científicos levantados e descartar aqueles com foco distinto do adotado neste trabalho. A seguinte visa analisar, nos documentos selecionados, as contribuições sobre rede de atores em sistemas de IE.

#### **4.1.1 Análise da definição de IE**

Dos 24 documentos analisados, apenas nove possuem o mesmo entendimento de IE proposto neste trabalho. Ou seja, somente 37,5% dos documentos analisados entendem a IE como a atividade de inteligência desenvolvida pelo Estado e praticada para apoiar o desenvolvimento econômico de um país. Os outros 15 artigos apresentam foco distinto. Esse exame se fez importante para que a análise de atores fosse somente dos documentos com entendimento similar ao recorte desta pesquisa.

Este tópico se divide, então, em duas partes. A primeira apresenta os documentos selecionados para análise dos atores (A); e a segunda, os excluídos (B).

A) Documentos selecionados:

A amostra deste estudo é composta pelos documentos a seguir apresentados, daqueles listados no Quadro 01. O primeiro é o de Carvalho (2007), que aponta que os Estados, por meio de seus serviços de inteligência, dedicam crescente e especial atenção à IE, que lida com produção e processamento de informação econômica, financeira e empresarial do Estado, de modo a permitir a proteção eficaz dos interesses nacionais, tanto interna, quanto externamente. O objetivo da IE é promover a competitividade, proteger e expandir a influência do Estado e de suas empresas na arena econômica internacional, orientando e apoiando as suas ações. Essas atividades de inteligência, portanto, favorecem o desenvolvimento econômico do país.

O de Cerritos Ascencio (2015) também foi selecionado. Embora afirme que a IE seja uma reconhecida ferramenta profissional para a estratégia e gestão dos Estados e empresas, foca na IE como um instrumento para a tomada de decisões na esfera governamental, sendo a seguridade econômica, um de seus pilares, orientada a defender e proteger os interesses econômicos de um país.

Díaz Matey (2016) aponta o crescente interesse dos diferentes estados em IE durante os últimos 25 anos, como uma solução potencial para muitos desafios econômicos. A IE tem um caráter estatal e visa auxiliar o processo de tomada de decisão de um Estado acerca de suas políticas econômicas, algo totalmente diferente de IC e de *Business Intelligence* (BI). O interesse nacional e a proteção da segurança nacional, dois elementos-chave da IE, estão diretamente relacionado à estrutura do Estado. Em resumo, define a IE como aquela realizada pelo Estado, com o objetivo de garantir a segurança nacional e está relacionada tanto com aspectos econômicos, como da evolução da situação internacional.

Dinca (2013), apesar de não apresentar uma definição clara de IE, aponta que ela desempenha a função de promover interesses diplomáticos e econômicos do país – no caso, o Japão, sendo essa uma atividade do Estado.

Já Haydaroglu (2015) afirma que práticas de IE são realizadas por empresas e pelo Estado. No nível nacional, com alcance internacional, ela visa obter informações econômicas, de modo a determinar a economia política dos Estados. Um sistema nacional de IE pode ser indicado como um conjunto de esforços e estratégias de compartilhamento entre as diferentes organizações de um país, tendo, como um de seus

objetivos, a realização de oportunidades estratégicas que contribuirão para o desenvolvimento econômico e social do país.

Hernández Gómez (2011), por sua vez, define a IE como o conjunto de ações de pesquisa, análise, processamento, disseminação, uso e proteção de informações úteis para os vários agentes econômicos. Trata-se de uma função exclusiva do Estado, sendo que suas habilidades e relações com fatores de desenvolvimento são necessárias para garantir a sobrevivência do Estado ao cumprir suas finalidades essenciais e a consequente realização de objetivos e propósitos nacionais. Ela permite ao Estado uma melhor compreensão do seu ambiente, de modo possibilitá-lo se adaptar às novas condições e dinâmicas de agentes econômicos diferentes e complexos em um ambiente cada vez mais informado. Afirma que a necessidade de criar e recriar uma unidade de IE no Estado é evidente, pois se preocupa com atores, fatores, fenômenos e cenários de conteúdo econômico. Considera que a IE tende a explicar as condições para o desenvolvimento e garantir uma segurança sustentada pelas relações do poder econômico.

Outro artigo selecionado foi o de Herzog (2008), que concebe a IE como a atividade que proporciona um meio de integração de planejamento econômico com as questões de segurança, além de permitir aos tomadores de decisão uma melhor compreensão sobre alguns dos fundamentos econômicos da política e da sociedade de diferentes regiões. Afirma que a IE minimiza riscos e representa um meio de alcançar as metas de segurança regional. Além disso, a IE pode ajudar a maximizar e gerenciar o desenvolvimento econômico, na sequência de crises e conflitos políticos. Trata-se de uma atividade estatal, portanto.

O artigo de Johnson (1997) visa analisar a principal organização de inteligência dos EUA, a Agência Central de Inteligência (CIA), na promoção da segurança nacional do país e na atuação com problemas complexos que enfrentam para lidar com objetivos econômicos internacionais. Essas atribuições interferem no desenvolvimento econômico do país e são tipicamente estatais.

Por fim, Luparelli Marthieu e Montero Gómez (2011) afirmam que a IE ajuda a aumentar a estabilidade econômica dos Estados, ao reduzir incertezas em relação a aspectos econômicos. Apesar de não afirmar claramente ser uma atividade competente ao Estado, são nítidos os apontamentos nesse sentido.

Em resumo, sete artigos apresentam que a IE é competência do Estado e dois assinalam que a IE pode ser desenvolvida pelo Estado e pelas empresas.

Os objetivos apontados da IE, em suma, são: a) promover a competitividade da nação; b) proteger e expandir a influência do Estado e das empresas na arena econômica internacional; c) defender e proteger os interesses econômicos de um país; d) auxiliar o processo de tomada de decisão de um Estado sobre suas políticas econômicas; e) promover a segurança nacional; f) realizar oportunidades estratégicas que contribuam com o desenvolvimento econômico e social; e g) reduzir incertezas em relação a aspectos econômicos. Todos eles indicam que as atividades de IE favorecem o desenvolvimento econômico do país.

Vale destacar, ainda, que esses artigos possuem o horizonte temporal de 1997 a 2016, seus idiomas são o espanhol e o inglês e todos foram avaliados por pares.

#### B) Documentos excluídos:

Os artigos excluídos da amostra desta pesquisa, conforme citado, não apresentam entendimento de IE similar ao proposto pelas seguintes razões:

- 1) IE é considerada como uma atividade de inteligência focada nas questões econômicas, mas com o enfoque nas empresas, não no Estado;
- 2) IE apresenta foco distinto à inteligência como obtenção de informações econômicas;
- 3) O foco da inteligência está em questões militares;
- 4) A IE é confundida com outras áreas;
- 5) Não trata de tema inteligência; e
- 6) Trata de espionagem.

Assim, quatro artigos foram excluídos em virtude da primeira razão. Baranga *et al.* (2012), por exemplo, considera a IE como uma competência estratégica de produzir desempenho organizacional. Isso consiste na aplicação de conceitos, métodos e ferramentas que unificam as ações coordenadas de pesquisa, aquisição, análise, armazenamento e disseminação das informações obtidas nos ambientes interno e externo da organização, com o propósito de sua exploração, bem como na manipulação e proteção das informações existentes, a fim de alcançar os objetivos organizacionais estratégicos. O objetivo do artigo é identificar e apresentar a situação da IE na crise

econômica vigente e identificar orientações e perspectivas para o seu desenvolvimento, pois alega que compreender a importância da IE na economia da organização, e como ela pode gerar desempenho, pode levar a um aumento da eficiência e da eficácia da gestão estratégica. O artigo, portanto, trata de inteligência, precisamente de IE, por lidar com questões econômicas, mas possui o foco na organização (não no país).

Fachinelli (2003), por sua vez, objetiva esclarecer aspectos metodológicos da vigília e da IE, dois modelos dinâmicos de gestão da informação, cuja convergência pode determinar o seu papel estratégico na condução das políticas informacionais. Vigília é considerada como o processo de busca de informações por meio da atenção e observação constantes e permanentes do ambiente, podendo ser tecnológica, concorrencial, comercial ou estratégica. Compreende a autora que a noção de vigília se relaciona aos conceitos de IE, ao definir esta última como um conjunto de ações coordenadas de pesquisa, de tratamento e de distribuição, em vista da sua exploração, da informação útil aos atores econômicos. Essas ações, para a autora, são conduzidas legalmente com todas as garantias de proteção necessárias para a preservação do patrimônio da empresa, dentro das melhores condições de qualidade, prazos e custos. Portanto, o artigo apresenta uma definição de IE relacionada às questões econômicas, mas não de um país. Seu foco está também na IE aplicada às empresas.

Já o artigo de Más Basnuevo, Fonet Hernández e Rodríguez De Francisco (2006) visa colocar um modelo de IE a serviço da gerência de projetos do Laboratório Provincial de Biotecnologia Vegetal de Holguín, em Cuba, de maneira que o conhecimento adquirido por meio da pesquisa científica e tecnológica cumpra um papel fundamental na tomada de decisão. O modelo de IE adotado contempla um conjunto de ações coordenadas de busca, tratamento, distribuição e proteção da informação útil para os atores econômicos, sendo ela obtida legalmente. Embora o artigo lide com questões econômicas, seu foco da inteligência, assim como os dois anteriores, está na empresa, não no Estado.

E, por fim, Ursacescu e Coic (2012) definem a IE como aquela que institui a gestão estratégica da informação a serviço do desempenho econômico da organização. Constitui-se no meio pelo qual os agentes econômicos têm a possibilidade de multiplicar fontes de acesso e canais para a informação econômica, social, tecnológica e, especialmente, estratégica, com o propósito de se posicionar vantajosamente no ambiente competitivo de decisão e ação. Além disso, há o caráter de antecipação das

ações de IE como um instrumento auxiliar do processo de decisão estratégica, que facilita a gestão do risco associada ao mercado competitivo. Para os autores, o campo da IE é representado pelas organizações e governos envolvidos na aplicação de algumas práticas de gestão estratégica da informação e do conhecimento, destinadas a garantir a obtenção de resultados econômicos. Contudo, a IE representa uma ferramenta de gestão estratégica da informação, cujo principal objetivo é o aumento do caráter competitivo das organizações. Portanto, apesar de lidar com questões econômicas, o foco da IE deste artigo também não se encontra no Estado, com vistas ao desenvolvimento do país.

A segunda razão, cujo foco da IE é distinto à inteligência como obtenção de informações econômicas, foi responsável pela eliminação do artigo de Briciu, Vrîncianu e Mihai (2009), que colocam a IE como o conjunto de conceitos, métodos e ferramentas que unificam todas as ações coordenadas de pesquisa, aquisição, tratamento, armazenamento e difusão de informações relevantes para o indivíduo ou organização no âmbito de uma estratégia. O desenvolvimento de IE nas empresas pode afetar todas as dimensões do negócio, pois pode induzir mudanças importantes no comportamento individual ou coletivo. Afirmam os autores que a IE possui diferentes dimensões, a saber: a) ecológica, que caracteriza o ambiente de negócios (parceiros, concorrentes, mercados etc.); b) psicossociológica, que representa os atores internos da organização; c) reticulada, definida pelas redes humanas externas participantes de um projeto; d) teleológica, corresponde ao objetivo final do desenvolvimento de estratégia; e e) tecnológica, inclui todos os métodos, ferramentas e técnicas utilizadas para todo o processo de apoio à decisão.

Ademais, os referidos autores afirmam que a IE pode ser semelhante à IC, que representa uma abordagem de acompanhamento e processo orientado para o ambiente de mercado e para aumentar a competitividade de mercado. Utiliza métodos e ferramentas semelhantes às da IE, mas visa principalmente à análise de informações sobre as empresas concorrentes. Apesar dessa convergência conceitual apontada entre a IE e a IC, não há clareza sobre essa semelhança. Pelas dimensões apontadas da IE, a IC aparenta ser apenas uma delas, indicando que a IE definida no artigo possui um campo de atuação mais amplo. Apesar de não apresentar nitidez entre esses dois conceitos, fica claro que os autores não entendem a IE como aquela que lida com questões precipuamente econômicas (nem com foco no Estado, nem na organização) e que, além disso, o foco da inteligência apresentada está na empresa, não no Estado.

Já o terceiro motivo excluiu três artigos, pois o foco seu concentrou em questões militares. Imlay (1998) examinou os esforços dos serviços de inteligência francês e britânico para acessar informações econômicas alemãs antes e durante o início da Segunda Guerra Mundial. Apesar de lidar com assuntos econômicos, no entanto, o texto está focado em questões de ordem militar.

Na mesma linha, Ruggles e Brodie (1947) afirmam que a IE na Segunda Guerra Mundial desempenhou um importante papel durante o conflito com a Alemanha, pois o conhecimento das quantidades e tipos de material de guerra possuídos pelo inimigo era necessário para corrigir o tempo das invasões e planejar o tipo de guerra a ser travada. Apesar de o artigo apresentar a denominação IE, não fica clara a obtenção de informações econômicas. O que se apresenta nitidamente são questões da inteligência militar.

Enfim, Weaver (2008) cita que, nos anos antecessores à Segunda Guerra Mundial, os teóricos de bombardeio estratégicos perceberam que, para ter sucesso na batalha era necessária a IE, a qual possibilitava a obtenção de conhecimento detalhado da economia do inimigo e a sua estrutura econômica. Diferente da inteligência militar, a IE vinha como um novo conceito para realizar uma missão. Essa diferença se torna clara no texto porque a IE referida foca nas questões econômicas, mas dentro do âmbito da inteligência militar. Portanto, este texto também foge ao propósito deste trabalho.

Faz-se necessário esclarecer que a IE em períodos de guerra é capaz de impulsionar o país no alcance do sucesso por meio de informações privilegiadas, inclusive econômicas, sobre o inimigo e suas estratégias. Contudo, é preciso distinguir o que é de sua competência e aquela da Inteligência Militar, a qual foi definida a inteligência que cuida das informações relacionadas à dinâmica militar (CARDOSO JUNIOR, 2003; 2007). Portanto, esta pesquisa optou por não confundir as suas áreas e por excluir esses artigos da análise.

Na sequência, quatro artigos foram excluídos pela quarta razão, em que há certa confusão entre a IE e outras áreas. Ivan (2013) se refere à guerra econômica, que objetiva estender o âmbito de influência e tem as empresas como principais atores, lutando com ou sem a ajuda do governo. A informação é o meio pelo qual são atingidos os objetivos econômicos internacionais, pois cada ator deve proteger seu próprio patrimônio informacional e, ao mesmo tempo, esforça-se para conhecer o de seus concorrentes. Na cultura das organizações de alto desempenho, segundo o autor, já está

implementada a ideia de que, para serem competitivas, devem antecipar corretamente as mudanças dentro de um campo de atividade ou do contexto geral em que atuam. Também é conhecido o fato de que, para obter vantagem competitiva, são necessários recursos que podem permitir a transformação de dados e informações em produtos de inteligência (análises, sínteses e avaliações), sobre os quais se pode invocar o processo de tomada de decisões sob condições de baixa incerteza. O artigo, portanto, ao citar a inteligência, mesmo em guerra econômica, focaliza mais questões competitivas, ligadas à IC desenvolvida em empresas.

Já Onifade (2011) considera que a Gestão do Conhecimento (GC) é uma condição imprescindível para a criação, armazenamento, compartilhamento e reutilização de conhecimento da organização, e que a IE é aquela que disponibiliza informação para a tomada de decisão estratégica. No entanto, enquanto a tomada de decisão é baseada em informações disponíveis, observa-se que a conciliação entre a “necessidade de tomada de decisão” e a posterior “procura por informações relevantes” representa uma grave ameaça para a decisão, em razão de alguns fatores intangíveis difíceis de serem expressos. O artigo apresenta um sistema automatizado que considera minimizar o risco da tomada de decisão, pois procura entrelaçar o conhecimento do homem e o da máquina. A gestão de riscos é apresentada como um ramo particular da GC, em que a qualidade dos modelos de conhecimento é essencialmente empregada para a percepção e análise. Apesar de o artigo citar a IE, não é possível verificar os conceitos de inteligência no texto. Seu foco está mais voltado para a GC.

Rodríguez Acosta, Sánchez Puigbert e Barrios Santana (2005), por sua vez, afirmam que existem diferentes fatores ou instrumentos que permitem a materialização dos processos de modernização, reestruturação ou ajuste realizados nas organizações, entre eles o planejamento estratégico, a gestão da qualidade, a gestão tecnológica, a IC e a prospectiva. O sucesso da gestão empresarial está na capacidade da organização de reduzir a incerteza e permitir o desenvolvimento de uma estratégia que possibilite desenvolver e manter vantagens competitivas em um ambiente amplamente mutante. O termo inteligência aplicado à gestão empresarial é, então, voltado à obtenção de informações relevantes, a fim de tomar uma decisão correta no momento certo. Essa concepção de inteligência é voltada, portanto, às empresas, não focando nas questões econômicas. Ademais, o texto sequer aponta o termo “IE”. Uma única vez cita “Inteligência Tecnológica e Econômica” como aquela baseada no cenário descrito no

plano estratégico da empresa. Assim, o artigo também trata de questões mais correspondentes à IC, e não à IE tal como entendida neste trabalho.

E Sidhom e Lambert (2011) resumem o artigo afirmando que apresentam as fases do Design da Informação (DI) aplicada para detectar e lucrar com sinais fracos em IE ou de *Business Intelligence* (BI). Consideram que o campo da DI se aplica ao processo de tradução de dados complexos, desorganizados ou não estruturados, em informação valiosa e significativa. Por isso, requer uma abordagem interdisciplinar que combina *design* gráfico, tecnologia e fatores humanos. Alegam ainda que, para implementar o DI, os processos necessitam do desenvolvimento da gestão do conhecimento no contexto da IE, pois considera que antecipar falhas estratégicas é um dos problemas mais comuns em estudos de IE. Apesar da expressão IE ser apresentada no resumo e na introdução do texto, o artigo foca no DI, não fazendo referência a questões econômicas, nem à IE propriamente dita.

Por não tratarem do tema inteligência, dois artigos foram eliminados pela quinta razão. The Gaps... (1969) apresenta informações sobre a estratégia econômica da administração de Nixon e não trata do tema inteligência, tampouco de IE. E Smith (1953), que apresenta informações sobre o Departamento de Economia ou Inteligência de um banco estrangeiro estabelecido em Londres, afirma que as competências de tal departamento incluem uma gama de atividades não programadas, muitas das quais envolvem a manutenção de arquivos e registros e outros, por outro lado, lidam com questões de pesquisa pessoal, dependentes de contatos mantidos pelo pessoal do departamento. Apesar da palavra “inteligência” aparecer citada, as atribuições do referido departamento não aparentam ser ligadas à atividade típica de inteligência. Ademais, não há qualquer referência de IE no texto.

Por último, o artigo é Kleiner (1999) é excluído por tratar de espionagem. Afirma que os Estados Unidos usam técnicas sofisticadas de espionagem eletrônica contra seus inimigos, o que está deixando os europeus cada vez mais preocupados com as alegações de que o país está usando essas mesmas técnicas para reunir informações econômicas. Entre essas alegações está a de que a Agência de Segurança Nacional (NSA) fornece informações a empresas americanas que ajudam a melhorar a sua competitividade. O autor, por falta de comprovação, não conclui se essas alegações procedem ou não, mas afirma que a NSA possui uma das maiores coleções de supercomputadores do mundo e que seu sistema de vigilância eletrônico, denominado

Echelon, aspira quantidades maciças de dados de satélites de comunicações e da internet. O foco do artigo, portanto, apesar de lidar com informações econômicas típicas da IE, está na espionagem.

Portanto, pelas seis razões apresentadas, que configuram um entendimento distinto ao do recorte deste trabalho, os referidos 15 artigos foram afastados da análise de atores realizada no tópico seguinte, conforme síntese apresentada no Quadro 02.

Quadro 02 – Artigos excluídos: justificativa

	<b>Justificativa</b>	<b>Artigos</b>
1	IE é considerada como uma atividade de inteligência focada nas questões econômicas, mas com o enfoque nas empresas, não no Estado	Baranga <i>et al.</i> (2012) Fachinelli (2003) Más Basnuevo, Fornet Hernández e Rodríguez De Francisco (2006) Ursacescu e Coic (2012)
2	IE apresenta foco distinto à inteligência como obtenção de informações econômicas	Briciu, Vrîncianu e Mihai (2009)
3	O foco da inteligência está em questões militares	Imlay (1998) Ruggles e Brodie (1947) Weaver (2008)
4	A IE é confundida com outras áreas	Ivan (2013) Onifade (2011) Rodríguez Acosta, Sánchez Puigbert e Barrios Santana (2005) Sidhom e Lambert (2011)
5	Não trata de tema inteligência	The Gaps... (1969) Smith (1953)
6	Trata de espionagem	Kleiner (1999)

Fonte: elaboração da autora.

Essa categorização apontada no Quadro 02 deixa evidente a confusão com relação ao termo “Inteligência Econômica”. Da amostra de 24 documentos, 13 possuíam o entendimento de que a IE é a atividade de inteligência que trata de informações de natureza econômica, sendo que para nove artigos essa competência é do Estado e quatro, das empresas.

Ademais, percebeu-se também um conflito típico da área da inteligência, cuja temática ainda apresenta definições conflituosas e divergentes. Tanto que neste trabalho, sete artigos confundiram a IE com áreas como a Inteligência Militar, a IC, a GC e o DI; e três sequer trataram do tema inteligência (sendo um direcionado à espionagem).

#### 4.1.2 Rede de atores nos documentos selecionados

Este tópico visa analisar, nos documentos selecionados na etapa anterior, as contribuições sobre rede de atores em sistemas de IE.

Carvalho (2007) afirma que comunidades virtuais, como o Orkut, oferecem informações úteis para produção de IE e Inteligência Competitiva, as quais podem ser aplicadas em diferentes situações. O objetivo do artigo não foi apresentar atores relacionados à IE, tampouco analisá-los, mas aponta claramente a participação das empresas como um importante ator na atividade de IE junto ao Estado.

O artigo de Cerritos Ascencio (2015) aponta que a IE na gestão pública objetiva defender os interesses econômicos de um país. Para tanto, demanda competência em alguns aspectos, dentre os quais, em prol da eficácia da administração pública, a identificação de atores. Identifica também quatro setores produtivos de El Salvador, país estudado no artigo, a saber: a) produção e comercialização; b) investimento; c) competitividade; e d) comércio exterior. Essas quatro áreas de IE em um país são parte de um todo, que visa impulsionar o dinamismo econômico mediante o fortalecimento e apoio da base produtiva nacional. O autor apresenta, então, algumas instituições governamentais que têm internalizado o processo de IE no país: 1) Banco de Desenvolvimento de El Salvador (BANDESAL) – promove o desenvolvimento de projetos e investimentos viáveis e rentáveis aos setores produtivos do país; 2) Corporação Salvadorenha de Turismo (CORSATUR), subordinada ao Ministério do Turismo – visa posicionar o país como um polo turístico atrativo e competitivo; 3) Ministério de Economia (MINEC) – instituiu a sua Unidade de IE (UIE) em 2010, cujo propósito, por meio de produção e difusão de informação estratégica, é facilitar a tomada de decisões, públicas e privadas, e contribuir com o desenho e implementação de estratégias e políticas públicas para o desenvolvimento competitivo das atividades produtivas; 4) Organismo Promotor de Exportações e Investimentos de El Salvador (PROESA) – busca produzir informações oportunas de alto valor para a tomada de decisões sobre a promoção de exportações, investimentos, parcerias público-privadas, clima de negócios e imagem do país.

Díaz Matey (2016), por sua vez, não foca nos atores, mas afirma a importância das instituições governamentais e não governamentais nas atividades de IE.

O foco do texto de Dinca (2013) está nas atividades de inteligência de Estado, em oposição às atividades de inteligência de atores não estatais, que realizam a maior parte das atividades de IE do Japão. Mesmo assim, o texto aponta que o país possui uma sociedade bem organizada, que oferece o melhor uso da informação econômica, na opinião de especialistas, devido a uma sinergia estreita, baseada na forte centralização das informações coletadas, entre a comunidade empresarial e outras entidades públicas. Assim, a cooperação internacional é baseada na partilha sistemática de informação. As redes privadas e públicas são independentes, não permitindo qualquer posição de monopólio. O Estado é mais ativo nos períodos de transição como regulador de fluxo ou organizador, e menos como produtor de informação; ou seja, para o autor, o seu papel é cada vez mais modesto. O Ministério do Comércio Internacional e Indústria (MITI) continua sendo um órgão dotado na área de comunicação, sendo uma potência de base de dados, reunindo todas as informações recolhidas a partir de conselhos deliberativos e associações profissionais. Empresas também são instrumentos de coletas de informações. A Jetro, subsidiária do MITI, é considerada pelos ocidentais como o mais eficiente grande centro de informação do país, além de ser um modelo de órgão público que promove o comércio exterior. A estratégia da Jetro é controlar todo o fluxo de informações não apenas do Japão, como também entre países, o que possibilita uma futura posição japonesa dominante.

A importância dos atores para transformar a estrutura econômica de um país é pontuada por Haydaroglu (2015), que afirma que o sistema nacional de IE pode ser indicado como o esforço e estratégia das diferentes organizações econômicas do país, que costumam atuar de forma partilhada, como Estado, governo, sistema educacional, comércio e organizações profissionais.

Já Hernández Gómez (2011) assegura que os diferentes atores econômicos são concebidos como um sistema global dedicado a inspirar a estratégia do Estado, de modo a informar continuamente e inervar diferentes níveis de implementação, e a criar uma gestão prospectiva e coletiva da informação. O difícil para o Estado é assegurar decisões que equilibrem os atores econômicos de alta determinação para o futuro da nação, o qual se justifica por se tratar do conhecimento detalhado e pormenorizado de cada um de seus componentes – evento que pode ser feito por meio de suas agências de inteligência e contrainteligência. Não detalha, contudo, quais os atores econômicos envolvidos em sistemas de IE, nem apresenta contribuições sobre rede de atores.

Herzog (2008) não cita atores de sistemas de IE, mas deixa clara a participação do Estado e do governo em tais atividades. Afirma que a IE deve ser um bem público que o setor privado não irá fornecer (Estado) e que ela faz sentido quando o governo mantém habilidades únicas de coleta de informação econômica sobre entidades (governo).

O artigo de Johnson (1997) aponta que as questões econômicas, foco da IE dos Estados Unidos, são gerenciadas pela CIA e por agências de inteligência.

Por fim, Luparelli Marthieu e Montero Gómez (2011) afirmam que a IE é uma escolha quase obrigatória da maioria dos Estados que desejam competir no sistema internacional. É um ativo estratégico que contribui para os atores protagonistas do sistema econômico internacional. Nos setores estratégicos atua como *lobby* de interesses estratégicos nacionais ligados a posições empresariais em setores básicos, como a energia. Também contribui com a política internacional, tornando-se essencial aos ciclos econômicos e políticos. O artigo não traz referências específicas sobre atores de sistemas de IE, contudo, deixa claro que devem deles participar, pelo menos, Estado, governo e empresas.

Esses nove documentos analisados permitem chegar à seguinte síntese. Cerritos Ascencio (2015) apresenta os seguintes atores governamentais de El Salvador, que possuem núcleos de IE e visam o impulsionar o dinamismo econômico do país: a) Banco de Desenvolvimento de El Salvador; b) Corporação Salvadorenha de Turismo (vinculada ao Ministério do Turismo); c) Ministério da Economia; e d) Organismo Promotor de Exportações e Investimentos de El Salvador.

Dinca (2013) foca no Japão e cita a participação do estado, empresas e organizações públicas. Dessas últimas, como exemplo, cita o MITI e a Jetro.

Johnson (1997) focaliza a Agência Central de Inteligência (CIA) dos Estados Unidos e as agências de inteligência.

Os demais seis artigos não focalizam países específicos. Carvalho (2007) apresenta como atores empresas e o Estado. Díaz Matey (2016), instituições governamentais e não governamentais. Haydaroglu (2015), Estado, governo, sistema educacional, empresas e organizações profissionais. Hernández Gómez (2011), agências de inteligência. Herzog (2008), Estado e governo. Por fim, Luparelli Marthieu e Montero Gómez (2011) indicam Estado, governo e empresas.

Em suma, chega-se aos seguintes atores: a) Estado (apontado em 4 artigos); b) empresas (e organizações não governamentais) (4 artigos); c) governo (3 artigos); d) organizações governamentais (3 artigos); e) agências de inteligência (3 artigos) e f) sistema educacional (1 artigo).

Conforme verificado, é escassa a literatura sobre IE como atividade de inteligência, desenvolvida pelo Estado, que visa o desenvolvimento do país. Uma análise empírica de uma pequena amostra de 24 artigos científicos, que resultam em apenas nove, remonta a uma significativa insuficiência de informações sobre o tema. Essa carência é uma característica própria da literatura sobre inteligência, a qual, embora utilize meios legais e éticos, não visa transparência, já que seu foco é apresentar informações úteis à alta administração, geralmente de forma reservada e sigilosa. E o que se apresenta cientificamente, na maioria das vezes, são questões teóricas sobre a temática, e não práticas.

Isso se comprova neste estudo. Dos nove artigos estudados, nenhum foca sistematicamente nos atores de sistemas de IE, apresentando apenas indicativos de suas participações. Mesmo assim, é possível perceber a identificação dos seguintes: Estado, empresas, governo, instituições governamentais e agências de inteligência. Há, ainda, um destaque para atores com foco educacional na contribuição do desenvolvimento econômico de um país.

## **4.2 Análise comparativa dos atores**

Este item visa realizar uma análise comparativa dos atores de alguns países. Os documentos a serem analisados são os três artigos apresentados na seção da análise documental que tratam de El Salvador (CERRITOS ASCENCIO, 2015), dos Estados Unidos (JOHNSON, 1997) e do Japão (DINCA, 2013), e aqueles apresentados na Abordagem Teórica que contribuíram com informações relevantes sobre atores de sistemas de IE da Alemanha, China, Espanha, Estados Unidos, França, Grã-Bretanha, Japão e Suécia (ARENAS, 2013; CLERC, 1999; MARTRE, 1994; SANDOVAL, 2006; SANZ, 2015).

Frisa-se que Marte (1994) apresenta claramente os atores dos sistemas de IE da Alemanha, Estados Unidos, França e Grã-Bretanha, de acordo com as informações do

ano de publicação do documento. Os atores dos demais países foram extraídos dos documentos selecionados, por meio de citações muitas vezes de forma incompleta e sem conexão com o sistema de inteligência no todo. Mesmo assim, serão apresentados para enriquecer a análise comparativa deste trabalho.

Dessa forma, chega-se ao seguinte rol de atores:

- Alemanha: Estado, grandes grupos industriais, bancos, seguradoras, administrações governamentais, universo político, Estados, economia regional, sindicatos, mercado privado de informações (fundações privadas, institutos técnicos, consultorias, imprensa), empresas comerciais, população de origem alemã e Serviço Federal de Inteligência;
- China: Estado, governo, indústrias, empresas multinacionais, universidades, empresas e agências de inteligência;
- El Salvador: Estado e instituições governamentais.
- Espanha: Estado, Agência Nacional de Inteligência (CNI) e empresas.
- Estados Unidos: Estado, governo, CIA, agências de inteligência, Congresso, *lobbies*, mercado privado de informações, escritórios de advocacia, empresas multinacionais, institutos de pesquisa e complexo militar-industrial, instituições governamentais, seguradoras e universidades;
- França: Estado, comunidade francesa no exterior, área francófona, universo político, grandes grupos industriais, bancos, seguradoras, Regiões francesas, departamentos das regiões, empresas, indústria, mercado privado de informações (consultorias com forte predominância de estrangeiros), sindicatos, serviços secretos, complexo militar-industrial, instituições governamentais e universidades;
- Grã-Bretanha: Estado, governo, mercado privado de informação, bancos, *City*, seguradoras, escritórios de *Business Intelligence*, empresas multinacionais, *lobby* britânico em Bruxelas, *Commonwealth* (Comunidade das Nações) e indústrias de armamento;
- Japão: Estado, grandes grupos industriais, bancos, sociedades de comércio, universidades, associações profissionais, governo, instituições governamentais e empresas comerciais;

- Suécia: empresas multinacionais, bancos, governo, serviços diplomáticos no exterior, universidades e pequenas e médias empresas. Diferente dos demais países analisados, o sistema de IE sueca não é conduzida pelo Estado.

O Quadro 03, a seguir, apresenta uma listagem dos atores dos países citados, de modo a facilitar a visualização. Frisa-se que tais atores não são mutuamente excludentes, ou seja, uma empresa multinacional, por exemplo, pode ser comercial, industrial ou financeira (bancos).

Quadro 03 – Listagem dos atores de alguns países

<b>Atores identificados</b>	<b>Alemanha</b>	<b>China</b>	<b>El Salvador</b>	<b>Espanha</b>	<b>EUA</b>	<b>França</b>	<b>Grã-Bretanha</b>	<b>Japão</b>	<b>Suécia</b>
Bancos	X					X	X	X	X
Complexo militar-industrial / Defesa		X			X	X			
Comunidades aliadas						X	X		
Empresas comerciais	X	X		X		X		X	X
Empresas multinacionais / transacionais		X			X		X		X
Escritórios de advocacia					X				
Estado	X	X	X	X	X	X	X	X	
Estados (Unidades ou regiões nacionais)	X					X			
Governo		X			X	X	X	X	X
Indústria	X	X				X	X	X	
Instituições governamentais	X		X		X	X		X	
<i>Lobbies</i> (influência)					X		X		
Mercado privado de informações (institutos técnicos, consultorias, imprensa)	X				X	X	X		
População	X								
População no exterior						X			
Seguradoras	X				X	X	X		

Serviços /Agências de inteligência	X	X		X	X	X			
Serviços diplomáticos									X
Sindicatos / Associações profissionais	X					X		X	
Universidades		X			X	X		X	X
Universo político (Congresso)	X				X	X			

Fonte: elaboração da autora.

Ainda para promover a compreensão, Quadro 04, a seguir apresentado, expõe os 21 atores identificados no Quadro 03 por ordem decrescente de ocorrência nos sistemas de IE dos nove países estudados. E o Quadro 05, na sequência, oferece a quantidade de ocorrência de atores identificados de cada país.

Quadro 04 – Ordem decrescente dos atores identificados

Atores	Quantidade de Ocorrência
Estado	8
Governo	6
Empresas comerciais	6
Bancos	5
Indústria	5
Instituições governamentais	5
Universidades	5
Serviços / Agências de inteligência	5
Empresas multinacionais / transacionais	4
Mercado privado de informações	4
Seguradoras	4
Complexo militar-industrial / Defesa	3
Sindicatos / Associações profissionais	3
Universo político (Congresso)	3
Comunidades aliadas	2
Estados (Unidades ou regiões nacionais)	2
Lobbies (influência)	2
Escritórios de advocacia	1
População	1
População no exterior	1
Serviços diplomáticos	1

Fonte: elaboração da autora.

Quadro 05 – Ordem decrescente dos atores identificados

<b>Atores</b>	<b>Quantidade de Ocorrência de Atores</b>
França	16
Alemanha	12
EUA	12
Grã-Bretanha	9
China	8
Japão	8
Suécia	6
Espanha	3
El Salvador	2

Fonte: elaboração da autora.

Como visto, com exceção da Suécia, o sistema de IE dos demais países estudados são de responsabilidade do Estado, o que configura um planejamento de longo prazo, permeado pelos projetos de curto e médio prazo, haja vista que o segundo maior ator encontrado foi o governo. Entende-se aqui, que Estado e governo devem perceber que a IE tende a perpassar mandatos políticos, sendo um projeto para o país, com o apoio dos respectivos governos.

O papel das empresas como ator de peso em sistemas de IE se consolida aqui. Como visto na análise documental, a participação do Estado como ator foi equiparada numericamente com a das empresas. Além disso, se o campo “empresas multinacionais/transacionais” tivesse sido incluído no campo de “empresas comerciais”, a quantidade de ocorrência passaria a ser sete, ficando as empresas enquanto ator entre o Estado e o governo.

Bancos, indústria, instituições governamentais, universidades e agências de inteligência foram as categorias mais citadas após o Estado, o governo e as empresas. Na sequência, empresas multinacionais, mercado de privado de informações (que inclui institutos técnicos, consultorias e imprensa) e seguradoras. Esses são, então, os principais atores de sistemas de IE dos países apresentados, considerando que os demais atores tiveram menos incidência nesta análise.

Lembra-se que, na análise documental, o sistema educacional apareceu em um artigo como ator de sistema de IE. As universidades se configuram aqui como o seu representante inicial na rede.

Frisa-se, mais uma vez, que, em decorrência da escassez de trabalhos acadêmicos sobre o tema, a presente pesquisa objetivou fazer um levantamento dos

atores encontrados na literatura, por meio de dados muitas vezes incompletos. Portanto, os Quadros 03 a 05 apresentam os achados nos documentos estudados, não configurando, portanto, a completude dos atores de sistemas de IE dos respectivos países. É curioso, por exemplo, que serviços diplomáticos tenham apenas uma ocorrência, haja vista que a participação dos corpos diplomáticos em sistemas de IE de âmbito estatal parece imprescindível para a produção de inteligência.

Essa constatação se mostra sobressalente no Quadro 05. As informações referentes à França, Alemanha e Estados Unidos aparentam ser mais completas das que as da Espanha e El Salvador. Dos 21 atores identificados, apenas dois e três, respectivamente, aparecem no sistema desses últimos dois países, os quais, certamente, possuem uma rede composta por mais participantes. Essa incompletude de dados não impediu a análise proposta neste estudo, mas sugere estudos mais aprofundados nesse sentido.

### ***4.3 Rede de atores do sistema brasileiro de IE***

Este tópico pretende sugerir a rede inicial de atores do sistema brasileiro de IE com base no que foi apresentado na Abordagem Teórica e nas análises documental e comparativa.

Conforme visto, não há um modelo único de sistema de IE, ficando a cargo de cada Estado criar o seu, de acordo com suas particularidades. A análise comparativa dos atores dos outros países, apresentada no Quadro 03, possibilitou a confirmação de um tronco comum nos sistemas de IE de outros países, a saber: Estado, governo, empresas de comércio e serviços, bancos, indústria, instituições governamentais, universidades e agências de inteligência. Esse levantamento sugere a importância da participação desses atores em sistemas de IE, sendo, portanto, mantidos também para a realidade brasileira.

Como a proposta deste trabalho é identificar a rede inicial de atores do sistema brasileiro de IE, sugere-se, então, a seguinte composição:

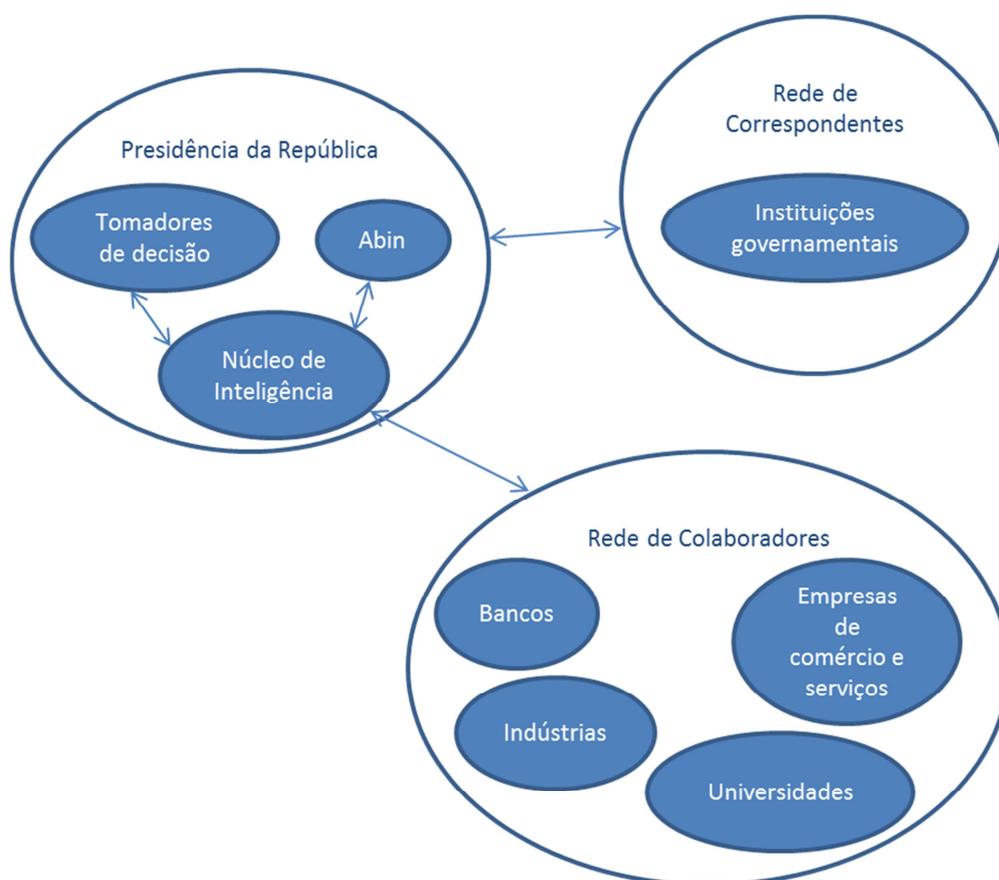
- Tomadores de decisão: representantes do governo; no caso, da Presidência da República;

- Núcleo de inteligência responsável pela coordenação da rede, formado por sua equipe (gerente da área, analistas de inteligência e coletores de informação) e instituído o mais próximo possível dos tomadores de decisão;
- Rede de correspondentes: formada por representantes das organizações governamentais cuja temática de atuação interferem na economia brasileira;
- Rede de colaboradores: formada por representantes dos bancos, empresas de comércio e serviços, indústrias, universidades.

A rede de especialistas não foi elencada porque os peritos podem participar tanto da rede de correspondentes, quanto da de colaboradores.

Esse mapeamento possibilitou a construção do desenho organizacional, tal como apresentado a seguir na Figura 01.

FIGURA 01 – Rede inicial de atores do sistema de IE do Brasil



Fonte: elaboração da autora.

Pela Figura 01 é possível verificar os atores iniciais da rede de IE do Brasil, indicando participantes das redes pública e privada.

A Presidência da República seria o representante do governo, responsável pelo Núcleo de Inteligência, o qual teria como atribuição a coordenação da equipe de inteligência e da própria rede. Cabe ao Núcleo, ademais, a produção da informação, por meio da articulação das informações recebidas pelos demais participantes da rede. Como já apresentado, essa produção de informação participa de um ciclo, composto pelo planejamento, obtenção (que inclui a coleta e o monitoramento do ambiente interno e externo), a análise e a difusão.

A Agência Brasileira de Inteligência (Abin), apesar de ser uma instituição governamental, ficou em destaque por ser um órgão de Inteligência de Estado, subordinado à Presidência, que possui com objeto de trabalho a atividade de inteligência.

As instituições governamentais também são atores essenciais para a rede, pois são elas que possuem, no nível estatal, as informações mais relevantes que podem impactar a economia do país. A princípio, é intuitivo perceber a importância da participação do Ministério da Fazenda, do Ministério das Relações Exteriores (MRE) e os respectivos corpos diplomáticos no exterior, do Banco Central do Brasil (Bacen), do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTI), do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa), do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) e de vários outros, mas é necessário um estudo aprofundado para verificação de quais órgãos governamentais podem contribuir efetivamente com a rede, bem como para análise dos graus de relevância e impacto.

Análises posteriores também se fazem necessárias para identificar os representantes das categorias “empresas de comércio e serviços”, “bancos”, “indústrias” e “universidades”. Este estudo tão somente aponta a importância da presença efetiva dessas categorias no sistema.

Por se tratar de uma rede inicial, outros atores podem ser incorporados ao longo do tempo, a depender da importância e relevância de atuação frente ao tema, bem como alguns podem ser excluídos, por não demonstrarem atuação relevante como ator.

O desenho proposto, tal como apontado pelas setas, tende a indicar a sinergia e o diálogo entre os atores, indicando uma rede colaborativa com o foco na informação de natureza econômica. A exemplo do modelo francês, a rede deve coordenar a informação entre tais atores econômicos, cada um desempenhando um papel na melhora da posição do Brasil na economia mundial.

Frisa-se que o Estado é participante inerente do sistema, não aparecendo como ator. Afinal, a rede aqui proposta é a de um sistema de IE brasileiro cuja atividade é praticada pelo Estado com o objetivo de favorecer o desenvolvimento econômico do Brasil.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as principais conclusões do trabalho, mostrando o alinhamento aos seus objetivos. Ao final, são apresentadas as contribuições da pesquisa e recomendações para trabalhos futuros, fruto de lacunas percebidas neste trabalho.

O objetivo principal deste trabalho foi identificar a rede inicial de atores do sistema brasileiro de Inteligência Econômica (IE), que configura a base de um sistema de inteligência. O recorte adotado foi a IE desenvolvida pelo Estado e praticada para apoiar o desenvolvimento econômico de um país. Especificamente, pretendeu-se investigar características de IE, sistemas de inteligência e seus elementos, bem como rede de atores com foco na inteligência.

Para tanto, a metodologia da pesquisa foi desenvolvida em duas fases. A primeira foi uma análise documental de 24 artigos sobre IE, dos quais 15 possuíam entendimento distinto ao recorte deste trabalho, a saber: 1) quatro consideraram ao IE como uma atividade de inteligência focada nas questões econômicas, porém com o foco nas empresas (não no Estado); 2) um apresentou a IE com enfoque distinto da inteligência que visa a obtenção de informações econômicas; 3) três focaram a inteligência militar; 4) quatro confundiram a IE com outras áreas; 5) dois não abordaram sobre inteligência; e 6) um tratou de espionagem. Esses artigos foram, por isso, excluídos da análise seguinte.

Contrariamente, nove artigos possuíam entendimento sobre a IE similar ao referido recorte. Segundo eles, a IE objetiva o seguinte: a) promover a competitividade da nação; b) proteger e expandir a influência do Estado e das empresas na área econômica internacional; c) defender e proteger os interesses econômicos de um país; d) auxiliar o processo de tomada de decisão de um Estado sobre suas políticas econômicas; e) promover a segurança nacional; f) realizar oportunidades estratégicas que contribuam com o desenvolvimento econômico e social; e g) reduzir incertezas em relação a aspectos econômicos.

Ainda na fase da análise documental, foi analisada a contribuição desses nove artigos sobre rede de atores de sistemas de IE. Concluiu-se que nenhum deles possuía o foco específico em atores, apresentando apenas indicativos de suas participações, tais

como: Estado, empresas, governo, organizações governamentais e agências de inteligência.

A fase metodológica seguinte foi caracterizada pela análise comparativa dos atores de alguns Estados, tendo como fonte bibliográfica três artigos da fase da análise documental, que trataram de três países (El Salvador, Estados Unidos e Japão), e cinco artigos apresentados no capítulo da Abordagem Teórica que apresentaram relevantes contribuições sobre atores de sistemas de IE da Alemanha, China, Espanha, Estados Unidos, França, Grã-Bretanha, Japão e Suécia.

Apesar da escassez de informações completas sobre atores de sistemas de IE de alguns países, foi possível perceber que Estado, governo e empresas de comércio e serviços apareceram com maior incidência. Na sequência, bancos, indústria, instituições governamentais, universidades e agências de inteligência. E, então, empresas multinacionais, mercado privado de informações (que engloba institutos técnicos, consultorias e imprensa) e seguradoras.

A partir da análise documental e então, comparativa, foi possível sugerir uma rede inicial de atores do sistema de IE do Brasil, composta por: 1) tomadores de decisão (Presidência da República); 2) núcleo de inteligência (responsável por coordenar a rede); 3) rede de correspondentes (formada por representantes das instituições governamentais, cuja temática de atuação impacta a economia do país); e 4) rede de colaboradores (composta por representantes dos bancos, empresas de comércio e serviços, indústrias e universidades). Esse mapeamento possibilitou a construção de um desenho organizacional para facilitar a compreensão da rede. A Agência Brasileira de Inteligência (Abin), apesar de ser uma organização governamental, não foi incluída na rede de correspondentes por ser um órgão de Inteligência de Estado, vinculado à Presidência da República, assim como o núcleo de inteligência, e deve ficar proximamente alinhada a ambos.

Apesar de ter sido possível sugerir tal rede inicial, ficou clara a carência significativa de documentos sobre IE, dificultando o levantamento dos atores proposto nesta pesquisa.

Percebeu-se também a confusão apresentada nos artigos em relação ao termo “Inteligência Econômica”. Apenas 13, dos 24 documentos, definiram-na com a atividade de inteligência responsável por produzir informação econômica, sendo que

para nove, essa competência é estatal e, para quatro, empresarial. Os demais 11 artigos apresentaram entendimento divergente a esse: sete confundiram-na com outras áreas e três sequer trataram de inteligência.

Conclui-se também neste estudo que a IE - apesar de, com outro foco, ser possível desenvolvê-la nas empresas – é um instrumento de inteligência de Estado, que visa auxiliar o processo decisório ao produzir informações econômicas. Com isso, é capaz de favorecer a competitividade, a influência do Estado, a proteção dos interesses econômicos, a segurança nacional e oportunidades estratégicas do país em relação às demais nações. Ou seja, no campo estatal, a IE é uma ferramenta adequada a auxiliar o país a desenvolver seus interesses econômicos.

Outra verificação se refere ao fato de que, com exceção da Suécia, os sistemas de IE desenvolvidos pelos países estudados são frutos de um esforço do Estado. Alternâncias governamentais, portanto, não tendem a afetar o trabalho do sistema. Ao contrário, espera-se que o governo também o apoie, ao entender que se trata de uma atividade de Estado, e não de um projeto atinente a mandatos políticos que aspiram a descontinuidade. Frisa-se, contudo, que não foi feita uma análise nos artigos para verificar a diferenciação conceitual apresentada entre Estado e governo.

Enfim, as contribuições desta pesquisa podem ser citadas tanto no campo científico, quanto no aplicado. No científico, apresenta um modelo da rede inicial de um sistema de IE para o Brasil; realiza uma análise comparativa entre os atores de sistemas de IE de vários países; e oferece uma construção teórica sobre a área, de modo a contribuir com a literatura sobre inteligência, especialmente sobre a escassa relacionada à IE.

No campo aplicado contribui com a possível implementação de um sistema de IE para o país, ao apresentar a rede inicial de um sistema brasileiro de IE, sendo esse um dos quatro elementos principais que compõem um sistema de inteligência. Espera-se que os demais elementos sejam estudados, para que o país consiga construir um modelo de sistema de IE e aplicá-lo oportunamente.

Além do estudo dos demais elementos, é possível sinalizar outras recomendações para futuros trabalhos. Uma delas é a ampliação do escopo desta pesquisa para outros tipos de publicações, além de artigos científicos, bem como para

publicações em outras línguas. É sugerido ampliar também o estudo da IE dos países pesquisados e de outros.

Alguns temas relativos à IE surgiram ao longo deste trabalho e que suscitaram a necessidade de estudos sequentes, tal como a relação entre IE e estratégias de desenvolvimento econômico. Afinal, as atividades de IE devem possuir um norteador, em que estejam claros os objetivos estratégicos de desenvolvimento econômico almejados pelo Estado. A partir disso, consegue-se a definição do objetivo do próprio sistema de IE.

Além disso, sistemas de IE não visam o curto prazo, pois não é possível auxiliar um país a se desenvolver economicamente em um horizonte temporal resumido. Portanto, é necessário analisar a vinculação da IE com o planejamento estatal de desenvolvimento econômico brasileiro, em que a IE seria a protagonista de uma política pública sustentada de longo prazo, a exemplo do que ocorre, por exemplo, na França.

Trabalhos posteriores podem também definir as instituições da rede inicial do sistema de IE, como representantes das categorias “instituições governamentais”, “bancos”, “indústrias”, “universidades” e “empresas de comércio e serviços”, assim como a relação entre elas.

Por fim, frisa-se que, por não ter sido encontrado na literatura a existência de um sistema brasileiro de IE formalizado e estruturado, com a participação coordenada de instituições, o que se pretendeu neste trabalho foi mapear possíveis atores para participarem inicialmente dessa rede. Contudo, organizações que lidam com informação econômica no Brasil podem isoladamente desenvolver atividades de IE em seu âmbito de atuação, o que também merece investigação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCARÁ, Adriana Rosecler *et al.* As redes sociais como instrumento estratégico para a inteligência competitiva. **Transinformação**, Campinas, v. 18, n. 2, p. XX, maio/ago. 2006.

AMORA, Catarina de Oliveira. **Inteligência económica: modelos empresariais estatais**. 2011. 54 f. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2011.

ARAÚJO, Volney Custódio. **A importância da utilização de redes informacionais em sistemas de inteligência**. 2002. 145 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ARENAS, Eduardo Olier. Inteligencia estratégica y seguridad económica. In: INSTITUTO ESPAÑOL DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS. **La inteligencia económica en un mundo globalizado**. [Madrid]: Ministerio de Defensa, 2013. p. 9-34. (Cuadernos de Estrategia, 162).

ASSIS, Walquíria Freitas de. **Inteligência estratégica aplicada à promoção comercial internacional**. 2007. 186 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2007.

BALUÉ, Isabel Gil; NASCIMENTO, Marta Sianes Oliveira do Nascimento. Proteção do conhecimento: uma questão de contra-inteligência de estado. **Revista Brasileira de Inteligência**, v. 2, n. 3, p. 83-95, set. 2006.

BRASIL. Agência Brasileira de Inteligência. **Três novos órgãos são oficializados no SISBIN**. Publicado em: 15 jun. 2016. Disponível em: < <http://www.abin.gov.br/tres-novos-orgaos-sao-oficializados-no-sisbin/>>. Acesso em: 29 jul. 2016.

BRASIL. Decreto nº 4.376, de 13 de setembro de 2002. Dispõe sobre a organização e o funcionamento do Sistema Brasileiro de Inteligência, instituído pela Lei nº 9.883, de 7 de dezembro de 1999, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 16 set. 2002. Seção 1, p. 4.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.883, de 7 de dezembro de 1999. Institui o Sistema Brasileiro de Inteligência, cria a Agência Brasileira de Inteligência – ABIN, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 8 dez. 1999. Seção 1, p. 1.

CARDOSO JUNIOR, Walter Felix. **A inteligência competitiva aplicada nas organizações do conhecimento como modelo de inteligência empresarial estratégica para implementação e gestão de novos negócios**. 2003. 209 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Brasília, 2003.

\_\_\_\_\_. **Inteligência empresarial estratégica: método de implantação de inteligência competitiva em organizações**. 2. ed. Brasília: EGGCF, 2007.

CERRITOS ASCENCIO, Mónica María. Mapeo estratégico de la inteligencia econômica en el sector público de El Salvador. **Revista Policía y Seguridad Pública**, v. 5, n. 2, p. 107-160, 2015.

CLERC, Philippe. Inteligência econômica: desafios atuais e perspectivas. In: A **INFORMAÇÃO**: tendências para o novo milênio. Brasília: IBICT, 1999. p. 130-143.

DEUS, Gislayne Maria Sampaio de; BRANDÃO, Priscila Carlos. O papel do Ministério da Defesa na coordenação da inteligência militar: uma avaliação sobre as implicações para a segurança pública. In: BRANDÃO, Priscila Carlos; CEPIK, Marco (Orgs.). **Inteligência de segurança pública**: teoria e prática no controle da criminalidade. Niterói: Impetus, 2013. p. 79-105.

FERNANDES. Inteligência ou informações? **Revista Brasileira de Inteligência**, v. 2, n. 3, p. 7-21, set. 2006.

FULD, Leonard M. **Inteligência competitiva**: como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane. **Inteligência competitiva**: como transformar informação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Campus: Elsevier, 2004.

GÓMEZ, Andrés Montero; RAMÍREZ, José Martin. **Inteligencia económica como vector internacional de seguridad**. Madrid: Real Instituto Elcano, 2008. (Documento de Trabajo, n. 18/2008).

KAHANER, Larry. **Competitive intelligence**: from black ops to boardrooms: how business gather, analyze, and use information to succeed in the global marketplace. New York: Simon & Schuster, 1996.

KENT, Sherman. **Informações estratégicas**: strategic intelligence for american world policy. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1967.

MARCIAL, Elaine Coutinho. **Aspectos fundamentais da Inteligência Competitiva e a Ciência da Informação**. 2013. 175 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Departamento de Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

\_\_\_\_\_. **Utilização de modelo multivariado para identificação dos elementos-chave que compõem sistemas de Inteligência Competitiva**. 2007. 163 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Departamento de Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

MARCIAL, Elaine Coutinho; SUAIDEN, Emir José. A estrutura científica da inteligência competitiva. **TransInformação**, Campinas, v. 28, n. 1, p. 97-106, jan./abr. 2016.

MARTINET, Bruno; MARTI, Yves-Michel. **A inteligência econômica**: os olhos e os ouvidos da empresa. Lisboa: Instituto Piaget, 1995.

MARTRE, Henri. **Intelligence économique et stratégie des entreprises**. Paris: La Documentation Française, 1994. Disponível em: <<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/074000410.pdf>>. Acesso em: 25 maio 2016.

MENDES, Andréa; MARCIAL, Elaine; FERNANDES, Fernando. **Fundamentos da Inteligência Competitiva**. Brasília: Thesaurus, 2010.

MILLER, Jerry P. O processo de inteligência: como funciona, seus benefícios e sua situação atual. In: MILLER, Jerry P; BUSINESS INTELLIGENCE BRAINTRUST. **O milênio da Inteligência Competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 31-52.

PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. **Inteligência competitiva na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

RODRIGUES, Leonel Cezar; RISCAROLLI, Valéria; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Inteligência Competitiva no Brasil: panorama do status e função organizacional. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 63-85, abr./jun. 2011.

ROVERE, Mario. **Redes em salud**: un nuevo paradigma para el abordaje de las organizaciones y la comunidad. Rosario: Ed. Secretaría de Salud Pública, 1999.

SANDOVAL, Mario. La inteligencia económica: la función y el papel del gobierno. **Puzzle**: Revista Hispana de la Inteligencia Competitiva, v. 5, n. 22, p. 16-23, mayo-julio 2006.

SANTOS, Ester Laodiceia; NASSIF, Mônica Erichsen. Os profissionais de Inteligência Competitiva no Brasil: habilidades, competências e demandas de mercado. **Prima.com**, n. 15, p. 24, 2001.

SANZ, Félix. Inteligência econômica: uma política pública para a Espanha. **Uno**, n. 19, 2015. Disponível em: <<http://www.revista-uno.com.br/inteligencia-economica-uma-politica-publica-para-a-espanha/>>. Acesso em: 7 jan. 2015.

VIEIRA, Anna da Soledade. Monitoração da competitividade científica e tecnológica dos estados brasileiros. Um instrumento de macroeconomia de informação. **Ciência da Informação**, v. 28, n. 2, p. 174-189, mai./ago. 1999.