

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA

2007/2008



Trabalho Individual de Investigação

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA.

**O CONTRIBUTO DA *COMPETITIVE INTELLIGENCE* NA
OPERACIONALIZAÇÃO DO CONCEITO ESTRATÉGICO DE
DEFESA NACIONAL**

**RUI MIGUEL ALVES MATEUS MACHADINHO
CAP/ADMAER**



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**O CONTRIBUTO DA *COMPETITIVE INTELLIGENCE* NA
OPERACIONALIZAÇÃO DO CONCEITO ESTRATÉGICO
DE DEFESA NACIONAL**

CAP/ADMAER Rui Miguel Alves Mateus Machadinho

Trabalho de Investigação Individual do CPOS/FA 2007/2008

Lisboa – 2008



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**O CONTRIBUTO DA *COMPETITIVE INTELLIGENCE* NA
OPERACIONALIZAÇÃO DO CONCEITO ESTRATÉGICO
DE DEFESA NACIONAL**

CAP/ADMAER Rui Machadinho

Trabalho de Investigação Individual do CPOS/FA 2007/2008

Orientador: TCOR/NAV António Eugénio

Lisboa – 2008

Agradecimentos

À minha família pelo apoio que me tem dado;

Ao TCOR António Eugénio pelo seu contributo para a orientação e elaboração deste trabalho.

ÍNDICE

Introdução	1
1. Práticas da Competitive Intelligence	4
a) Ciclo de <i>Competitive Intelligence</i>	5
b) <i>Competitive Counter-Intelligence</i> (CCI)	7
2. Articulação da <i>Competitive Intelligence</i> no Processo de Tomada de Decisão Nacional	8
a) O Estado e a <i>Competitive Intelligence</i>	9
b) Iniciativas governamentais no âmbito da <i>Competitive Intelligence</i>	10
(1) O Caso francês	10
(2) O Caso português	13
3. Reforço do Poder Nacional	16
a) Fontes de desenvolvimento económico	16
Conclusão	19
Bibliografia	26
Anexo I - SCIP's <i>Code of Ethics</i>	29

Resumo

O Estado, para perseguir a finalidade de garantir a segurança e o bem-estar dos cidadãos, não pode apenas depender do factor militar.

Com efeito, o factor militar é apenas um de vários factores integrantes do Poder Nacional. Este é ainda constituído por factores de ordem geográfica, histórica e estrutural, englobando-se o económico nesta última. Deste modo, este estudo debruçou-se sobre o factor económico do Poder Nacional.

A investigação efectuada pretendeu avaliar a medida do contributo das práticas de *Competitive Intelligence* para o reforço do Poder Nacional, actuando sobre o seu factor económico.

A abordagem ao objecto de estudo teve por base o método de investigação em Ciências Sociais proposto por Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt, tendo a investigação assentado na pesquisa bibliográfica e documental subordinada aos temas de *Competitive Intelligence* e Poder Nacional.

A análise efectuada incidiu sobre as práticas da *Competitive Intelligence*, a sua articulação no Processo de Tomada de Decisão Nacional e a sua contribuição para a definição de medidas de desenvolvimento económico por parte do Estado.

Através da apreciação dos casos francês e português de iniciativas governamentais no âmbito da *Competitive Intelligence*, foi possível estabelecer uma comparação entre os mesmos e avaliar as suas características. Deste modo, tornou-se exequível a realização de um ponto de situação da iniciativa nacional de *Competitive Intelligence* para, assim, contribuir para a melhoria da intervenção do Estado no factor económico do Poder nacional.

Abstract

The Government, to pursue its goals of security and well-being of its citizens, can't rely just on the military factor.

In fact, the military factor is just one of the several that integrate National Power. This one is also constituted by factors of geographical, historical and structural order, being economics one of the latest. It's about this factor that this study is concerned with.

This investigation wanted to evaluate the contribution's degree of the Competitive Intelligence practices on National Power, acting on its economic factor.

The study subject's approach was based on the research method for Social Sciences by Raymond Quivy and Luc Van Campenhoudt. The investigation was based on bibliographical and documental researches concerning the areas of Competitive Intelligence and National Power.

The analysis was focused on the Competitive Intelligence practices, its combination within the National Decision Making Process and its contribution for the definition of economic growth measures to be taken by the Government.

Through the evaluation of the French and Portuguese governmental initiatives concerning Competitive Intelligence, it was possible to establish a comparison between the two and assess their characteristics. This way, it became workable the realization of a sum up of the national initiative on Competitive Intelligence, so that it could contribute to the improvement of the Government's intervention on the National Power's economic factor.

Palavras-chave

Competitive Intelligence, Poder Nacional, Processo de Tomada de Decisão, Conceito Estratégico de Defesa Nacional, Economia

Lista de abreviaturas

AICEP	Agência para o Investimento e para o Comércio Externo de Portugal
CCI.....	<i>Competitive Counter-Intelligence</i>
CEDN.....	Conceito Estratégico de Defesa Nacional
CI.....	<i>Competitive Intelligence</i>
GPCI.....	Grupo Permanente para a <i>Competitive Intelligence</i>
IAPMEI.....	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
MEI.....	Ministério da Economia e Inovação
PM.....	Primeiro-Ministro
PME's	Pequenas e Médias Empresas
PN.....	Poder Nacional
PSE	Política de Segurança Económica
PTDN	Processo de Tomada de Decisão Nacional
QREN	Quadro de Referência Estratégico Nacional
SCIP.....	<i>Society of Competitive Intelligence Professionals</i>
SIED	Sistema de Informações Estratégicas de Defesa
SIRP	Sistema de Informações da República Portuguesa
SIS.....	Sistema de Informações de Segurança

Introdução

A última revisão do Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN) foi efectuada em 2003. Esta decorreu da necessidade do Estado reconsiderar e ajustar as concepções e os instrumentos de segurança e defesa nacionais ao novo ambiente político-estratégico.

Do espírito legal do CEDN são emanados conceitos que não se prescrevem apenas à natureza militar da Defesa Nacional. Com efeito, para perseguir a finalidade de garantir a segurança e o bem-estar dos cidadãos, o Estado não pode apenas depender do factor militar.

De acordo com Couto (1988: 256), o factor militar é apenas um de vários factores integrantes do Poder Nacional (PN). Este é ainda constituído por factores de ordem geográfica (Meio Físico, População, Recursos Naturais e Comunicações), histórica e estrutural.

Os factores de ordem estrutural contemplam, para além do militar, os factores económico, sociocultural, científico-tecnológico e político-administrativo. Todos estes deverão ser devidamente fomentados e fortalecidos para que o Estado tenha condições para prosseguir os seus Interesses Nacionais: Segurança, Bem-Estar e Justiça Social.

Assim, o presente estudo insere-se na temática do Poder Nacional incidindo, particularmente, no seu factor económico.

- **Justificação do estudo**

Dada a escassez de estudos realizados a nível nacional sobre a área do factor económico do Poder Nacional e a actualidade do tema, tornou-se ambição deste Oficial-aluno a condução de uma investigação subordinada a este tema.

Assim, e para além dos interesses de aquisição de conhecimento por parte do Oficial-aluno, pensa-se que esta investigação beneficiará, de uma forma geral, os interesses do Estado, na sua função de desenvolvimento da economia nacional e, por conseguinte, do PN. Em particular, poderá apelar aos Ministérios da Defesa e da Economia.

- **Objecto de estudo e sua delimitação**

Este trabalho visa uma análise teórica da medida em que o PN, através do seu factor económico, poderá ser reforçado através da utilização das práticas da *Competitive Intelligence* (CI).

A grande limitação do estudo deste tema prende-se com a impossibilidade de analisar a enorme multiplicidade de actores intervenientes nos mercados económicos, dado o tempo disponível para a sua execução, ficando este apenas limitado a uma análise académica.

No entanto, visto ser um estudo eminentemente teórico, as conclusões deste trabalho poderão servir de contributo para a definição de políticas/orientações por parte do Estado, com vista ao fortalecimento do PN, através do seu elemento económico.

- **Objectivos da investigação**

Através da análise das práticas de CI pretende-se verificar, com a adopção da referida disciplina por parte do Estado, o seu contributo para o fortalecimento do PN.

- **Metodologia**

A abordagem ao objecto de estudo teve por base o método de investigação em Ciências Sociais proposto por Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt. A investigação assentou na pesquisa bibliográfica e documental subordinada aos temas de CI e PN.

Decorrente da referida pesquisa definiu-se a questão central de investigação:

“Em que medida poderão as práticas utilizadas pela Competitive Intelligence contribuir para o reforço do Poder Nacional?”

Desta questão derivaram algumas perguntas, as quais contribuíram para a estruturação do presente trabalho:

1. Que práticas utiliza a CI?
2. Como se articula a CI no Processo de Tomada de Decisão Nacional (PTDN)?
3. Como se poderá reforçar o PN?

A conjugação e análise das respostas a estas três questões derivadas permitiram a resposta à questão central de investigação.

Posteriormente procurou-se validar as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: O Estado português é utilizador das práticas pertencentes ao universo da CI para o prosseguimento do desenvolvimento económico nacional.

Hipótese 2: O Estado português não efectua o tratamento da informação com impacto económico de um modo integrado.

Hipótese 3: O CEDN e o Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), enquadrantes da estratégia nacional para anos vindouros, não foram definidos de forma interligada.

- **Conceitos Base**

No decorrer deste trabalho serão apresentados alguns conceitos capitais, os quais importa esclarecer desde já para que sejam apreendidos: Competitive Intelligence, Processo de Tomada de Decisão Nacional e Poder Nacional.

A SCIP (*Society of Competitive Intelligence Professionals*) diz-nos que “*CI é o processo de recolha, análise e disseminação legal e ética, de informação relativa à envolvente competitiva e às capacidades, vulnerabilidades e intenções da concorrência no mercado* (Miller, 2005). Taborda e Ferreira (2002: 12) fazem a ligação desta actividade à Decisão referindo que “*é a atitude da organização que a leva a estar atenta, numa base contínua, ..., procurando compreender e responder a sinais provenientes da envolvente. E responder significa decidir*”.

Processo de Tomada de Decisão Nacional é o que resulta da dinâmica do exercício das funções de um Governo de um Estado de Direito democrático.

Poder Nacional é, de acordo com Vicente (2006), o conjunto organizado de forças materiais e anímicas que um Estado pode utilizar contra um antagonista, com vista a contrariar a sua resistência ou a sua oposição, a fim de realizar os objectivos a que se propõe. O PN contempla os seguintes factores: de ordem geográfica (Meio Físico, População, Recursos Naturais e Comunicações), histórica e estrutural (militar, económico, sociocultural, científico-tecnológico e político-administrativo) (Couto, 1998: 256)

- **Organização do Estudo**

O Estudo está dividido em três capítulos.

No primeiro capítulo são apresentadas as práticas utilizadas pela CI, salientando-se a sua importância para o desenvolvimento das organizações.

No segundo capítulo é analisada a articulação entre a CI e o PTDN, apresentando-se os casos francês e português de iniciativas governamentais no âmbito da CI.

O terceiro capítulo incide sobre as formas de reforçar o PN, operando sobre o seu factor económico.

1. Práticas da Competitive Intelligence

A razão da existência da CI está na suposição de que os decisores necessitam, numa base formal, sistemática e integrada, de estar convenientemente elucidados acerca dos aspectos essenciais ao desenvolvimento da sua organização. Tabora e Ferreira (2002: 35) referem ainda que “...este processo procura obter recomendações no que diz respeito a eventos futuros e não justificar acções passadas. Assim, o processo de CI oferece opções relevantes para futuras decisões que procuram gerar vantagens competitivas...”.

A CI assenta nos seguintes pressupostos basilares:

- Ética e legalidade;
- Sistemática.

No que concerne à Ética e legalidade da CI, estas derivam do Código de Ética da SCIP (Anexo I). Podendo muitas vezes ser confundida com Espionagem Industrial, Miller (2005; 3) diz-nos que esta representa um falhanço da CI.

O Código de Ética da SCIP insiste em que todos os seus membros se devem reger pelas leis aplicáveis, identificar-se correctamente ao solicitar qualquer informação e respeitar quaisquer pedidos de confidencialidade. Miller (2005; 4) refere ainda que a maior parte da informação necessária pode ser obtida através da observação de fontes publicadas, da condução de entrevistas e utilizando quaisquer outros métodos analíticos. No seguimento, utilizando a grande variedade disponível de ferramentas de análise, um profissional de CI poderá, por dedução, preencher os intervalos existentes na informação que recolheu.

O pressuposto da Sistematicidade sustenta que a CI deverá ser exercida metodicamente, como se de outra função essencial ao desenvolvimento de uma

organização se tratasse. O processo de recolha, análise e distribuição de conhecimento deverá ser executado sistematicamente de forma a acompanhar da forma mais expedita o meio envolvente às organizações.

a) Ciclo de *Competitive Intelligence*

De acordo com Miller (2005: 6), a operacionalização da CI passa pela sua constituição num ciclo contínuo de 5 fases:

1. **Planeamento e direcção** (trabalho efectuado com os decisores para descobrir e focar as suas necessidades de *Intelligence*);
2. **Actividades de recolha de dados e informação** (conduzidas legal e eticamente);
3. **Análise da informação** (interpretação de dados e compilação de acções recomendadas);
4. **Disseminação de conhecimento** (os dados organizados são informação, a informação analisada é conhecimento, o qual será divulgado aos decisores);
5. **Feedback** (averiguação dos resultados obtidos e inclusão de considerações no processo de CI).

Na fase de **Planeamento e Direcção** entram dois conceitos que servirão de pilares durante todo o ciclo de CI: o enfoque e o *timing* (momento da decisão). O enfoque consiste na definição concisa das necessidades de *Intelligence* dos decisores, trabalho esse que deverá ser feito em conjunto entre decisor e analista. Deste modo, poderão ser poupados meios e recursos críticos nas restantes fases de recolha de dados, análise de informação e disseminação de conhecimento. O *timing* assenta no pressuposto que a informação terá um valor diferente de acordo com o momento. De acordo com Taborda e Ferreira (2002: 53), “...a actualidade da informação pode fazer a diferença entre uma decisão acertada, uma decisão com prejuízo para a organização, ou perdas a curto ou longo prazo resultantes da não tomada de qualquer tipo de decisão”.

Na etapa referente às **Actividades de colecta de dados e informação** saliente-se o contributo de Choo (2003: 203), ao dividir as fontes utilizadas na referida colecta, as quais “...não existem isoladamente...”, nas seguintes categorias:

- **Fontes humanas**

- Internas (ex. empregados, pessoal)
- Externas (ex. clientes, fornecedores)
- **Fontes textuais**
 - Publicada (ex. jornais, rádio, televisão)
 - Documentos Internos (ex. memorandos, relatórios)
- **Fontes electrónicas**
 - Bases de dados *online* e *CD-ROM's* (ex. bases de dados governamentais e comerciais)
 - Recursos da *Internet* (ex. Grupos de discussão, páginas dos concorrentes)

A classificação da informação obtida junto dessas fontes é-nos apresentada por Taborda e Ferreira (2005):

- **Informação primária** - dados recolhidos junto de pessoas e por observação, nunca antes obtidos para o propósito da análise. Este tipo de informação é aquele que realmente acrescenta valor, pois é obtido e recolhido pela primeira vez para um determinado fim;
- **Informação secundária** – dados recolhidos por pessoas e organizações para um fim diferente da análise em curso. A recolha deste tipo de informação poderá, por um lado, despoletar a necessidade de se tentar obter Informação Primária e, por outro, servir para comprovar a qualidade de Informação Primária recolhida.

Saliente-se novamente aqui a importância do enfoque e do *timing*. Há que recolher os dados e informação de um modo preciso para o assunto em análise, havendo ainda que o fazer em tempo útil para a tomada de decisão.

Depois de recolhida, passamos à **Análise da informação**. Aqui há que proceder ao estabelecimento de relações causais e prováveis entre os factos recolhidos para daí se conceber conhecimento. Embora indissociável da intervenção interpretativa humana, esta fase socorre-se de várias ferramentas de ajuda:

- Perfil do concorrente;
- Análise financeira;
- Análise SWOT;

- Desenvolvimento de cenários;
- Jogos de Guerra.

Do analista espera-se a compreensão e análise dos dados disponíveis e, tendo em atenção a organização e o seu meio envolvente, a formulação de linhas de acção recomendadas.

A fase da **Disseminação de conhecimento** é relativa ao momento em que se fornece ao decisor o conhecimento e as linhas de acção recomendadas. Para que a tomada de decisão seja eficaz é mandatório que o conhecimento seja entregue em tempo útil e da forma mais compreensível. A disseminação do conhecimento pode apresentar as mais variadas formas:

- Reuniões pessoais;
- Apresentações;
- *E-mail* e memorandos;
- *Newsletters*;
- Reuniões regulares;
- *Intranet*.

A etapa referente ao **Feedback** avalia a eficácia do processo de *Competitive Intelligence* e os resultados do mesmo. De acordo com Grzanka (1999: 22), é aqui que deverá ser avaliada a necessidade de *Intelligence*, considerada a validade das fontes, aquilatado o resultado da análise e se a disseminação do conhecimento foi eficaz.

b) *Competitive Counter-Intelligence (CCI)*

A CCI tem como objectivo invalidar ou dificultar as operações desenvolvidas pela CI. Este objectivo poderá ser alcançado utilizando três métodos diferentes:

- Assegurar que apenas as informações consideradas como adequadas são comunicadas pela organização;
- Desinformar com o intuito de confundir;
- Procedimentos para impedir e controlar a proliferação e distribuição de informação.

As técnicas utilizadas pela CI, assim como aquelas que caem no território da Espionagem Industrial, são reconhecidas pela CCI. Para bloquear o seu acesso, esta institui procedimentos acima referidos nas organizações que a adoptam.

As organizações com uma função de CCI bem definida e desenvolvida têm uma atitude em relação à informação semelhante à que têm em relação aos seus bens materiais. Ambos são demasiado valiosos para serem deixados sem guarda, requerendo medidas de segurança apropriadas para os manter protegidos (Weiss, 2002: 32).

2. Articulação da *Competitive Intelligence* no Processo de Tomada de Decisão Nacional

Como já referido anteriormente, o PTDN é executado pelo Governo de um Estado de Direito Democrático e tem como objectivo o desenvolvimento sustentável desse Estado.

Se nos abstrairmos das várias linhas de decisão decorrentes do referido processo, sejam elas de definição de políticas ou legislativas, podemos estudá-lo e articular a CI com a sua execução de uma forma mais inteligível.

Deste modo, e no âmbito desta investigação, estudaremos o PTDN de acordo com a sistematização feita por Simon (1977: 34), a qual é considerada como uma das mais importantes e conhecida.

Para o referido autor, o processo de tomada de decisão consiste em quatro fases:

- **Inteligência**: esta fase envolve a identificação do problema ou oportunidade, podendo passar pela análise da situação da organização e seu ambiente envolvente, ou mesmo pela verificação das diferenças existentes entre o presente estado da organização e o estado que se deseja;
- **Design**: refere-se à identificação e “*desenho*” de soluções alternativas para o problema ou oportunidade;
- **Escolha**: aqui determina-se a selecção de uma alternativa ou combinação de várias;
- **Review**: Acompanhamento e controlo da decisão.

De acordo com Taborda e Ferreira (2002: 32), “...*obter um conhecimento aprofundado em relação ao meio envolvente da empresa deve estar orientado para gerar recomendações para os decisores*”. Com efeito, o ambiente extremamente competitivo e de rápida movimentação que alguns mercados possuem, torna bastante difícil aos decisores

o seu acompanhamento. Deste modo, urge capacitar as organizações de ferramentas que permitam colmatar o atrás referido.

Pelo indicado no capítulo anterior, a CI surge como uma opção a considerar. De facto, a sua inserção no Processo de Tomada de Decisão de uma organização operacionalizaria de um modo eficaz a tarefa de abastecimento do mesmo com conhecimento útil, pertinente e accionável.

Utilizando o Processo de Tomada de Decisão definido por Simon em 1977, de seguida se ilustra o supradito:

Inteligência

1. Planeamento e Direcção
2. Actividades de colecta de dados e informação
3. Análise da informação
4. Disseminação do conhecimento

Design

5. Design de alternativas de decisão

Escolha

6. Escolha da decisão e implementação da mesma

Review

7. Acompanhamento e controlo da decisão

a) O Estado e a *Competitive Intelligence*

As razões pelas quais o Estado se deverá envolver no processo de CI estão relacionadas com as seguintes questões (HRIE, 2008a):

- O Estado deverá identificar os sectores da Economia cujo desenvolvimento é essencial para o seu desenvolvimento;
- O mercado competitivo carece da influência do Estado no âmbito da sua função de estruturação legislativa e de regulação de mercados;
- Como “*reductor de incerteza*” o Estado tem uma visão mais abrangente e virada para o futuro em relação à do mercado. Compete-lhe, portanto, “*sinalizar*” o mercado no sentido da ocorrência de algum evento de forma a conferir-lhe alguma segurança.
- No caso nacional, e de acordo com o IAPMEI (2008), as Pequenas e Médias

Empresas¹ (PME's) representam 99,6% do tecido empresarial, geram 75,1% do emprego e realizam 56,8% do volume de negócios nacional. Estas, ao contrário das grandes empresas, não têm capacidade para ter a função de CI. É, então, função do Estado garantir-lhes as mesmas condições de operação nos mercados que possuem as multinacionais e grandes empresas.

Convém ressaltar o facto de que a intervenção do Estado no âmbito da CI se deverá pautar sempre pela legalidade e respeito pelas regras nacionais e internacionais. Ou seja, a manipulação de informação ou de mercados será algo que deverá estar sempre afastado dos horizontes do Estado.

b) Iniciativas governamentais no âmbito da *Competitive Intelligence*

Nesta alínea iremos reportar-nos aos casos francês e português de utilização da CI no seu PTDN. A escolha destes casos prende-se, no caso francês, com a notoriedade e ênfase dado à questão da CI pelo respectivo Estado e, no caso português, com o interesse decorrente desta investigação.

(1) O Caso francês

Desde 2004, existe na estrutura governamental francesa um Grupo Permanente para a CI (GPCI). Este grupo é presidido pelo Chefe de Gabinete do Primeiro-Ministro e engloba os Chefes de Gabinete dos vários Ministérios. A este grupo reporta o Director Sénior para a CI, o qual está na dependência da Secretária-Geral da Defesa Nacional. O GPCI tem como produto das suas acções a criação de projectos e recomendações para o Estado e administrações competentes, de acordo com um plano de acção adoptado ao mais alto nível da Nação² (HRIE, 2008b).

A política de CI francesa tem quatro grandes objectivos:

- Difusão de uma cultura de CI: a CI é um processo colectivo e

¹ De acordo com a definição nacional (Despachos Normativos nº 52/87, nº 38/88 e Aviso constante do DR nº 102/93, Série III), são PME as empresas que, cumulativamente, preenchem os seguintes requisitos: empreguem até 500 trabalhadores (600, no caso de trabalho por turnos regulares); não ultrapassem 2 400 000 contos de vendas anuais; e não possuam nem sejam possuídas em mais de 50% por outra empresa que ultrapasse qualquer dos limites definidos nos pontos anteriores.

² Nação = Poder Soberano + Território + Povo

multidisciplinar, pressupondo a modernização de comportamentos, muitas vezes marcados pela departamentalização de acções e falta de partilha de informação.

- Ajuda às Pequenas e Médias Empresas (PME's): o Estado propõe a oferta às PME's das mesmas vantagens que as grandes empresas possuem. Providencia-lhes recursos aos quais, de outro modo, não obteriam acesso.
- Evitar dependências estratégicas: a vitalidade de uma economia depende da sua competitividade e, em mercados altamente competitivos, são muitas vezes utilizadas técnicas ilegais para apropriação de tecnologia e conhecimento, destabilização e enfraquecimento de posições no mercado. Deste modo compete ao Estado ajudar as empresas nacionais³ a evitar estes perigos e informá-las dos riscos existentes.
- Redução de incertezas e previsão de tendências futuras: a função de previsão é essencial num mundo em constantes alterações tecnológicas, competitivas e financeiras. A política de CI ambiciona discernir o que será estratégico a médio e longo prazo graças a uma colaboração entre Estado, empresas e laboratórios de investigação.

Como o Estado é possuidor de poderosos recursos para a recolha de informação (embaixadas, consulados, agências de informações, serviços de informações de segurança e defesa), foi criado um sistema de monitorização e alerta para efectuar o seguimento de desenvolvimentos tecnológicos e industriais em França e no estrangeiro. O Estado francês definiu quinze campos considerados como imprescindíveis para a manutenção da sua independência económica, os quais recebem um tratamento particular.

Em Setembro de 2005 foi decidido generalizar o processo de CI a todas as regiões francesas metropolitanas. Assim, todos os serviços estatais participam na política de CI:

- Toda a administração central;

³ Empresas nacionais – empresas com sede em território nacional e cujo capital é maioritariamente pertencente a entidades ou indivíduos nacionais.

- A administração local;
- As embaixadas e consulados.

O Estado está no centro de uma extensa rede que mobiliza:

- As regiões;
- As universidades e “Grandes Escolas”;
- As Câmaras do Comércio, Industria e profissionais;
- As federações e associações profissionais;
- As organizações públicas encarregues do financiamento às empresas e suportes à inovação.

Em cada estrutura existe uma entidade interna dedicada à CI e ao serviço das empresas (HRIE, 2008b).

Para além da monitorização do meio envolvente, o Estado ainda se ocupa de outras duas dimensões da CI:

- Treino e Pesquisa;
- Protecção de Bens Intangíveis.

No que se reporta ao Treino e Pesquisa, o Estado tem desenvolvido programas de treino de CI de forma a criar especialistas na área e a difundir a sua cultura pelo espectro alargado dos serviços estatais e empresas francesas. Tem sido ainda sua função a pesquisa e análise de métodos e ferramentas para aplicação de CI nos vários domínios do conhecimento. O Treino e Pesquisa são considerados como de grande importância. A sua contínua execução tem o objectivo de possibilitar a utilização da CI por um número cada vez maior de pessoas como método para análise e processamento de desafios, seja na monitorização de informação, seja na sua protecção.

No tocante à Protecção de Bens Intangíveis considera-se que, actualmente, as empresas encontram-se cada vez mais expostas a actos que vão desde o roubo de informação sensível, à depreciação da reputação ou imagem de uma empresa e mesmo a actos terroristas contra meios de produção. Assim, e neste âmbito, o Estado pretende alertar as várias empresas para a sensibilidade de algumas informações e para as medidas que poderão ser tomadas para as proteger.

Actividades como a subcontratação de serviços considerados como sensíveis, a recuperação de dados por empresas contratadas para o efeito e o simples roubo de computadores portáteis poderão motivar graves problemas na segurança de informação com importância estratégica.

(2) O Caso português

Em Portugal não encontramos uma função de CI perfeitamente definida a nível estatal.

No entanto, são produzidos documentos e legislação que visam o estabelecimento dos desígnios estratégicos nacionais, como sejam o CEDN e o Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) de 16 de Janeiro de 2007. Existem ainda órgãos que, no âmbito das suas funções, executam algumas práticas inerentes à CI com vista ao reforço do factor económico do Poder Nacional: o Ministério da Economia e da Inovação (MEI), o Serviço de Informações de Segurança (SIS) e o Serviço de Informações Estratégicas de Defesa (SIED).

Em termos de documentos e legislação centrar-nos-emos no QREN, o qual *“assume como grande desígnio estratégico a qualificação dos portugueses e das portuguesas, valorizando o conhecimento, a ciência, a tecnologia e a inovação, bem como a promoção de níveis elevados e sustentados de desenvolvimento económico e sociocultural e de qualificação territorial, num quadro de valorização da igualdade de oportunidades e, bem assim, do aumento da eficiência e qualidade das instituições públicas. Os Incentivos no âmbito do QREN, Quadro de Referência Estratégico Nacional 2007-2013, destinam-se a apoiar e incentivar a dinamização do tecido empresarial. São instrumentos destinados a reforçar a produtividade e competitividade das empresas, bem como a sua participação no mercado global e, promover novos potenciais de desenvolvimento”* (MEI, 2008a).

Efectuando uma breve análise ao QREN verificamos que, neste documento, não existe nenhuma alusão à partilha e recolha de informação económica com vista ao fortalecimento do Poder Nacional. Adicionalmente, refira-se que a Defesa Nacional não é um tema que seja tratado neste documento. Assim como o CEDN não menciona explicitamente a Economia como merecedora de intervenção no âmbito desse documento, também a Defesa não o é no âmbito do QREN.

Em termos de órgãos existentes, refira-se que o MEI engloba duas estruturas que se ocupam da facilitação de condições de operação a empresas nacionais; o Instituto de Apoio às Pequenas e Média Empresas e à Inovação (IAPMEI) e a Agência para o Investimento e para o Comércio Externo de Portugal (AICEP).

O IAPMEI é o principal instrumento das políticas económicas direccionadas para as PME's e, *“...para além de actividades de sensibilização e promoção do espírito empresarial junto da população escolar, o IAPMEI oferece informação e programas de apoio destinados a auxiliar novos empreendedores desde a fase da passagem de ideia de negócio a projecto empresarial”* (MEI, 2008b). Paralelamente, este Instituto fomenta *“a utilização de práticas inovadoras num quadro de desenvolvimento sustentável e a promoção de factores dinâmicos de competitividade empresarial, com vista a aumentar a dimensão competitiva das empresas”* (MEI, 2008b).

A AICEP é a agência criada com o objectivo de ter *“o papel de interlocutor na Promoção do Investimento em Portugal, assumindo também, o papel de interlocutor único para promotores de investimento de dimensão elevada, nacionais ou estrangeiros, proporcionando um serviço personalizado em todas as fases do processo do investimento. É também da sua competência, desenvolver e executar políticas de apoio à internacionalização da economia portuguesa, a promoção e divulgação das actividades económicas, nomeadamente na área do comércio de bens e serviços, a promoção da imagem de Portugal e das marcas portuguesas no exterior”* (MEI, 2008c).

Esta agência providencia alguns serviços de apoio às empresas nacionais que desejem internacionalizar as suas actividades como sejam:

- Informação económica e regulamentar referente a países estrangeiros;
- Uma Rede de Conselheiros para a Internacionalização da Economia Portuguesa;
- Sessões plenárias de apresentação de mercados, com o objectivo de *“transferir para as empresas informação prática e estratégica, com valor acrescentado, sobre formas de abordagem e funcionamento dos mercados externos que facilitem o sucesso dos seus negócios internacionais”* (AICEP, 2008);
- Reuniões individuais com especialistas dos mercados visando a

colocação do seu conhecimento e “know-how” específico ao serviço das empresas.

Realce-se o primeiro ponto da lista anterior para se referir que grande parte da informação relativa aos diversos países existente no sítio da AICEP é ainda relativa ao ano de 2007, podendo não apresentar algumas alterações entretanto surgidas.

No que se reporta ao SIS, este actua na esfera económica tendo como pressuposto o facto de a segurança económica ser actualmente um dos pilares da segurança dos Estados modernos e desenvolvidos (PSE, 2008a). Com o objectivo da defesa dos Interesses Económicos Portugueses face a ameaças estrangeiras, nomeadamente no que se reporta à espionagem industrial, este Serviço definiu um Programa de Segurança Económica (PSE).

Através de contactos pessoais, acções de sensibilização e de formação em organizações públicas e privadas, o PSE *“pretende contribuir para o reforço da segurança das organizações nacionais, dotando-as de recursos e de conhecimentos que permitam, essencialmente de forma preventiva, identificar ameaças e defender os seus interesses. Defendendo os interesses dos agentes económicos nacionais, protege-se a economia e a segurança de Portugal”* (PSE, 2008b).

O SIED existe na situação de *“Serviço Público incumbido de produzir Informações visando a salvaguarda da Independência Nacional, dos Interesses Nacionais e da Segurança Externa do Estado Português”* (SIED, 2008). A missão do SIED é desempenhada através da pesquisa, avaliação e interpretação de informações, sendo estas actividades desenvolvidas no respeito dos direitos, liberdades e garantias consagradas na Constituição da República Portuguesa.

Na condição de Serviço incumbido da produção de informação estratégica, o SIED visa *“contribuir para o processo de decisão política através da produção de informação privilegiada”* (SIED, 2008). A referida informação, em termos económicos, está relacionada com *“matérias políticas e económicas que constituam prioridade da política externa portuguesa”* (SIED, 2008).

Estes dois Serviços de Informações (SI), o SIS e o SIED, estão englobados numa estrutura única denominada Serviço de Informações da República Portuguesa (SIRP). Este Serviço é sustentado pelas informações produzidas pelos SIS e SIED e

tem como missão “*a produção de informações que contribuam para a salvaguarda da independência nacional, dos interesses nacionais e da segurança externa do Estado Português*” (SIRP, 2008). O Primeiro-Ministro (PM) tutela o Secretário-Geral do SIRP, o qual “*conduz, coordena, controla e superintende a actividade dos SI, e articula a sua actividade com os outros órgãos do SIRP*” (SIRP, 2008).

Em jeito de resumo, podemos dizer que, em termos nacionais existem, no Estado Português, vários órgãos com variadas atribuições nos domínios da recolha, análise e partilha de informações com possível impacto económico.

O MEI ocupa-se da oferta de condições às empresas que pretendam a utilização de práticas inovadoras e a internacionalização das suas actividades através do IAPMEI e da AICEP, respectivamente.

O SIRP, através do SIS e do SIED, desenvolve acções de recolha, análise e interpretação de informações com vista à salvaguarda da independência e interesses nacionais, assim como à segurança externa do Estado.

Em termos de documentos e legislação estabelecadores dos objectivos estratégicos nacionais, refira-se que existe um desacordo entre os mesmos, nomeadamente no que concerne ao CEDN e ao QREN. Se o primeiro não alude textualmente ao factor económico da Defesa Nacional, o segundo não considera a Defesa Nacional como merecedora de constar na intenção estratégica nacional para o período 2007-2013.

3. Reforço do Poder Nacional

No âmbito desta temática, iremo-nos apenas reportar ao factor económico do PN e às acções que o Estado poderá desenvolver com vista ao seu reforço. Em virtude de não se englobar no âmbito desta investigação, não se aprofundarão demasiadamente os conceitos económicos referidos no presente capítulo.

A importância da economia para uma Nação é-nos transmitida por Binnendijk e Clawson (1996: 83): “*em muitos países existe o argumento de que uma economia forte é o único meio de sustentar um papel internacional activo*”.

a) Fontes de desenvolvimento económico

Em Biz/Ed (2008a) é-nos referido que o crescimento económico de uma Nação é sustentado em quatro fontes:

- Recursos naturais;
- Capital;
- Poupança;
- Progresso tecnológico.

No que se reporta aos Recursos naturais, é lícito pensar que, se uma economia possuir uma fonte abundante dos mesmos, este facto poderá ajudar a sua expansão. No entanto, apenas isto não é suficiente, tendo que existir recursos humanos com capacidades para explorar as oportunidades.

Em termos de Capital, também é comumente aceite que, quanto maior for o Capital, maior será a produção e, por conseguinte, o desenvolvimento. O investimento é um factor decisivo para a sua formação, pois serão os seus níveis e qualidade que definirão o Capital.

A Poupança assegura que existem fundos para investimento, o que implicará o desenvolvimento futuro de uma economia.

No tocante ao Progresso tecnológico, este é considerado como uma das fontes mais importantes de desenvolvimento económico. A tecnologia possibilita a produção de mais produtos com a mesma quantidade de recursos. A velocidade do Progresso tecnológico depende dos seguintes factores: capacidades científicas de uma Nação, qualidade da educação e importância dada à Pesquisa e Desenvolvimento.

De modo a fomentar o desenvolvimento económico de uma economia e, concomitantemente, reforçar o PN de uma Nação, poderão ser desenvolvidas algumas acções pelo Estado. Estas acções, regra geral, pautam-se pela definição de políticas que incidirão sobre o lado da procura ou sobre o lado da oferta. Saliente-se que a influência das mesmas poderá recair sobre qualquer uma das fontes referidas anteriormente.

As políticas que actuam sobre o lado da procura têm o objectivo de aumentar a procura agregada⁴ numa determinada economia. As medidas geralmente utilizadas para este efeito são:

⁴“ Procura agregada é o nível total de procura de uma economia. É o total de despesa desejada em qualquer altura por todos os grupos de uma economia. Os principais grupos que efectuam despesas são os consumidores (consumo privado), as empresas (que gastam em investimento), o Estado (consume público) e o estrangeiro (exportações)” (Biz/Ed, 2008b).

- Diminuição das taxas de impostos para possibilitar o aumento do rendimento disponível⁵ dos consumidores;
- Aumento do nível do consumo público;
- Diminuição das taxas de juros para encorajar o empréstimo e o consumo.

As políticas que influenciam o lado da oferta aspiram o desenvolvimento da economia procurando que esta produza mais. Entre as várias medidas que poderão ser adoptadas com este propósito contam-se as seguintes:

- Diminuição das taxas de impostos, dando às pessoas um incentivo para que estas trabalhem mais e sejam mais produtivas;
- Diminuição de benefícios a desempregados, provocando o aumento da procura de emprego por parte destes;
- Promoção da educação e formação, desenvolvendo as capacidades dos trabalhadores e tornando-os mais produtivos;
- Promoção da Investigação e Desenvolvimento, para que sejam encontradas formas inovadoras e mais eficientes de produção;
- Promoção da mobilidade, fomento do Estado para que as pessoas se movam para onde existem os empregos.

As medidas apresentadas nas listas acima enunciadas são apenas alguns exemplos de acções que o Estado poderá utilizar de forma a fomentar o desenvolvimento de uma economia.

Estas medidas podem não funcionar por si próprias, necessitando a sua execução de ser concertada, não só com outras acções, mas também tendo em atenção a envolvente e os objectivos que se pretendem atingir.

Com efeito, a avaliação da envolvente acima referida é primordial para a definição dos objectivos a atingir por uma Nação. Apenas com a percepção daquela e avaliadas as capacidades do factor económico do PN, poderá o Estado intervir, através das suas políticas, com vista ao seu desenvolvimento.

⁵ Rendimento disponível é aquele que sobra aos consumidores depois de pagos os impostos devidos.

Conclusão

A adopção das práticas de CI pelo Estado, assim como a sua articulação no PTDN, fazem todo o sentido num ambiente concorrencial à escala global onde a informação é um bem precioso e a mudança é constante.

Para além de alimentar o PTDN com informação que se crê útil, accionável e pertinente, a CI ainda incorpora a CCI. Esta última componente tem como propósito a protecção de informação sensível e de cariz estratégico para o desenvolvimento, quer das organizações, quer de uma nação.

Através da pergunta central de investigação, **“Em que medida poderão as práticas utilizadas pela Competitive Intelligence contribuir para o reforço do Poder Nacional?”**, foi possível entender que práticas utiliza a CI, a extensão do impacto que a sua articulação no PTDN poderá trazer e qual a sua contribuição para a definição de medidas de desenvolvimento económico por parte do Estado.

Em cada um dos três capítulos foi respondida cada uma das questões derivadas e, no cômputo dos mesmos, validadas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: O Estado português é utilizador das práticas pertencentes ao universo da CI para o prosseguimento do desenvolvimento económico nacional.

Hipótese 2: O Estado português não efectua o tratamento da informação com impacto económico de um modo integrado.

Hipótese 3: O CEDN e o QREN, enquadrantes da estratégia nacional para anos vindouros, não foram definidos de forma interligada.

Dado o facto dos resultados teóricos comprovarem os efectivamente obtidos, verificou-se a confirmação das hipóteses iniciais.

- **Síntese dos capítulos**

- Capítulo 1

A CI é uma disciplina que se consubstancia num método legal, ético e sistemático de recolha, análise e disseminação de conhecimento útil, pertinente e accionável. Este

conhecimento é relativo à envolvente competitiva dos mercados económicos e às capacidades, vulnerabilidades e intenções da concorrência no mercado.

Os pressupostos basilares da CI são a Ética e Legalidade, assim como a Sistematicidade. A Ética e Legalidade pressupõem que, durante a execução das práticas que lhe estão inerentes, a CI e os profissionais que a executam, o deverão fazer na observância do Código de Ética da SCIP (Anexo I). A Sistematicidade configura a CI como algo a ser desempenhado de um modo metódico, para que o acompanhamento da envolvente da organização seja o mais preciso possível.

A operacionalização da CI pressupõe a sua constituição num ciclo em que se começa pela definição das necessidades de *Intelligence* dos decisores. A operação seguinte envolverá a recolha de dados e informações relativas às necessidades definidas anteriormente. Esta informação recolhida será alvo de uma análise, para que seja interpretada e sejam definidas recomendações de acção a empreender. O conhecimento obtido da fase anterior (as recomendações e suas justificações) será comunicado aos decisores para que estes o englobem no seu Processo de Tomada de Decisão. Da análise crítica de todo o processo, resultará a aferição dos resultados obtidos e a definição de recomendações para melhorar o processo.

A definição das necessidades de *Intelligence* dos decisores dever-se-á pautar pelo enfoque e pelo *timing*, de modo a que não se desperdicem recursos preciosos e a que a informação seja obtida em tempo útil para a decisão.

A recolha de dados e informação, para além de contemplar o enfoque e o *timing*, deverá ser efectuada recorrendo a todas as fontes possíveis. Estas podem-se dividir em fontes humanas, textuais e electrónicas. A informação obtida destas poderá enquadrar-se em informação primária, caso nunca tenha sido antes obtida para o propósito da análise, ou secundária, caso tenha sido obtida anteriormente para um fim distinto da análise em curso.

A análise da informação recolhida deverá ser efectuada de modo a que sejam estabelecidas relações de causalidade entre os dados. Apenas depois destas relações de causalidade estarem perfeitamente criadas poderemos falar em conhecimento. Este conhecimento, aliado à avaliação efectuada da organização e da sua envolvente, permitirá a formulação de recomendações de linhas de acção a empreender.

A comunicação aos decisores das várias linhas de acção possíveis de empreender sintetizará a fase da disseminação de conhecimento. Esta operação deverá ser efectuada em

tempo útil para a tomada de decisão e da maneira mais inteligível, de modo a que não suscite dúvidas.

Depois destas fases, passa-se à avaliação do processo de CI e dos seus resultados. Aqui é avaliada a necessidade de *Intelligence*, considerada a validade das fontes, apreciado o resultado da análise e se a disseminação do conhecimento foi eficaz. Caso necessário, serão feitos ajustes ao processo de modo a aprimorá-lo para uma posterior execução.

Para além do ciclo de CI, esta também dedica uma especial atenção à CCI. Tal como os bens materiais, também a informação tem um elevado valor para as organizações. Assim, aquela que é considerada como sensível e importante deverá ser protegida para não possa ser acedida por eventuais concorrentes.

- Capítulo 2

Simplificando e definindo o PTDN de acordo com o prescrito por Simon (1977: 34) teremos a sua estruturação nas seguintes fases: *Inteligência*, *Design*, *Escolha* e *Review*.

A fase da *Inteligência* envolve a identificação do problema ou oportunidade, passando pela análise da organização e da sua envolvente, assim como a avaliação da situação existente e da que se deseja atingir.

O *Design* reporta-se à criação de soluções alternativas para o problema ou oportunidade.

A fase da *Escolha* é, por excelência, o momento da decisão. É nesta fase que se escolhe a solução a implementar.

O final deste processo encontra-se na fase de *Review*, onde são avaliados a decisão tomada e os resultados obtidos com a mesma. Caso seja necessário operar-se-ão as devidas alterações sobre o curso da mesma.

Aos decisores, e dado o carácter extremamente volátil da envolvente às suas organizações, torna-se difícil o acompanhamento da mesma. A existência nas organizações de ferramentas que permitam a solução do atrás referido torna-se, deste modo, bastante importante.

A articulação da CI no PTDN munirá o mesmo com uma ferramenta que operacionalizará de um modo eficaz a tarefa do seu abastecimento com conhecimento efectivo e utilizável.

A utilização da CI pelo Estado é justificada recorrendo às seguintes necessidades: avaliação dos principais sectores económicos a partir dos quais o Estado assegura o seu desenvolvimento; manutenção de um clima competitivo propício ao crescimento económico, “*sinalização*” ao mercado relativamente a algum evento que comprometa a sua segurança; assistência às PME’s enquanto maiores representadoras do tecido empresarial nacional.

Os casos exemplificativos de iniciativas governamentais no âmbito da CI apresentados são o francês e o português.

O caso francês pauta-se pela existência de grupo de trabalho, de cariz interministerial, dedicado à área de CI. A este grupo reporta um Director Sénior, o qual está na dependência da Secretaria-Geral da Defesa Nacional.

A política francesa de CI tem os seguintes grandes objectivos: difusão de uma cultura de CI; ajuda às PME’s; evitar dependências estratégicas; redução de incertezas e previsão de tendências futuras.

Tendo em atenção a enorme estrutura possuída pelo Estado para a recolha de informações, foi criado um sistema de monitorização e alerta para efectuar o seguimento de desenvolvimentos tecnológicos e industriais em França e no estrangeiro. Este sistema foi estendido a todos os serviços estatais, existindo em cada um destes uma entidade interna dedicada à CI e ao serviço das empresas.

O Estado francês, para além das actividades de monitorização de informação, ainda se ocupa do Treino e Pesquisa na área de CI. Neste âmbito, é seu objectivo a criação de um maior número de especialistas na área e a difusão a sua cultura pelo espectro alargado dos serviços estatais e empresas francesa

A Protecção de Bens Intangíveis, dada a importância que a informação possui, também é uma das funções do Estado. Dando relevo a esta temática, o Estado tenta evitar a ocorrência de problemas decorrentes da falta de segurança na gestão de informação com importância estratégica.

No caso português, existem várias estruturas estatais que executam algumas práticas inerentes à CI com vista ao reforço do factor económico do Poder Nacional: o MEI, através do IAPMEI e da AICEP, o SIS e o SIED.

O IAPMEI está direccionado para a ajuda às PME’s. Entre outras funções, este Instituto fomenta o uso de práticas inovadoras por parte das empresas e promove a competitividade empresarial.

A AICEP tem, entre outros, um papel preponderante na internacionalização da economia portuguesa, na promoção da imagem de Portugal e das marcas portuguesas. Entre os serviços de apoio que esta Agência disponibiliza às empresas nacionais que desejem internacionalizar as suas actividades contam-se: informação económica e regulamentar referente a países estrangeiros; uma rede de conselheiros para a internacionalização da economia portuguesa; sessões plenárias de apresentação de mercados, com o objectivo de transmitir às empresas informação estratégica sobre formas de abordagem e funcionamento dos mercados externos; reuniões individuais com especialistas dos mercados visando a colocação do seu conhecimento e “know-how” específico ao serviço das empresas.

O SIS, tendo em atenção o objectivo da defesa dos interesses económicos portugueses face a ameaças estrangeiras definiu um PSE. Este programa pretende dotar as organizações nacionais de ferramentas e conhecimentos que, preventivamente, possibilitem a identificação de ameaças e defesa dos seus interesses. *“Defendendo os interesses dos agentes económicos nacionais, protege-se a economia e a segurança de Portugal”* (PSE, 2008).

O SIED é o sistema incumbido da criação de informação estratégica. Em termos económicos, a referida informação deverá estar ligada a assuntos políticos e económicos que sejam prioritários da política externa portuguesa. Este Serviço desenvolve a sua actividade na *“...salvaguarda da Independência Nacional, dos Interesses Nacionais e da Segurança Externa do Estado Português”* (SIED, 2008).

Em termos de documentos e legislação destinados a orientar os desígnios estratégicos nacionais, verificamos que os documentos mencionados neste estudo com esta missão, CEDN e QREN, foram construídos de forma isolada. Se o CEDN não contempla explicitamente o factor económico no seu texto, o QREN não atribui qualquer importância à Defesa Nacional.

- o Capítulo 3

É assunção de muitos países que, a única forma de suportar uma forte posição na cena internacional, é através de uma economia forte. Será desta relação que resulta a grande importância que o factor económico do Poder Nacional conserva.

O Estado, na persecução do seu objectivo de desenvolvimento económico, deverá operar sobre as suas quatro fontes: recursos naturais, capital, poupança e progresso tecnológico.

No caso dos recursos naturais, é fácil pensar que quanto maior for a sua abundância maiores condições existirão para a expansão de uma economia. A esta afirmação haverá ainda que adicionar a componente dos recursos humanos devidamente capacitados para explorar os referidos recursos.

Em termos de capital, existe também a ideia perfeitamente pacífica que quanto maior for este, maior será a produção e, conseqüentemente, o desenvolvimento.

No que se reporta à poupança, esta sustenta o investimento que criará o capital necessário à produção.

Em referência ao progresso tecnológico, verificamos que um aumento deste possibilita uma maior produção com a mesma quantidade de recursos disponíveis. A sua velocidade dependerá dos seguintes factores: capacidades científicas de uma Nação, qualidade da educação e importância dada à Pesquisa e Desenvolvimento.

Para que o desenvolvimento económico seja uma realidade e, conseqüentemente, o PN de uma Nação seja reforçado, o Estado deverá empreender políticas que incidam sobre as fontes referidas no parágrafo anterior. Estas políticas poderão actuar sobre os lados da procura ou da oferta.

Entre algumas das medidas que poderão ser tomadas no lado da procura estão: a diminuição das taxas de impostos para possibilitar o aumento do rendimento disponível dos consumidores; o aumento do nível do consumo público; a diminuição das taxas de juros para encorajar o empréstimo e o consumo.

No lado da oferta, entre outras, poderão ser tomadas as seguintes medidas: diminuição das taxas de impostos; diminuição de benefícios a desempregados; promoção da educação e formação; promoção da Investigação e Desenvolvimento; promoção da mobilidade.

- **Contributos para o conhecimento**

O estudo permite aumentar o conhecimento obtido, já que efectua uma análise às práticas de CI, à sua articulação no PTDN e de que modo poderá o Estado aproveitar o seu

produto para a elaboração de políticas/medidas tendentes a reforçar o PN, através do seu factor económico.

O seu grande contributo está na perspectiva que adopta de adaptar uma disciplina inicialmente pensada para a gestão de empresas à ‘gestão’ de uma Nação. Deste modo, o PTDN poderá beneficiar grandemente com a articulação da CI no mesmo. A adopção da CI por parte do Estado, para além das valências da CCI, permitirá que o PTDN seja efectuado recorrendo a conhecimento útil, pertinente e accionável.

Assim, é fácil de pensar que as políticas / medidas desenvolvidas pelo Estado e dirigidas ao desenvolvimento económico, e conseqüentemente ao reforço do PN, terão uma maior probabilidade de sucesso. Com efeito, foram tomadas com recurso a dados, informação e conhecimento mais fidedignos e plausíveis de causar um maior impacto na esfera económica de uma Nação.

- **Proposta / Recomendações**

No cômputo geral do trabalho desenvolvido e das conclusões finais, sugerem-se algumas recomendações e aplicações práticas:

- O estudo mais meticoloso e aprofundado da temática da CI e da sua articulação com o PTDN;
- A disseminação do conceito e das práticas de CI pelos vários serviços do Estado (administrações central e local, embaixadas e consulados), assim como pelas várias empresas nacionais de interesse estratégico;
- A criação de um órgão central e multidisciplinar de avaliação estratégica nacional que efectue a coordenação do esforço de CI actualmente executado pelos Serviços de Informações e MIE. O referido órgão deverá ter capacidade para propor medidas e planos de acção a empreender em caso de ameaça económica ou prevenção da mesma;
- A documentação emanada do Estado e legislação enquadrantes dos desígnios estratégicos nacionais deverão pugnar por uma maior interligação, para que os conceitos de Defesa e Estratégia nacionais sejam efectivamente pensados, coordenados e executados multidisciplinarmente.

Bibliografia

Livros

CHOO, C. W. (2003), *Gestão de Informação para a Organização Inteligente*, Lisboa: Editorial Caminho.

COUTO, A. C. (1988), *Elementos de Estratégia – Apontamentos para um curso – Volume I*, Instituto de Altos Estudos Militares, Lisboa.

SIMON, H. (1977). *The New Science of Management Decision*, Revised Edition. New Jersey: Prentice-Hall.

TABORDA, J. P. e FERREIRA, M. D. (2002), *Competitive Intelligence – Conceitos, Práticas e Benefícios*, Cascais: Editora Pergaminho.

Revistas e outros documentos

GRZANKA, L. (1999), *Competitive Intelligence – Illuminating the unknown helps firms avoid surprises while providing better organizations focus*, Knowledge Management Magazine, April 1999, pp.21-25.

TABORDA, J. P. e FERREIRA, M. D. (2005), *Competitive Intelligence*, Diapositivos de Aulas da disciplina de Competitive Intelligence do 14.º Curso de Pós-Graduação em Sistemas e Tecnologias de Informação para as Organizações, Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.

WEISS, A. (2002), *Ask Arthur*, Competitive Intelligence Magazine, Volume 5, Number 4, July – August 2002, pp.31-33

Internet

AGÊNCIA PARA O INVESTIMENTO E PARA O COMÉRCIO EXTERNO DE PORTUGAL (AICEP), *ABC Mercados* [em linha], 2008, [referência de 25 de Janeiro de 2008]. Disponível na Internet em: <<http://a.icep.pt/mercados/abcmercados.asp>>

BINNENDIJK, H., CLAWSON, P. L. (1996), *Tuning the Instruments of National Power* [em linha], 1996, [referência de 01 de Fevereiro de 2008]. Disponível na Internet em: <http://www.dtic.mil/doctrine/jel/jfq_pubs/2010.pdf>

BIZ/ED, Economic Growth Theories - Sources of Growth - Where does it come from? [em linha], 2008a, [referência de 02 de Fevereiro de 2008]. Disponível na Internet em: <<http://www.bized.co.uk/virtual/economy/policy/outcomes/gdp/growth3.htm>>

BIZ/ED, Glossary [em linha], 2008b, [referência de 02 de Fevereiro de 2008]. Disponível na Internet em: <<http://www.bized.co.uk/virtual/economy/library/glossary/#aggregatedemand>>

CONCEITO ESTRATÉGICO DE DEFESA NACIONAL (CEDN) [em linha], 2003, [referência em 10 de Dezembro de 2007]. Disponível na Internet em: <http://www.portugal.gov.pt/Portal/PT/Governos/Governos_Constitucionais/GC15/Ministerios/MDN/Comunicacao/Outros_Documentos/20030120_MDN_Doc_Bases_CEDN.htm>

HAUTE RESPONSABLE EN CHARGE DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE (HRIE), Objectives [em linha], 2008a, [referência de 15 de Janeiro de 2008]. Disponível na Internet em: http://www.intelligence-economique.gouv.fr/rubrique.php3?id_rubrique=50

HAUTE RESPONSABLE EN CHARGE DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE (HRIE), The Public System [em linha], 2008b, [referência de 15 de Janeiro de 2008]. Disponível na Internet em: http://www.intelligence-economique.gouv.fr/rubrique.php3?id_rubrique=51

INSTITUTO DE APOIO ÀS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS E À INOVAÇÃO (IAPMEI), Perguntas frequentes sobre as PME [em linha], 2008a, [referência de 18 de Janeiro de 2008]. Disponível na Internet em: <http://www.iapmei.pt/iapmei-faq-02.php?tema=7>

MILLER, S., Competitive Intelligence – An Overview [em linha], 2005, [referência em 23 de Outubro de 2007]. Disponível na Internet em: <<http://www.scip.org/pdf/overview.pdf>>

MINISTÉRIO DA ECONOMIA E INOVAÇÃO (MEI), AICEP [em linha], 2008c, [referência de 25 de Janeiro de 2008]. Disponível na Internet em: <<http://www.min-economia.pt/innerPage.aspx?idCat=85&idMasterCat=13&idLang=1>>

MINISTÉRIO DA ECONOMIA E INOVAÇÃO (MEI), IAPMEI [em linha], 2008b, [referência de 25 de Janeiro de 2008]. Disponível na Internet em: <<http://www.min-economia.pt/innerPage.aspx?idCat=83&idMasterCat=13&idLang=1>>

MINISTÉRIO DA ECONOMIA E INOVAÇÃO (MEI), Quadro de Referência Estratégico Nacional [em linha], 2008a, [referência de 25 de Janeiro de 2008]. Disponível na Internet em: <[http://www.min-](http://www.min-economia.pt/innerPage.aspx?idCat=83&idMasterCat=13&idLang=1)

economia.pt/innerPage.aspx?idCat=16&idMasterCat=15&idLang=1&idContent=21&idLayout=1>

PROGRAMA DE SEGURANÇA ECONÓMICA (PSE), Index [em linha], 2008a, [referência de 24 de Janeiro de 2008]. Disponível na Internet em: <<http://www.pse.com.pt/index.php>>

PROGRAMA DE SEGURANÇA ECONÓMICA (PSE), O Programa [em linha], 2008b, [referência de 24 de Janeiro de 2008]. Disponível na Internet em: <<http://www.pse.com.pt/programa.php>>

QUADRO DE REFERÊNCIA ESTRATÉGICO NACIONAL (QREN) [em linha], 2007, [referência em 02 de Fevereiro de 2008]. Disponível na Internet em: <<http://www.qren.pt/download.php?id=421>>

SERVIÇO DE INFORMAÇÕES DA REPÚBLICA PORTUGUESA (SIRP), Estrutura e Organograma [em linha], 2008, [referência de 13 de Janeiro de 2008]. Disponível na Internet em: < http://www.sied.pt/#L_Organograma>

SERVIÇO DE INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS DE DEFESA (SIED), Missão, Visão e Valores [em linha], 2008, [referência a 30 de Janeiro de 2008]. Disponível na Internet em: < http://www.sied.pt/#L_MisVisValores>

VICENTE, J.P., A (R)evolução do Pensamento Estratégico [em linha], 2006, [referência em 03 de Fevereiro de 2008]. Disponível na Internet em: <<http://www.airpower.maxwell.af.mil/apjinternational/apj-p/2006/2tri06/vicente.html>>








Anexo I - SCIP's Code of Ethics

Página SCIP Code of Ethics for CI Professionals - About SCIP - SCIPe

1 de 1



SCIP Code of Ethics for CI Professionals

-  To continually strive to increase the recognition and respect of the profession.
-  To comply with all applicable laws, domestic and international.
-  To accurately disclose all relevant information, including one's identity and organization, prior to all interviews.
-  To avoid conflicts of interest in fulfilling one's duties.
-  To provide honest and realistic recommendations and conclusions in the execution of one's duties.
-  To promote this code of ethics within one's company, with third-party contractors and within the entire profession.
-  To faithfully adhere to and abide by one's company policies, objectives and guidelines.

© Copyright Society of Competitive Intelligence Professionals
1700 Diagonal Road, Suite 600 - Alexandria, Virginia 22314, USA
T: +1.703.739.0696 F: +1.703.739.2524 E: info@scip.org
[Privacy Statement](#) | [Terms of Use](#)