

2015 n° 19

USO

d+i LLORENTE & CUENCA



**INTELIGÊNCIA**  
**ESTRATÉGICA E EMPRESAS:**  
*Conhecer, compreender, agir, influenciar*

## **d+i LLORENTE & CUENCA**

d+i é o Centro de Ideias, Análise e Tendências da LLORENTE & CUENCA.

Porque estamos perante um novo contexto econômico e social. E a comunicação não fica atrás: avança.

d+i é a combinação e a troca de conhecimento que identifica, analisa e dá conta dos novos paradigmas da comunicação com um posicionamento independente.

d+i é uma corrente permanente de ideias que vão ao encontro de uma nova era de informação e gestão empresarial.

Porque a realidade não é em preto e branco, existe d+i LLORENTE & CUENCA.

## **UNO**

UNO é uma publicação da d+i LLORENTE & CUENCA dirigida aos clientes, profissionais do setor, jornalistas e líderes de opinião, na qual os autores convidados da Espanha, Portugal e América Latina, juntamente com os Sócios e Diretores da LLORENTE & CUENCA, analisam temas relacionados com o mundo da comunicação.



---

### **DIREÇÃO E COORDENAÇÃO:**

Centro Corporativo de LLORENTE & CUENCA

### **CONCEITO GRÁFICO E DESIGN:**

AR Difusión

### **ILUSTRAÇÕES:**

Marisa Maestre

### **IMPRESSÃO:**

Mattavelli Gráfica e Editora

Impressão no Brasil  
São Paulo, março 2015

---

d+i LLORENTE & CUENCA não assume necessariamente compromisso com as opiniões expressas nos artigos dos colaboradores habituais e convidados da UNO.

[WWW.DMASILLORENTEYCUENCA.COM](http://WWW.DMASILLORENTEYCUENCA.COM)  
[WWW.REVISTA-UNO.COM.BR](http://WWW.REVISTA-UNO.COM.BR)





Todos os direitos reservados.  
Fica proibida a reprodução total ou parcial  
dos textos e das imagens contidas neste  
livro sem a prévia autorização da  
d+i LLORENTE & CUENCA.

# SUMÁRIO

2015 Nº 19

4

QUEM **SÃO**  
OS **colaboradores**

6

**INTELIGÊNCIA  
ESTRATÉGICA  
E EMPRESAS:  
Conhecer, compreender,  
agir, influenciar**

9

POR QUE **UMA EMPRESA**  
NÃO É **um negócio?**

13

INTELIGÊNCIA **ECONÔMICA;**  
UMA **política pública**  
PARA A **Espanha**

15

AS OPORTUNIDADES DA  
**INTELIGÊNCIA**  
NA **empresa**: COMO  
**implementá-las**

17

A **PARTICIPAÇÃO** DAS  
ENTIDADES EMPRESARIAIS NAS POLÍTICAS  
PÚBLICAS: **o Fórum** DE  
**Convergência Empresarial**

21

**CIBERCORPORAÇÕES,  
ciberinteligentes,**  
CIBERSEGURAS

23

A **UTILIDADE DO INÚTIL:**  
**ética e inteligência**  
COMPETITIVA

27

O **MONITORAMENTO**  
A SÍNDROME QUE RETARDA O  
DESENVOLVIMENTO DA  
**Inteligência Estratégica**

29

EM **BUSCA** DA  
**mensagem estratégica**

32

**INTELIGÊNCIA** COMPETITIVA:  
FONTES, MÉTODOS E  
**comunicação**

35

A **INTELIGÊNCIA**  
NO SETOR PRIVADO COMO  
**vantagem competitiva**

37

GESTÃO DA **INFLUÊNCIA:**  
**Inteligência** E ASSUNTOS PÚBLICOS

41

**PRÊMIOS**  
**conquistados** PELA **UNO**

42

**LLORENTE & CUENCA**



### **José Antonio Zarzalejos**

Formado em direito pela Universidade de Deusto e jornalista. Foi diretor de El Correo de Bilbao, secretário-geral de Vocento e diretor de ABC na Espanha. Está vinculado à LLORENTE & CUENCA como assessor externo permanente e foi diretor-geral da empresa na Espanha. Possui vários prêmios profissionais, tais como o Prêmio Mariano de Cavia, o da Federação das Associações da Imprensa da Espanha, o Javier Godó de Jornalismo e o Luca de Tena. [Espanha]



### **Félix Sanz**

General do Exército, Félix Sanz Roldan ocupa, desde 2009, o cargo de Secretário de Estado Diretor do Centro Nacional de Inteligência. Ingressou na Academia Geral Militar em 1962, recebendo o cargo de Tenente de Artilharia em 1966. Desde então, ocupou diferentes posições, incluindo: Sub Diretor-Geral Adjunto de Planejamento e Relações Internacionais do Ministério da Defesa, Diretor-Geral de Política de Defesa, chefe de Estado Maior da Defesa (JEMAD) e General do Exército. É Doutor Honoris Causa pela Universidade Alfonso X El Sabio de Madrid e recebeu inúmeras condecorações nacionais e internacionais. [Espanha]



### **Isaac Martín**

É graduado em Direito pela *Universidad Autónoma de Madrid* e funcionário do Corpo de Técnicos Comerciais e Economistas do Estado desde 1999. Atualmente, é Diretor-Geral de Internacionalização da Empresa da ICEX Espanha, na área de Exportação e Investimentos. Trilhou sua carreira profissional como conselheiro econômico e chefe comercial em vários escritórios comerciais. Dentro sua extensa carreira docente, destaca-se sua participação no curso "Inteligência Empresarial e Estratégia Competitiva" do Centro de Estudos Comerciais. Atualmente, é membro do Comitê Executivo da OEME (Observatório da Empresa Multinacional Espanhola) da Escola Superior de Administração e Gestão de Empresas (ESADE). [Espanha]



### **Miguel Blanco**

É Diretor-Geral do *Swiss Medical Group*, presidente do Instituto para o Desenvolvimento Empresarial da Argentina (IDEA) e coordenador do Fórum de Convergência Empresarial. Miguel participou do Programa de Alta Gestão no Instituto de Altos Estudos Empresariais e é contador público (*Universidad de Buenos Aires*). Anteriormente, foi gerente-geral e segundo vice-presidente da Argencard SA, diretor e *chief financial officer* do Grupo Exxel. Além disso, foi sócio e membro do Comitê Executivo da Coopers & Lybrand na Argentina, Paraguai, Bolívia e Uruguai, e regulador de bancos e empresas comerciais e industriais. Também é professor das Catedras de Auditoria, Ciências Contábeis e Auditoria de Sistemas Computadorizados da Universidade de Buenos Aires e Universidade Católica Argentina. [Argentina]



### **Constantino Méndez**

Foi Diretor-Geral do Instituto Social da Marinha e do Instituto Nacional de Seguridade Social. Entre 1993 e 1996, foi deputado no Congresso dos Deputados. Em 1994, foi nomeado Secretário de Estado das Administrações Públicas e, em 2004, delegado do Governo na Comunidade Autónoma de Madrid. Até a sua nomeação como Secretário de Estado da Defesa era presidente da Sociedade Estatal de Infraestrutura e Equipamentos Penitenciários. É advogado e funcionário em licença. [Espanha]



### **Fernando Velasco**

É professor titular de Filosofia Moral na Universidade Rei Juan Carlos. Em 2005 implementou a cadeira Serviços de Inteligência e Sistemas Democráticos, estabelecida por um convênio de colaboração com o Centro Nacional de Inteligência durante o marco do projeto de cultura de inteligência. É codiretor da revista *Inteligência e Segurança*: revista de análise e prospecção desde a sua criação, em 2006; a primeira revista acadêmica sobre inteligência editada na Espanha. Desde 2009 é codiretor do Mestrado na área de Análise de inteligência, mestrado interuniversitário de caráter internacional. É membro do Capítulo Espanhol da Associação dos Profissionais de Inteligência Competitiva (SCIP). [Espanha]



### **Fernando Palop**

Graduado em Economia e Direito, e especialista em monitoramento tecnológico e inteligência competitiva. Co-fundador, em 1998, da empresa Triz XXI SL ([www.triz.es](http://www.triz.es)), criada com o objetivo de fornecer soluções de software, consultoria e formação em inteligência competitiva e inovação. Membro do Comitê Técnico 166 de normalização em P&D, na Associação Espanhola de Normalização e Certificação (AENOR), foi relator da norma UNE 166.006 sobre Sistema de Vigilância Tecnológica e Inteligência Competitiva. Além disso, é especialista espanhol credenciado pela AENOR no CEN 386 WG 6, sobre *Strategic Intelligence Management*. Fernando também é professor associado, desde 2000, à Escola Técnica Superior de Engenheiros Industriais da Universidade Politécnica de Valência, na área de Gestão. [Espanha]

# QUEM SÃO OS colaboradores

---

## Mateus Furlanetto



Possui graduação em Relações Públicas pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (1999), especialização em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas pela Universidade de São Paulo (2003) e mestrado em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (2011). Participou do Curso Internacional de Comunicação Empresarial Aberje – Syracuse University. É diretor de Relações Institucionais da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) e professor do curso de Relações Públicas da Faculdade Cásper Líbero. É membro do Conselho da *Global Alliance for Public Relations and Communication Management*. [Brasil]

---

## Rubén Arcos



Doutor, professor de Ciências da Comunicação na Universidade Rei Juan Carlos e pesquisador da cadeira de Serviços de Inteligência e Sistemas Democráticos desde a sua fundação, em 2005. É coordenador do Mestrado interuniversitário em Análise de inteligência. Em 2013, fundou a SCIP Espanha (*Strategic and Competitive Intelligence Professionals*), o capítulo espanhol da Associação Internacional de Profissionais de Inteligência Competitiva, estabelecido nos Estados Unidos, em 1986. É membro internacional da *Public Relations Society of America* (PRSA). Seu livro mais recente é *The Art of Intelligence: Simulations, Exercises, and Games* (Rowman & Littlefield Publishers, 2014). [Espanha]

---

## Antonio Fournier



Presidente do Conselho Consultivo da LLORENTE & CUENCA e reconhecido profissional de assuntos públicos, marketing e comunicação estratégica. Trabalhou em uma ampla gama de setores como energia, infraestrutura, telecomunicações e defesa. Fundou, em 1995, a IC&M, agência pioneira e líder na Espanha em comunicação de marketing. É, além disso, presidente da Intelcorp AFCL e sócio na Espanha da ESL & Network, empresa especialista em inteligência e assuntos públicos corporativos. [Espanha]

---

## Joan Navarro



Sócio e Vice-Presidente de Assuntos Públicos da LLORENTE & CUENCA. Dirige a Área de Assuntos Públicos desde de abril de 2010 e é sócio da empresa desde 2012. Durante esses anos, conseguiu criar o principal Departamento de Relações Públicas do mercado espanhol. Foi diretor e porta-voz da Coalizão de Criadores e Indústrias de Conteúdos Audiovisuais e ocupou diversos cargos na Administração Pública espanhola, entre eles o de diretor de Relações Institucionais da Sociedade Estatal Águas das Bacias Mediterrâneas (2006-2008) e Diretor do Gabinete do Ministro da Administração Pública (2004-2006). [Espanha]

---

## Luisa García



Especialista em gestão de contas regionais e consultoria estratégica, Luisa é sócia e CEO para a Região Andina da LLORENTE & CUENCA, Presidente da Câmara Oficial de Comércio da Espanha no Peru e a “chapter chair” do capítulo peruano da organização *Young Presidents’ Organization* (YPO). Além disso, pertence ao Conselho Consultivo de Ajuda em Ação, e aos Comitês Assesores de Ensino do Peru e da Associação para o Progresso da Direção (APD) no Peru. Luisa foi eleita uma das 50 mulheres de negócio mais influentes da América Latina pela publicação *Latin Business Chronicle* em 2013 e também foi reconhecida como Executiva do Ano na América Latina, Executiva do Ano em Serviços Corporativos e Mulher do Ano na categoria de Comunicação, no *Stevie Awards for Women in Business*. [Peru]



***INTELIGÊNCIA  
ESTRATÉGICA E EMPRESAS:  
Conhecer, compreender, agir, influenciar***





José Antonio Llorente

Sócio Fundador e Presidente da LLORENTE & CUENCA / Brasil - Espanha

Atualmente, a informação parece estar ao alcance de todos. Estamos rodeados de informação, que chega de maneira fácil, em diferentes quantidades. No entanto, a obtenção da informação relevante e a extração do significado desta enorme emaranhado de dados desestruturados que nos rodeiam, implicam em uma capacidade de análise que exige uma sólida preparação.

Os contextos econômicos, políticos, regulatórios, tecnológicos ou sociais estão estreitamente interconectados, e uma má interpretação desta complexa realidade pode levar empresas e organizações a decisões equivocadas. Para evitar esta situação, devemos melhorar nossa capacidade de estabelecer uma imagem autêntica da realidade e, sobretudo, de como esta pode afetar o futuro da companhia, seja pela ação da competência ou pelas pressões do entorno social ou regulatório.

A disciplina de “inteligência”, no imaginário social, esteve, até pouco tempo atrás, ligada a um conceito de segurança dos Estados ou até mesmo à espionagem. Hoje, esta disciplina desenvolvida por autênticos especialistas em análise política, econômico e social, atravessou as fronteiras da segurança, para trazer conhecimento especializado na tomada de decisões empresariais.

Os Estados Unidos são pioneiros no desenvolvimento desta disciplina, primeiro em suas aplicações militares e civis e, atualmente, também como uma ferramenta a serviço da estratégia empresarial, não apenas quanto à necessidade de conhecimento dos

“*A disciplina de “inteligência”, no imaginário social, esteve, até pouco tempo atrás, ligada a um conceito de segurança dos Estados ou até mesmo à espionagem*”

competidores, mas também a respeito de como integrar as vantagens (e minimizar os riscos) procedentes do ambiente econômico e social.

A história de inúmeras companhias, algumas desaparecidas por não terem interpretado corretamente a informação e o contexto competitivo, e outras que souberam manter-se, frente a mudanças vertiginosas, fazendo uso da informação como fator de transformação, nos demonstram que o conhecimento e a antecipação durante a tomada de decisões possui, na atualidade, um valor incalculável para toda organização que deseja competir nas melhores condições.

Por tudo isto, quisemos dedicar este número 19 da revista UNO ao conceito da inteligência competitiva, seu significado e importância, seu modo de produção e como utilizá-la de forma complementar ao desenvolvimento, não apenas nos planos estratégicos das empresas, mas também na tomada de decisões diárias. Contamos, como sempre, com especialistas de vários países onde a LLORENTE & CUENCA opera e com os muitos apoios significativos da Cátedra de Inteligência da Universidade Rei Juan Carlos e uma extraordinária reflexão do próprio diretor do Centro Nacional de Inteligência Espanhol.





# POR QUE **UMA EMPRESA** NÃO É *um negócio?*



José Antonio Zarzalejos

Jornalista, ex-diretor da ABC e do El Correo / Espanha

A resposta ao questionamento inserido no título deste texto tem uma resposta fulminante: o conceito de negócio remete a uma ideia elementar, que consiste em ganhar dinheiro com uma atividade lícita sem um aporte adicional de valor agregado à sociedade, enquanto uma empresa é um agente que socializa valores que servem ativamente para a convivência. A diferença consiste, também, no fato de que um negócio é considerado uma organização inerte e uma empresa dispõe de atributos imateriais, entre eles o de uma inteligência corporativa em função da qual suas decisões estão guiadas, não apenas pela legítima obtenção de benefícios, mas também pela responsabilidade social.

Esta enorme diferença entre negócio e empresa foi tratada à exaustão e muito eficazmente pelo *think tank* espanhol mais emergente: o Círculo Cívico de Opinião, que em novembro de 2014, editou seu caderno nº 14, dedicado à epígrafe “Empresa, função empresarial e legitimidade social dos empresários”. Composto por professores, jornalistas, profissionais e pensadores, o Círculo Cívico de Opinião acaba de fazer uma contribuição fundamental à compreensão da empresa como um fator social construtivo e indispensável. O prefácio do citado documento que “em sua concepção clássica, o empresário era

“ *Um negócio resulta em uma organização inerte e uma empresa dispõe de atributos imateriais, entre eles o de uma inteligência corporativa que guiará sua responsabilidade social*”

simplesmente a pessoa que organizava e controlava os riscos de um negócio, e suas principais funções consistiam em antecipar o futuro, empregar eficientemente os recursos produtivos, prover os consumidores de bens, buscar novas oportunidades de negócio e liderar o processo de mudança com uma ação

proativa de arbitragem, a partir do sistema de sinais proporcionados pelos preços. Gestão de risco, inovação e proatividade eram, então, as três dimensões fundamentais da função empresarial na época do *laissez faire*”.

No entanto, esta fase da apreciação do empresário já foi superada pelas exigências sociais enfrentadas pelos gestores: agora requer-se que todas essas funções sejam praticadas em um marco de alta responsabilidade e sensível sentido ético. Daí nasceu a responsabilidade social corporativa definida recentemente pela Comissão Europeia como a função que “maximiza a criação de valor compartilhado por todos e identifica, previne e atenua as possíveis consequências adversas das companhias no exercício de sua atividade”. Ou seja, a RSC é a consagração definitiva da empresa e da função empresarial como uma variável da construção de uma sociedade que se desenvolve em um processo sempre mutável e transformador.

**“Já se encerraram as concepções anacrônicas nas quais as sabedorias multidisciplinares residiam apenas nas universidades, à margem das empresas. Não é possível apenas a gestão empresarial sem a absorção de amplos e profundos conhecimentos específicos e gerais**

Deste rol social da empresa são deduzidas muitas obrigações das companhias frente a seu próprio funcionamento, da sociedade e dos governos diante delas. Atualmente, a empresa necessita de um cérebro capaz de elaborar decisões inteligentes, que consistem em inserir suas decisões nos contextos sociais, políticos, econômicos e culturais onde irão obter os maiores benefícios, entendidos não apenas em sua acepção estritamente material ou monetária, mas ainda em termos muito mais amplos, que são os de gerar valor compartilhado. A inteligência das empresas consiste na acumulação de conhecimentos de diferentes naturezas, em seu processamento e análise e na adoção de decisões coerentes com as conclusões que possa ter sido obtido deste processo de reflexão.

Uma das muitas e nefastas consequências da crise econômica consiste na falta de legitimidade social das empresas, da sua consideração negativa no retorno da recessão e na perda de sua face social. A partir daí, dois catedráticos da Organização de Empresas –Emilio Huertas Arribas, da Universidade Pública de Navarra e Vicente Salas Fumás, da Universidade de Zaragoza– propuseram uma série de medidas na publicação, antes de serem referendadas –no contexto espanhol, mas válidas, a partir de uma perspectiva comparada– para recuperar o papel nutriente da empresa na sociedade, ou seja, no retorno da aplicação da inteligência corporativa na gestão empresarial.

Para estes pensadores deve-se começar por reconhecer que a confiança empresa-sociedade é um valor estratégico a ser defendido; que deve-se cuidar da linguagem e do uso de palavras para superar a situação atual com os quais cidadãos (em referência aos espanhóis) expressam uma grande desconfiança diante de grandes empresas; que a empresa cria valor social e que por eles há que evitar-se separar conceitos como valor econômico e valor social das benfeitorias das empresas à sociedade; que a informação e a transparência são os eixos da comunicação interna e externa das empresas; que é preciso explicar à opinião pública a estratégia e políticas de remuneração e contratação do talento realizadas por empresas; que a empresa espanhola –não é o mesmo com outros países– tem um histórico de crescimento muito volátil e deveria, portanto, evoluir em sentido mais sustentável e, finalmente, que as empresas devem construir um compromis-



so forte diante das pessoas, impulsando novos modelos de relações laborais.

Definitivamente, o empresário e seu instrumento –a empresa– não é, nas palavras de Álvaro Cuervo, professor de Economia da Empresa, um “farejador de lucros”. Então, o que é? A resposta –uma magnífica resposta– é oferecida por outra autoridade na matéria, Santiago García Echevarría, professor de Política Econômica da Empresa na Universidade de Alcalá: “Sem empresários eficientes, ética e economicamente, não existe a possibilidade de funcionamento eficiente de uma sociedade moderna. O empresário é a chave do crescimento econômico, do emprego e da competitividade geradora dos recursos necessários para o desenvolvimento integral das pessoas. Da existência da sua figura empresarial depende o desenvolvimento da economia e a eficiente disposição dos recursos escassos necessários para suprir as necessidades das pessoas”.

O obstáculo ou o desafio empresarial que a sociedade de nossos dias atribui à empresa e ao empresário apenas pode satisfazer-se com a incorporação do talento à organização para desenvolver os conhecimentos necessários que deem resposta ao papel social empresarial. Já se encerraram as concepções anacrônicas nas quais as sabedorias multidisciplinares residiam apenas nas universi-

**“O empresário não é um “farejador de lucros” e da existência da sua figura “depende o desenvolvimento da economia e a eficiente disposição dos recursos escassos necessários para suprir as necessidades das pessoas”**



dades, à margem das empresas. Não é possível apenas a gestão empresarial sem a absorção de amplos e profundos conhecimentos específicos e gerais. Os grandes fiascos empresariais já foram reproduzidos muitas vezes –para além de comportamentos pessoais incompetentes, incorretos ou delitivos– por ignorância ou desconhecimento dos fatores que contextualizam e oferecem sentido a uma decisão empresarial.

Esta função social da empresa, que requer dotá-la de inteligência, exige também gestores diferenciados, apoiados em experiências pessoais diversas e trajetórias ricas em personagens, e na integração de equipes que, em trabalho coordenado e conjunto, elaborem as estratégias empresariais que desemboquem em um valor compartilhado –empresa e sociedade– e que estabeleçam, entre uma e outra, uma espécie de simbiose reciprocamente benéfica e frutífera. O fracasso faz com que o gestor confunda empresa com um mero negócio. E o sucesso sorrirá a medida que se vincule sua função ao reconhecimento social, obtendo assim uma reputação que concederá liderança e capacidade de referência. Este será o sucesso, em definitivo, das empresas inteligentes.





Inteligência  
econômica  
serviços



# INTELIGÊNCIA **ECONÔMICA**; UMA **política pública** PARA A **Espanha**



Félix Sanz

Secretário de Estado diretor do Centro Nacional de Inteligência / Espanha

“A essência do conhecimento é tê-lo e aplica-lo ou não tê-lo e confessar a ignorância”. No complexo mundo atual, interconectado e extraordinariamente mutável, as palavras de Confúcio evidenciam o indispensável do conhecimento, da inteligência, para entender os paradigmas que regem a nova ordem internacional e responder aos desafios que surgem.

Neste contexto, no início dos anos 90, e como consequência do desaparecimento da União Soviética, da universalização da tecnologia e do fenômeno da globalização, deu-se conhecimento a um amplo conceito de ameaça que inclui a economia, ou segurança econômica, como um componente básico da segurança nacional. O deslocamento das tensões interestaduais neste campo, bem como a eleição da economia, como o cenário em que a capacidade de influenciar das nações é elucidado, converteram este tipo de informação em um recurso estratégico, sempre que seja objeto de um processamento, disseminação e uso adequado.

Surge assim o conceito de Inteligência Econômica, que se define como o domínio e a proteção da informação estratégica colocada à disposição dos atores econômicos. A Inteligência Econômica não é um fim, mas um meio, uma política pública

“ *A Inteligência Econômica não é um fim, mas um meio, uma política pública que permite defender os interesses econômicos nacionais e garantir a coesão social* ”

que permite defender os interesses econômicos nacionais e garantir a coesão social. É, como assinala Alain Juillet, ex alto responsável para a Inteligência Econômica da França, uma estratégia global que “deve ser percebida e identificada como um vetor de construção de um novo e original padrão de crescimento”.

Os Estados criaram seus respectivos modelos de Inteligência Econômica em função de sua idiossincrasia histórica, política, social e cultural. Nestes, é denominador comum a intenção de construir uma metodologia que permita a integração de informação útil em seus diferentes níveis de organização: administração, empresa e indivíduo. É a tripla convergência a que se referia Thomas Friedman em seu ensaio sobre o mundo plano, cujas consequências se deixam notar no plano individual, na forma em que competem as empresas e na definição que os países fazem de suas prioridades econômicas e geopolíticas.

No marco do papel do Estado como precursor e dinamizador da Inteligência Econômica, os serviços de inteligência, entre eles o CNI, não foram alheios a esta nova realidade, e situaram a economia como um de seus principais focos de atenção, e a Inteligência Econômica como uma dos ramos específicos da sua atuação.

No caso de Espanha, a Lei 11/2002, reguladora do Centro Nacional de Inteligência, estabelece como missão principal desta Instituição a de proporcionar ao Governo a informação e a inteligência necessárias para prevenir qualquer risco ou ameaça que afete a independência e a integridade da Espanha, os interesses nacionais e a estabilidade do Estado de Direito e suas instituições. Do mesmo modo, entre as funções do Centro estão a proteção e a promoção dos interesses políticos, econômicos, industriais, comerciais e estratégicos da Espanha.

Com isto, atende-se às três vertentes que integram a Inteligência Econômica: a ativa, a de obtenção da informação estratégica; a defensiva ou de proteção da economia, e a de influência, de promoção dos interesses econômicos nacionais.

Na primeira delas, o objetivo é facilitar às Autoridades informação de valor agregado, de forma útil e oportuna, de maneira a reduzir as incertezas durante o processo de tomada de decisões e, com isso, melhorar a competitividade da economia espanhola.

O trabalho da CNI na área de proteção da economia envolve o monitoramento dos setores declarados estratégicos, ou seja, aqueles que por sentirem-se afetados por ingerências ou atuações ilícitas, podem afetar negativamente o bom funcionamento da economia e até mesmo levar a uma situação de dependência estratégica. Para isto, tenta-se evitar e neutralizar atividades que causam uma alteração ou utilização fraudulenta de mecanismos de mercado ou distorções da livre concorrência, tais como ataques cibernéticos, espionagem econômica e industrial ou a lavagem de dinheiro, em particular no que diz respeito à sua ligação com o crime organizado e o terrorismo. A isto se acrescenta o controle do comércio de bens de dupla utilização e a proteção de informação classificada.

Merece uma atenção especial o aspecto de promoção dos interesses econômicos nacionais. A

partir desta perspectiva, a Inteligência Econômica pode tornar-se uma espécie de grande influência política, destinada a fortalecer a presença do Estado na arena internacional, particularmente naqueles territórios com os quais a Espanha mantém laços históricos especiais, como a Ibero América, ou com as instituições que a formam, em especial com a União Europeia.

A certeza de contar com empresas competitivas comercialmente, financeiramente viáveis e tecnologicamente avançadas, é uma garantia para a durabilidade da liberdade de ação de um Estado. A partir desta perspectiva, a CNI auxilia no apoio a empresas espanholas no exterior. Não se trata de resgatar mecanismos de protecionismo econômico, mas, em vez disso, de garantir que as empresas espanholas concorram à armes égales na competição econômica internacional.

Como demonstram nossos países vizinhos, os Serviços de Inteligência têm muito a contribuir, facilitando o processo de internacionalização, contribuindo para a proteção das informações, advertindo sobre o risco político, garantindo a legalidade das licitações internacionais e, em última análise, fornecendo o suporte necessário para que nossas empresas continuem criando a base da nossa prosperidade. O sucesso desta ação depende do estabelecimento de uma relação direta entre a CNI e as empresas nacionais, de uma parceria público-privada assentada no princípio da confiança mútua.

A CNI lidera as políticas públicas espanholas de Inteligência Econômica. O objetivo final consiste em transformar os desafios da globalização em oportunidades, e colocar o nosso país na vanguarda da economia global. Sabemos que não estamos sozinhos no cumprimento de uma missão tão crucial. É uma tarefa para a qual todos são dedicados. Sejamos conscientes de que a realidade realmente muda quando muda o nosso olhar sobre ela.

# AS OPORTUNIDADES DA **INTELIGÊNCIA** NA *empresa*: COMO *implementá-las*



Isaac Martín

Diretor-geral de Internacionalização da Empresa na ICEX Espanha Exportação e Investimentos / Espanha

Adam Smith dizia, em *A Riqueza das Nações*, que todo homem superestima suas possibilidades de ganhar e que a maioria subestima suas possibilidades de perder. Então, como agora, a inteligência pode marcar a diferença.

As vantagens “competitivas definitivas” evaporam de repente e sobretudo em setores inovadores, os maiores competidores podem logo deixar sucumbir às mais sérias ameaças à nossa sobrevivência. Os mercados abrigam mais novidades pela entrada e saída de novos agentes do que pela transformação das empresas que já estão nele. A vantagem mais sustentável que cabe aspirar é a superioridade no processo de tomada de decisão e a alimentação destas com a melhor inteligência.

A boa inteligência –conhecimento vinculado à tomada de decisões– é uma combinação afortunada de absorção e de ação, orientada a apoiar a empresa na execução do seu objetivo alimentando sua capacidade de adaptação.

Terão melhor inteligência aquelas empresas cujos membros sejam todos captadores e usuários de inteligência, onde esta é distribuída para aqueles que podem fazer bom uso dela, e onde se priorize o necessário em cada momento para arma-

“ *O valor da inteligência é dado pela contundência com que reforça a capacidade da empresa de tomar medidas necessárias para enfrentar o futuro e evoluir*

zenar o potencialmente interessante no futuro. O valor da inteligência é dado pela contundência com que reforça a capacidade da empresa de tomar medidas necessárias para enfrentar o futuro e evoluir.

Há pelo menos três falhas de inteligência que podem acometer as empresas, ainda que não falte informação: que não

cheguem ao lugar certo, que mesmo estando no lugar certo não se empreenda a ação necessária ou que não seja realizada a tempo. Assim, em matéria de inteligência empresarial, tem-se produzido um progressivo crescimento das áreas consideradas relevantes. Até o final dos anos 70, o foco se limitava à captação de dados. Na década de 80, surgiu a análise setorial. Uma década mais tarde, se incorporaria o estudo do processo de tomada de decisão e seu impacto sobre os resultados corporativos. Finalmente, foi incorporado o estudo do comportamento humano e seu impacto sobre a geração e a circulação da informação capaz de ser transformado em inteligência.

Deslocou-se a atenção dos dados brutos para a geração de perguntas. A potência das respostas vem determinada pela pertinência de nossas perguntas, pois estas delimitam o campo de nossa compreensão da realidade que, por sua vez, vem condicionada pela qualidade da nossa intelligen-

cia prévia. Nossa inteligência está fundamentalmente condicionada pelo peso do fator humano. Buscamos com obstinação elementos que confirmem nossas hipóteses de partida e olhamos com ceticismo, quando não suspeita, tudo o que parece interpor-se no caminho da confirmação de nossas expectativas. Nossas percepções estão profundamente influenciadas por nossas expectativas e não demoramos em aborrecer aqueles que não compartilham nossos pontos de vista, pois logo vemos nestes, obstáculos para os nossos propósitos.

Esta sensibilidade ao fator humano é apenas uma das razões pelas quais a inteligência competitiva vai muito além dos estudos de mercado. A inteligência competitiva é um processo cíclico e interativo, que embora se alimente de informação, busca identificar lacunas de conhecimento e captar sinais do ambiente. Aspira identificar oportunidades e reduzir incertezas. Onde estudos de mercado se concentram no presente, a inteligência competitiva projeta-se em direção ao futuro. As cadeias de valor substituem os mercados setoriais como dado de estudo preferencial. Os elementos informativos que vão além das opiniões e puros dados –quase sempre predominantemente financeiros– são incorporados. A segmentação dá lugar à análise de cenários e a exploração de ambientes. Os elementos-chave da inteligência - *Key Intelligence Topics (KITs)* - estão diretamente ligados aos determinantes fundamentais do sucesso da empresa - *Key Success Factors*.

Neste ponto, cabe perguntar-se, e então, onde reside o problema para uma divulgação mais ampla dessas atividades em nossas empresas? Cabe citar dois fundamentais. Por um lado, faltam profissionais com sensibilidade para estas questões dentro das organizações e são ainda mais escassos aqueles capazes de lidar com essa demanda. Por outro lado, a formulação e operacionalização de uma estratégia de inteligência competitiva é um projeto que requer um investi-

“...faltam profissionais com sensibilidade para estas questões dentro das organizações e são ainda mais escassos aqueles capazes de lidar com essa demanda

mento e um compromisso de médio e longo prazo. Não existem atalhos. Em suma, o futuro da inteligência competitiva em nosso país depende do fator humano.





# A **PARTICIPAÇÃO** DAS ENTIDADES EMPRESARIAIS NAS POLÍTICAS PÚBLICAS: **o Fórum DE Convergência Empresarial**



Miguel Blanco

Coordenador do Fórum de Convergência Empresarial / Argentina

Durante muitos anos, tem prevalecido entre o empresariado argentino a crença generalizada de que a forma de influenciar no processo de formulação das políticas públicas ou alertar sobre as consequências daquelas propostas pelo Estado era através de reuniões, individuais ou das câmaras que os reúnem, com funcionários e/ou legisladores, com limitada difusão o que era discutido, sem criar publicamente e com profundidade um debate sobre os diferentes temas. Minha opinião é que esta estratégia fracassou, especialmente nos últimos anos.

Na Argentina, de acordo com uma investigação realizada nacionalmente pelo Instituto de Altos Estudos Empresariais (IAE), existem 910 entidades nacionais, contando câmaras empresariais (797) e associações de criadores (113), distribuídas em diferentes níveis: nacional, provincial e em grandes municípios. Outra das sobreposições também acontece por tipo de produto. Por exemplo, 56 câmaras que existem no setor da pecuária, 27 correspondem ao gado bovino.

Cada organização buscava a informação parcial de seu setor, realizava a sua própria análise e, portanto, as conclusões eram muito diferentes. As consequências desta situação tem sido

**“Um país em que suas forças produtivas, sociais e políticas operem em um marco de crescente fragmentação não pode progredir como nação e está fadado a enfraquecer no confronto perpétuo entre as suas partes**

a falta de uma opinião unificada do empresariado diante das políticas públicas, pouca visibilidade diante da sociedade e uma imagem confusa e negativa dos empresários na opinião pública.

Uma parte significativa do empresariado argentino reconheceu que esta fragmentação que tem caracterizado o movimento empresarial não

permitiu difundir adequadamente suas opiniões sobre vários temas de interesse público e que é preciso alcançar uma unidade indispensável para fortalecer a representatividade, proporcionando assim um diálogo abrangente dentro do campo empresarial e produtivo, bem como das demais forças vivas sociais e políticas.

Um país em que suas forças produtivas, sociais e políticas operem em um marco de crescente fragmentação não pode progredir como nação e está fadado a enfraquecer no confronto perpétuo entre as suas partes.

A partir deste diagnóstico, um grupo inicialmente pequeno, composto por seis entidades empresariais, começou a se reunir em outubro de 2013 para analisar os cursos de ação conjunta para remediar a situação. A primeira atividade foi a organização de um seminário na primeira sema-

**“O objetivo é que as forças políticas se comprometam com as políticas de Estado com amplo consenso. Este consenso reforçaria a segurança do horizonte econômico, permitindo atrair os investimentos necessários que deem trabalho e esperança de um futuro melhor para os nossos cidadãos**

na de dezembro de 2013, chamado “Constituição e desenvolvimento econômico”, onde foram analisadas as consequências institucionais, econômicas e sociais do não cumprimento das regras contidas na Constituição. Logo, depois de algumas semanas de conversações e reuniões e a incorporação de outras entidades, em 28 de janeiro aprovamos o documento que se chamou “A hora da convergência”.

O Fórum de Convergência Empresarial se propôs a contribuir com suas propostas para delimitar as responsabilidades e funções, definir os conteúdos sociais, institucionais, culturais e econômicos que integrem as respectivas forças políticas do mencionado acordo de cumprimento programático, com o compromisso de complementar, com este trabalho essencial as iniciativas das equipes profissionais que, em cada uma dessas áreas, integrem as respectivas forças políticas para a construção das melhores políticas públicas.

Em conclusão, ao realizar esta convocatória se considerou que havia chegado, também para os empresários argentinos, a hora da convergência. Essa hora auspiciosa que rege no presente o encontro de povos mediante a integração internacional, o diálogo inter-religioso, a busca da unidade por parte dos trabalhadores e demais atores sociais, a interdependência entre a cultura e o trabalho, a técnica e a ética. Essa hora em que outras nações permitiram progredir com su-

cesso no caminho do desenvolvimento sustentável e do proveitoso encontro com o mundo.

Em 22 de abril publicamos um documento chamado “Bases para a formulação de políticas de Estado”, que contém as propostas do Fórum agrupadas em três vetores: o institucional, o econômico e o social.

Atualmente, o Fórum é formado por 62 entidades, entre instituições empresarias que participam do Fórum e organizações de profissionais, agrupações religiosas e fundações que aderiram aos postulados do Fórum e que segue incorporando novas entidades que estão de acordo com estes propósitos.

O propósito do Fórum é, em primeiro lugar, esclarecer o papel do empresário na sociedade, ratificando que, primeiro, somos cidadãos da Argentina e queremos um país que progrida para além da origem do capital de empresas da quais fazemos parte. Segundo, que nossa função é criar valor organizando ideias, trabalho e capital, que somos o motor do desenvolvimento sustentável e uma grande fonte de criação de emprego genuíno. Finalmente que, por meio dos impostos que pagamos, financiamos o estado nacional, provincial e municipal para que possam prestar serviços públicos de saúde, educação, segurança e defesa.

Esta necessidade de reafirmar estes pontos parte da análise de informações obtidas previamente. Pesquisas sérias mostram que, em geral, a opinião da sociedade sobre o empresário é muito negativa, alimentada durante muitos anos pela pregação política que tem uma justificativa fácil, fazendo responsáveis os empresários, por uma imprensa que ecoa estas alegações e, digamos também, por casos de corrupção envolvendo empresários que não representam a maioria do empresariado, mas contribuem para a criação da imagem ruim. Levará anos para reverter essa opinião, mas acreditamos que a maneira de come-



çar a fazê-lo é participar ativamente dos assuntos públicos, difundindo nossa opinião e destacando nosso papel na sociedade. Para que nossa opinião seja válida para as forças políticas ela será baseada em uma análise rigorosa de qual é o interesse geral da sociedade. Caso contrário, uma informação mal apurada ou mal analisada (ou parcialmente analisada por vários setores da economia), não nos levará a ser útil para o desenvolvimento do nosso país. Daí a importância de incluir no Fórum inúmeras entidades de sensibilidades e domínios de atividade diferentes.

Estamos desenvolvendo um programa de reuniões com Chefes de gabinete, partidos políticos, representantes sindicais e as várias entidades religiosas para apresentar nossas propostas institucionais, econômicas e sociais, tanto a nível nacional como regional. Nestas reuniões, compartilhamos opiniões para melhorar as propostas apresentadas. O objetivo é que as forças políticas se comprometam com as políticas de Estado com amplo consenso. Este consenso reforçaria a segurança do horizonte econômico, permitindo

atrair os investimentos necessários que deem trabalho e esperança de um futuro melhor para os nossos cidadãos.

O Fórum de Convergência Empresarial converteu-se, em um curto espaço de tempo, numa referência de opinião de amplos setores da sociedade. Estamos comprometidos com a visão de um futuro melhor para todos os habitantes da Argentina e para, como é dito no prefácio de nossa Constituição, “todos os homens do mundo que desejam habitar em solo argentino” e, com este objetivo, convocamos a todos que compartilham desta visão a trabalhar em conjunto para sua concretização.



0011010

1001110

0001001





# CIBERCORPORAÇÕES, ciberinteligentes, CIBERSEGURAS



Constantino Méndez

Ex-secretário de Estado de Defesa do Governo da Espanha / Espanha

O termo inteligência adquiriu um caráter polissêmico profundamente distante de conotações relacionadas historicamente com a segurança e a defesa. Neste artigo, o relacionamos com as novas capacidades que as tecnologias da informação e as comunicações (TIC) colocam à nossa disposição e as mudanças perturbadoras que estão ocorrendo no ambiente das organizações públicas e privadas, com a criação de um campo conhecido como Inteligência Econômica (IE) para distingui-la de outras áreas de tratamento massivo da informação.

Para a Comissão Europeia, a IE é “o esforço coordenado de obtenção, tratamento e difusão da informação útil para os operadores econômicos, esforço que inclui a proteção da informação sensível para as empresas interessadas”. Trata-se de uma boa aproximação do conceito, que deixa em aberto o espaço em que o público e o privado devem aprender a colaborar para estar em condições de responder às novas realidades.

As pessoas, as empresas, as organizações, as administrações públicas e os Estados dependem das capacidades da nossa tecnologia digital tanto para as funções mais complexas como para as

“*Para a Comissão Europeia, a IE é “o esforço coordenado de obtenção, tratamento e difusão da informação útil para os operadores econômicos, esforço que inclui a proteção da informação sensível para as empresas interessadas”*”

funções da vida cotidiana. É um caminho sem retorno que facilita o progresso social e econômico, mas que também envolve fragilidade e vulnerabilidade e confronta-nos com novos fenômenos que nem sempre temos evoluído bem e para cujos efeitos adversos não estamos bem preparados.

Se o anterior é relevante no plano individual (viver em ambientes previsíveis, eficientes, seguros e dispor de privacidade, etc.) ou no plano econômico (transações seguras, preservação dos ativos da empresa, reputação e marca, etc.), é muito mais no plano coletivo, onde podemos situar nossa segurança cidadã, nossa defesa nacional, nossas redes e infraestruturas críticas, nossos bancos de dados, nossas organizações públicas, etc.

Quais são os principais riscos e ameaças que enfrentamos? Quais são as nossas novas vulnerabilidades? Do que dispomos para evitá-los ou reduzi-los? As respostas indicam que, juntamente com as ameaças e riscos que poderíamos chamar de convencionais, por conhecidos e avaliados, estamos diante de uma nova geração de riscos e ameaças que têm como objeto nossos Cibersistemas: qualquer sistema de informação é suscetível de ser atacado ciberneticamente e deve ser ciberdefendido.

**“É necessário impulsar e apoiar uma estratégia de cibersegurança, cujo contexto permitam às organizações públicas e privadas compartilharem informação**

Os atores interessados em produzir são das mais diversas naturezas: serviços e agências de informação e inteligência, criminosos, terroristas, hackers, simples concorrentes... As formas destes ataques e seus objetivos comuns também são muito diversos.

Os modelos de intervenção dos quais dispomos frente a tais ameaças e ataques são, no entanto, frágeis por diferentes causas:

- A inteligência artificial avança com grande rapidez sem avaliar as implicações adequadamente.
- Os sujeitos passivos destas novas formas de violência não relatam estas intrusões e ataques alegando que seus usuários podem ser sensíveis.
- A autoria de tais invasões e ataques muitas vezes não é clara, são geralmente transnacionais e estão fora da jurisdição e do alcance de nossos sistemas de prevenção e correção.
- Não dispõem de legislação adequada nem existe ainda a necessária colaboração institucional internacional.
- A conscientização dos usuários sobre estes fenômenos é baixa, assim como os meios para evitá-los, insuficientes.

Portanto, é necessário impulsar e apoiar uma estratégia de cibersegurança, cujo contexto permitam às organizações públicas e privadas compartilharem informação sobre o problema, gerando inteligência e modelos de prevenção e resposta e que criem arquiteturas de proteção e reação.

Até pouco tempo atrás, eram os sistemas públicos os responsáveis pela gestão dos modelos de inteligência para as instituições públicas, visando essencialmente a obtenção e o tratamento de informações sensíveis sobre os chamados interesses gerais do Estado e sobre ativos estratégicos. O progresso das TIC rompeu com o esquema tradicional ao colocar à disposição dos operadores privados capacidades que facilitam seu posicionamento estratégico nos novos contextos globais.

Pois bem, o modelo de inteligência também mudou. Nos novos contextos, é inexorável que o público e o privado aprendam a dialogar para garantir o máximo proveito coletivo de nossos ativos e capacidades coletivas do país, ao mesmo tempo que reduzimos o risco crescente a que estamos submetidos. O Governo espanhol apresentou o Sistema de Inteligência Econômica (SIE) como um mecanismo para coordenar esses esforços. Seu objetivo é obter e prover de informações todos os atores institucionais e estratégicos, compartilhando estratégias, criando novas capacidades para as organizações privadas e impulsionando iniciativas que divulguem e estendam estas potencialidades para o maior número possível de operadores. É verdade, porém, que falta criar e gerenciar um modelo institucional que desenvolva esta estratégia.

# A UTILIDADE DO INÚTIL

## ética E inteligência COMPETITIVA



Fernando Velasco

Diretor da cadeira Serviços de Inteligência e Sistemas Democráticos da Universidade Rei Juan Carlos / Espanha

Considera-se que a inteligência competitiva é uma ferramenta de gestão para as organizações empresariais e um processo sistemático que se conduz a partir da ética. Portanto, a ética deve reger o conjunto de atividades que ocorrem em toda e em cada uma das fases do processo: direção, obtenção, análise e comunicação.

Dizemos que os negócios são negócios, a economia é a economia, a empresa é a empresa, como se quiséssemos dizer que no mundo econômico, financeiro e empresarial, o aspecto ético sobra. No entanto, se observarmos, a realidade nos diz que ninguém quer aparecer aos olhos dos outros como ruim. E até o corrupto quer disfarçar-se de honrado. E não precisa interrogar muito para encontrar exemplos.

Quando se questiona sobre a ética na inteligência, as pessoas muitas vezes mostram um sorriso brincalhão, como se dissesse: decida-se por uma coisa ou outra. Que utilidade pode ter a ética? Não se coloca em nosso caminho em direção aos resultados? Para alguns, as questões anteriores estão muito claras: a ética na inteligência competitiva se reduz à obrigação de ser eficazes e aumentar a eficácia. A ética se reduz ao pragmatismo de vale tudo, onde a máxima seria “gato branco, gato preto, o que importa é que ele cace

“ *Quando se questiona sobre a ética na inteligência, as pessoas muitas vezes mostram um sorriso brincalhão, como se dissesse: decida-se por uma coisa ou outra*

ratos”. No melhor dos casos, as leis são respeitadas, mas não é conveniente exagerar e tentar ir além da legislação vigente. Não é assim? Para outros, no entanto, as leis não podem regular todas as relações humanas, portanto, a ética é indispensável. Não basta fazer um bom negócio, é preciso fazer negócios bons. Por-

tanto, a aposta é por uma inteligência competitiva que afirma também a responsabilidade social e que tenta harmonizar o princípio da eficácia com o da responsabilidade ética. Significa fazer a coisa certa, em vez de fazer apenas o que é aceitável ou rentável. Não qualquer tarefa ou atividade em favor da empresa torna-se honrada ao considerar-se necessária. O ético não é apenas o resultado (o fim), também deve ser o processo (os meios). Isso nos leva ao que devemos ter sempre em conta e igualmente os resultados e as consequências de nossas decisões, assim como as intenções que as motivam e os princípios que lhes dão suporte.

A inteligência competitiva procura não só transformar a empresa em uma organização de sucesso, mas também dar-lhe um valor ético. Desta forma, a inteligência competitiva não consiste em um conjunto de técnicas para aprender truques ou colocar os melhores microfones nos escritórios da concorrência ou interrogar funcionários

**“Tampouco podemos deixar de lembrar que os códigos de ética que não são explícitos e se fazem públicos não podem ser considerados como tal. Como da mesma forma, não é suficiente ter um código ético se não há mecanismos necessários para aplicá-lo**

desleais. Não há necessidade de espionar. O que precisamos é analisar. O problema da realidade é que acreditamos conhecê-la bem, quando na verdade sabemos muito pouco sobre ela. Restam-nos poucos especialistas que resolvem problemas definidos por outros, e precisamos de analistas que questionem a forma como vemos os próprios problemas. Algo muito mais radical. Na era da informação em que estamos imersos, todo mundo sabe o que está acontecendo, mas poucos o que isto significa.

Para a inteligência competitiva, o conceito de integridade é chave. Pois toda instituição ou empresa precisa de imagem, valorização e reconhecimento social. Precisa gerar confiança, e isso só ocorre a partir das capacidades técnicas (do bom produto ou do serviço que prestam) e do comportamento ético (como fazemos, o que fazemos). Construir uma reputação por meio da ética como instituição ou na empresa íntegra ou responsável é o mais rentável que pode fazer uma empresa para aumentar suas chances de influência e, portanto, de negócios. A ética serve como um sinal de credibilidade e mais, em um momento como o atual, em que qualquer mensagem através da palavra ou da ação é julgada e valorizada pelo público. E a credibilidade outorga a coerência entre o que dizemos e o que fazemos. Em suma, sem princípios e valores que incentivem, no mundo dos negócios, a verdade sobre a mentira, a lealdade sobre a

deslealdade, a honestidade sobre a corrupção, é muito difícil gerar a confiança que nos torna mais credíveis. Não se pode apoiar um modelo de entender a empresa ou o negócio que só nos ensina a nadar em uma piscina de corrupção. Trata-se apenas de ganhar no curto prazo, ou perder no longo. Em qualquer caso, o que está posto em jogo é a credibilidade de cada um.

Tudo isso mostra que precisamos de ética na inteligência competitiva. A ética não oferece a oportunidade de pagar dividendos de maneira imediata, mas é um dos intangíveis mais valiosos e, presumivelmente, será cada vez mais rentável. É um elemento diferenciador. É a utilidade do inútil.

Por isso, precisamos de padrões de práticas e códigos de conduta nas empresas. Na inteligência competitiva estes vem dados pelas políticas e pelo conjunto de normas que regem a própria empresa e também pelos princípios éticos das associações internacionais reconhecidas pela comunidade de profissionais, onde a referência é o Código de Ética da SCIP, a Associação de Profissionais de Inteligência Estratégica e Competitiva. Neste contexto, gostaria de chamar a atenção para duas das suas regras de comportamento: em primeiro lugar, referindo-se à revelação da identidade e filiação profissional antes de estabelecer qualquer comunicação ou entrevista. Ou seja, um profissional de inteligência competitiva não pode querer ocultar sua verdadeira identidade ou desinformar sobre a mesma para obter informações. Em segundo lugar, sublinhar o que se refere ao padrão de prática que envolve a comunicação dos resultados e recomendações, a partir da honestidade e do respeito à realidade dos fatos. Ou seja, é preciso informar a partir da verdade ainda que esta não seja a que se deseja ser ouvida pela Direção, ou a que os convém.





Tampouco podemos deixar de lembrar que os códigos de ética que não são explícitos e se fazem públicos não podem ser considerados como tal. Como da mesma forma, não é suficiente ter um código ético se não há mecanismos necessários para aplicá-lo. Isso seria simples maquiagem.

Um profissional da inteligência e análise competitiva é consciente da importância que desempenha a credibilidade. Não se trata apenas de empregar técnicas sem saber quando usá-las e fazê-lo bem. Um profissional que assim se define, nunca deve deixar de atualizar-se e aprender. A primeira é tratar de proporcionar valor sendo muito bom em que faz. Ser tecnicamente competente e eticamente responsável.

Em suma, como diria Hannah Arendt, a questão não é tanto se uma pessoa, empresa ou instituição é boa, mas se é a sua conduta, ou seja, a sua maneira de ser e de fazer, é boa para o mundo em que vive.



# ○ **MONITORAMENTO** OU A SÍNDROME QUE RETARDA O DESENVOLVIMENTO DA *Inteligência Estratégica*



Fernando Palop

Professor adjunto da Escola Técnica Superior de Engenheiros Industriais da Universidade Politécnica de Valência / Espanha

Na Espanha, a extensão das práticas formalizadas de Vigilância Tecnológica e Inteligência Competitiva, VT e IC no setor empresarial começou na década de noventa e se estendeu na primeira década do século XXI, impulsionada pelo aumento da internacionalização das empresas e pela complexidade dos desafios enfrentados pelas instituições. É por isso que a transformação da informação em inteligência tornou-se, atualmente, um dos temas centrais da inteligência estratégica, IE (a seguir, também nos referimos como IC ou inteligência competitiva).

O presente e o futuro da IE estão ligados à forma como é capaz de servir às decisões estratégicas e integrar o tomador de decisão. Em muitos casos, constata-se a falta de orientação para o cliente. Esse déficit na atenção ao cliente e seu envolvimento no processo de IC limita a geração de inteligência e o processo transforma-se em uma mera prestação de informação e documentação e, a partir daí, na marginalização na organização.

Dentro da IC coexistem dois processos complementares de trabalho: um orientado à vigilância ou monitoramento das mudanças do ambiente em linha com o conceito anglo-saxão de “*environmental scanning*”, e outro dedicado ao trabalho de análise e investigação das questões a serem

“ *A interpretação de uma IC limitada a acompanhar a evolução de novidades é aquela que tem prevalecido na Espanha nas duas últimas décadas* ”

decididas. O primeiro enfatiza o monitoramento rotineiro de sinais que alertem sobre mudanças. Seu objetivo é antecipar e prevenir as mesmas. O segundo enfatiza a análise do contexto da questão a decidir, suas implicações e tendências de evolução. Não estamos

diante de uma questão de terminologia, mas sim de uma natureza diferente no modo de trabalho. Identifica-se o problema subjacente à decisão a tomar e o tempo necessário para incorporar a inteligência para a decisão. Envolve-se o tomador de decisão no processo. Neste sentido, a norma UNE 166.006 também diferencia ambas no ponto 7.1.

A interpretação de uma IC limitada a acompanhar a evolução de novidades é aquela que tem prevalecido na Espanha nas duas últimas décadas no setor empresarial. Também na América Latina. Esta interpretação não requer a interação com os destinatários, o que é crucial para transferir o grau de valor agregado. Sem esta interação, a maior parte do esforço fica limitado ao campo documental. Ou seja, simplesmente se melhora o *awareness* sobre os temas que preocupam. Na Espanha, entre as causas desta tendência está a maior facilidade de implantação desta, a indubitável falta de qualificação profissional – a análise não só exige o domínio de técnicas, mas, acima de tudo, experiência e formação de base.

## “É importante uma reconsideração do papel da IE por parte da alta administração nas organizações espanholas e latino-americanas

Tampouco pode-se ignorar os interesses de alguns fornecedores de soluções tecnológicas de monitoramento que, com uma automatização do rastreamento de fonte de informação e uma forma de filtrar e organizar, dão por resolvida a aplicação da IE na organização. As autoridades não têm ajudado a corrigir esse desvio. Pelo contrário, na era do dinheiro fácil e dos generosos subsídios financiaram todo tipo de projetos de vigilância tecnológica e de “observatórios” que, limitados à interpretação comentada, aumentaram ainda mais o volume de informações recebidas pelos usuários, mas não o valor agregado a partir daí. Em suma, vemos que hoje, na Espanha, uma boa parte das abordagens do IE não passam do modo de monitoramento e, portanto, de um grau de valor documental.

Suas consequências privaram a IE, em muitas organizações, de um acesso direto aos tomadores de decisão. Com isto, a IE tem sido relegada a segundo plano em função do valor agregado, pois tem prevalecido as tarefas e considerações documentais e não a das análises a partir das informações. Além disso, ao limitar-se a estas interpretações, esta visão da IC passa a competir com os diferentes –e cada vez mais– potentes modos de acesso individual à informação que hoje permite a Internet.

Em conclusão, a IC forma parte das respostas desenvolvidas pelas organizações para fornecer à direção das companhias, as chaves para conduzir a estratégia e muitos dos temas táticos em um mundo como o atual, com elevado grau de incerteza e velocidade de mudança.

- Esse grau de incerteza e velocidade de mudança tem levado a uma obsolescência de uma parte das práticas tradicionais que a coleta de informações e a análise na tomada de decisão não estruturada enfrentam.
- Importância de identificar os fatores de condução das questões a decidir.
- O valor e o principal desafio reside na análise e na pesquisa do assunto a decidir e não no monitoramento e coleta de informações, embora ambos sejam necessários.
- É importante uma reconsideração do papel da IE por parte da alta administração nas organizações espanholas e latino-americanas.





**mensagem estratégica**

Mateus Furlanetto

Diretor de Relações Institucionais da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) / Brasil

Em 1941, Jorge Luis Borges escreveu um pequeno conto sobre uma biblioteca que continha toda a informação do mundo, a “Biblioteca de Babel”. A biblioteca imaginária do escritor argentino tem todos os livros, em todos os idiomas, o que causou uma “extravagante felicidade”, mas que foi logo substituída por uma sensação de vazio: “certeza de que tudo está escrito nos anula”, diz o personagem do conto. Mais de setenta anos depois do conto, a informação se consolidou como *commodity*, é comercializada em quantidades cada vez maiores e parece caminhar para um estado de saturação parecida com a descrita pelo escritor argentino.

Para sobreviver nesse ambiente de excesso informacional, as empresas precisam cada vez mais trabalhar com a inteligência estratégica, que permite selecionar, direcionar e produzir informações condizentes com cada um dos públicos da organização. De acordo com os documentos secretos divulgados ano passado pelo jornal britânico *The Guardian* sobre a espionagem americana, por exemplo, a Agência de Segurança Nacional dos Estados Unidos (NSA) monitora, todos os dias, cerca de 200 milhões de mensagens de texto (SMS) em todo mundo. Se somarmos a isso a enorme quantidade de informação produzida diariamente no ambiente transmídia em que vivemos, a importância de trabalhar esses dados com inte-

“*Para sobreviver nesse ambiente de excesso informacional, as empresas precisam cada vez mais trabalhar com a inteligência estratégica*”

ligência é, sem dúvida, um dos grandes desafios das empresas no século XXI.

A inteligência estratégica na organização depende, no contexto em que vivemos, de dois fatores fundamentais: de ferramentas de monitoramento,

capazes de indicar quais temas são mais relevantes para a organização, e de um profissional com capacidade crítica para estabelecer prioridades no trato com as informações levantadas por essas ferramentas. O profissional de comunicação deve estar preparado para responder com eficiência à velocidade de disseminação da informação e, também, ter a sensibilidade para interpretar os dados fornecidos pelas sempre úteis ferramentas de monitoramento que surgiram nos últimos anos. Com base nas análises de dados, podemos identificar tendências, problemas de tráfego, quais temas são mais relevantes para nossos públicos e, assim, tomar as decisões corretas nos momentos oportunos. Não à toa, o papel das pesquisas – qualitativas e quantitativas – é crescente em áreas estratégicas da empresa, servindo apoio para as escolhas dos profissionais no ambiente organizacional da comunicação.

No Brasil, apesar de grandes empresas já trabalharem com programas específicos de Inteligência há mais de uma década, o tema ainda não está consolidado como uma área específica de



“O profissional que trabalha com a inteligência estratégica no país ainda tem uma preparação muito instintiva

atuação. O profissional que trabalha com a inteligência estratégica no país ainda tem uma preparação muito instintiva, sem uma compreensão mais extensa do seu papel e dos conhecimentos que precisaria ter para exercer sua função. Essa realidade é bastante diferente em outros países, sobretudo da Europa e nos Estados Unidos, onde o debate já está mais maduro e formalizado, com cursos de graduação e pós-graduação voltados para preparar esses profissionais.

O trabalho conjunto de um profissional capacitado e das ferramentas de monitoramento revelam a importância do planejamento estratégico e a do *Insight Management* para a organização. Contar com informações depuradas e analisadas é o primeiro passo para a construção de cenários e, por conseguinte, para o estabelecimento de linhas de atuação empresarial. Para reunir essas informações preciosas para o desenvolvimento sustentável da organização, algumas ferramentas são fundamentais para a inteligência estratégica.

A primeira delas é o *Mapeamento de Stakeholders*, para identificar quais são as partes interessadas no planejamento da organização. A consciência de que uma empresa é a soma dessas partes é um fato relativamente recente na disciplina de gestão corporativa.

A segunda grande colaboração da comunicação para os gestores é a *Matriz de Materialidade*. Tal qual a lente de um microscópio, essa ferramenta permite que os profissionais de uma organização enxerguem (e elenquem) os temas materiais a serem considerados para estabelecer uma política adequada de relacionamento e diálogo. Por fim, a terceira —e talvez mais importante contribuição da inteligência estratégica na comunicação— é a *Gestão Empresarial*. No esforço de se construir uma narrativa que esteja ancorada em princípios verdadeiros, os profissionais têm de usar as histórias do público como norte estratégico no aprimoramento de processos, projetos, produtos e serviços.

Para não nos paralisarmos diante do excesso de informação da “Biblioteca de Babel”, temos que ter sabedoria para estabelecer prioridades e inteligência para tomar as decisões estratégicas da organização, utilizando de forma eficiente as ferramentas que temos à disposição.

Ampliar o olhar é fundamental.

# INTELIGÊNCIA COMPETITIVA:

## FONTES, MÉTODOS E **comunicação**



Rubén Arcos

Co-Diretor do Capítulo Espanhol da Associação Internacional de Profissionais de Inteligência Competitiva (SCIP) / Espanha

Para a definição de estratégias de comunicação e influência eficazes, assim como para a gestão e avaliação de nossos planos estratégicos de comunicação, precisamos contar com boas análises e com informações verdadeiramente relevantes sobre nossos *stakeholders* ou público. Trata-se de uma premissa essencial de partida para todo profissional da comunicação estratégica. Da mesma forma, a comunicação é uma dimensão essencial do ambiente competitivo e é imprescindível que os programas de inteligência competitiva assumam também esta realidade e contem com os marcos analíticos e técnicas adequadas para conhecer, compreender e explicar para os responsáveis por tomar decisões nas empresas esta dimensão, seus atores, redes de relações, forças motrizes e implicações.

Agora, supondo que ambas premissas tenham sido plenamente assumidas, o passo seguinte é a ação. Isto é, onde está e como obter informações estratégicas necessárias ao nosso cliente? Como analisamos e interpretamos essas informações? E como comunicamos estes *insights* e recomendações de maneira eficaz e adaptada aos novos consumidores de análise na era digital?

“*Um portfólio completo de produtos de inteligência é aquele que, assumindo uma perspectiva integrada, fornece informações e análises oportunas sobre os componentes que integram ambas esferas –indústrias/mercados (clientes/consumidores, fornecedores, concorrentes, etc.) e o ambiente macro–*

Em primeiro lugar, a fim de dispor de fontes confiáveis, capazes de fornecer informações, credíveis e oportunas mas também relevantes para os consumidores de inteligência, um papel ativo do cliente corporativo é fundamental. A função de inteligência precisa saber quais são as necessidades de conhecimento da Direção. Ou seja, quais são os assuntos e questões que exigem inteligência com base no qual decidir e agir. Neste sentido, a construção e gestão de relações de confiança excelentes com o cliente e outros consumidores corporativos e

o estabelecimento de um bom sistema de comunicação interna são imprescindíveis. As questões essenciais da inteligência devem capturar tanto as necessidades de conhecimento sobre os mercados e as forças competitivas, como aquelas relativas às dimensões do ambiente macro (político, econômico, regulatório, social, tecnológico, cultural e de comunicação) que influem ou podem afetar de maneira dramática as condições em que ocorrem a concorrência nos mercados.

Um portfólio completo de produtos de inteligência é aquele que, assumindo uma perspectiva integrada, fornece informações e análises oportunas so-



## “Para comunicar a inteligência hoje em dia é necessário, cada vez mais, considerar a experiência do usuário (UX) e interação do cliente

bre os componentes que integram ambas esferas –indústrias/mercados (clientes/consumidores, fornecedores, concorrentes, etc.) e o ambiente macro–. A fim de poder extrair implicações verdadeiramente pertinentes, é absolutamente fundamental a perspectiva interna sobre a organização.

As boas análises precisam contar com fontes qualificadas e diversificadas, capazes de fornecer e dar acesso a conteúdos relevantes e credíveis e dependem de: (1) da sistematização das operações para a obtenção desses dados e informações que são publicamente acessíveis em fontes abertas (registros oficiais e publicações de governos e administrações, instituições internacionais, *think tanks*, imprensa internacional, nacional e também local, meios de comunicação, sites, redes sociais, literatura cinzenta, bases de dados de profissionais especializados publicações acadêmicas especializadas e profissionais, patentes, publicidade de concorrentes, etc.); e também (2) do adequado planejamento das operações de obtenção daquelas informações inéditas, apenas disponíveis através de fontes humanas, como podem ser especialistas, acadêmicos, jornalistas, fornecedores, negociadores ou os próprios clientes ou consumidores.

O conhecimento setorial procedente da prática profissional e da experiência, combinado com o uso de modelos conceituais, marcos interpretativos e várias técnicas de análise –incluindo os seus pontos fortes e fracos e sua relação com outras técnicas– constituem a base para poder analisar e interpretar todas as informações que chegam ao sistema e dela extrair conclusões e implicações correspondentes em cada caso. O

reconhecimento da própria experiência como uma possível fonte de entraves e pontos cegos competitivos, bem como as nossas limitações cognitivas, são absolutamente necessárias e existem técnicas estruturadas que permitem mitigá-las. Simulações e jogos de guerra, cenários, indicadores, análise de *issues*, *industry analysis*, perfis de concorrentes, mapeamento de grupos estratégicos, *benchmarking* e análise de *stakeholders*, são apenas uma amostra dos métodos e técnicas utilizados.

A comunicação da informação estratégica e as análises de forma adequada são um aspecto que adquirem cada vez mais importância na era digital.

Para comunicar a inteligência hoje em dia é necessário, cada vez mais, considerar a experiência do usuário (UX) e interação do cliente. Ou seja, colocar a experiência geral do consumidor dos nossos produtos de inteligência no centro e assumir que cada um terá um papel mais ativo.





## PRIVADO COMO **vantagem competitiva**



Antonio Fournier

Presidente da Rede de Conselheiros da LLORENTE & CUENCA / Espanha

No passado, os serviços de inteligência estatais e as empresas mantinham contato principalmente para prevenir situações relativas à segurança de suas operações e seus colaboradores. O risco era de atentados terroristas a bens e pessoas, prevenção de sequestros e outras situações de perigo em zonas de conflito.

Hoje em dia estes riscos persistem, ainda que de outra índole, mas, além disso, se vem complementados por uma panóplia de novas ameaças que surgiram com as novas tecnologias (ciberataques), com a expansão internacional de suas empresas e com autênticos conflitos não mais bélicos, mas de ordem econômica. No nosso tempo, o campo de batalha principal é econômico. Mesmo na Europa e entre sócios e aliados.

A CNI passou do Ministério da Defesa, a depender da Vice-Presidência do Estado, precisamente por expandir também seu marco de ação na área de segurança e defesa do Estado aos interesses gerais deste. E em matéria de capital privado, a importância estratégica da inteligência evoluiu de responsáveis pela segurança na empresa à mesa do presidente ou CEO da companhia. O termo, recém-cunhado, é Inteligência Corporativa.

“ *A importância estratégica da inteligência evoluiu de responsáveis pela segurança na empresa à mesa do presidente ou CEO da companhia*

No século XXI, os serviços de inteligência dos Estados fortaleceram as divisões de inteligência econômica, especificamente dedicadas à defesa dos interesses econômicos, financeiros e empresariais, em última análise dedicando-se ao monitoramento e à vigilância de tudo o que seja capaz de

gerar um interesse econômico nacional no campo defensivo ou expansivo. Da mesma forma, os presidentes de grandes empresas foram dotados desta vantagem competitiva com a contratação de consultores especializados nesta matéria.

No campo defensivo, um Estado vigiará tudo o que possa desestabilizar a economia, as finanças ou o comércio do país. Por exemplo, todos os países que dependam de um recurso mineral ou fóssil continuarão e apoiarão as indústrias do setor, estratégicas para o Estado. Se em um primeiro momento se pensa no petróleo ou em energia de forma geral, seja na Europa, pela dependência do fornecimento, ou em outras latitudes ricas energeticamente, surpreende que a maior ameaça seja, por exemplo, o corte das rotas de abastecimento de água ou fornecimento de alimentos. Em 48 horas de bloqueio, qualquer país do Golfo Árabe enfrentaria graves consequências para a sua população. Esta situação de crise poderia ser provocada por uma guerra nas proximidades,

“Além dos imprescindíveis serviços de escritórios de advocacia, consultores de comunicação e de relacionamento institucional, os serviços de inteligência estratégica são contratados

por um boicote ou retaliação a algumas sanções econômicas, ou até mesmo por uma greve dos trabalhadores da área de transportes. Agora escutamos como a drástica queda dos preços do petróleo podem desestabilizar alguns países e há três anos os mercados financeiros ensinaram isto, particularmente a Espanha, falando de resgate. Os recursos, a economia, os mercados financeiros e o ciberespaço são os principais campos de batalha atuais.

No campo expansivo, é comum que as empresas e consórcios empresariais tenham o apoio de suas embaixadas e dos serviços de inteligência econômica dos seus países de origem –se eles dispõem disto– assim como de seus sócios empresariais locais. Países aliados no plano político são pontualmente formidáveis adversários comerciais com empresas ou consórcios concorrentes entre si em concursos ou contratos internacionais. Como afirmou José Antonio Llorente nestas páginas, é imprescindível dispor de informações e da correta análise desta, por um lado, e da capacidade de relacionamento público e privado, por outro. Portanto, além dos imprescindíveis serviços de escritórios de advocacia, consultores de comunicação e de relacionamento institucional, os serviços de inteligência estratégica são contratados.

Vale a pena destacar que o relacionamento público (ou *lobbying*) tende a ser confundido com a capacidade de influência ou pressão (*advocacy*) e com a atividade de inteligência. Todas se complementam. A influência é exercida sobretudo por meio da comunicação e do plano de relacionamento com todos os *stakeholders* da empresa, criando assim, uma opinião favorável aos nossos interesses, enquanto o *lobbying* profissionalizado, por sua vez, exerce o trabalho de argumentação e de defesa dos interesses (*advocacy* no mundo anglo-saxão), com líderes de opinião e tomadores de decisões estratégicas fornecendo informações e argumentos chaves que ajudam a diferenciar as vantagens competitivas. A inteligência corporativa, por sua vez, investiga e analisa o estado da opinião de todos os interlocutores, seus círculos de confiança e de influência e as estratégias e movimentos táticos dos concorrentes. Na França, estes são chamados de *veille stratégique* ou vigília estratégica. Isso não é deixado ao acaso e são expressamente contratados, de forma permanente ou quando está em jogo um contrato ou uma aquisição em grande escala.

Enquanto nos Estados Unidos, França, Reino Unido e Alemanha são várias as empresas de consultoria especializadas nesta atividade de inteligência que trazem valor agregado de primeira ordem estratégica a seus clientes, na Espanha somos poucos.



# GESTÃO DA **INFLUÊNCIA**: *Inteligência* E ASSUNTOS PÚBLICOS



Joan Navarro  
Sócio e Vice-presidente de Assuntos Públicos na LLORENTE & CUENCA / Espanha

Luisa García  
Sócia e CEO Região Andina na LLORENTE & CUENCA / Peru

Vamos começar esclarecendo que na maioria das legislações nacionais na América, Europa e muitos outros países de quase todos os continentes se reconhece, de uma forma ou de outra, a legitimidade que empresas e organizações têm na hora de defender, de forma aberta e transparente, seus interesses diante de qualquer processo de natureza legislativa ou normativa.

Na verdade, são esses processos de diálogo e de participação que, graças a um bom conhecimento da realidade social e econômica que pretende regular-se, ajudam a melhorar a eficácia legislativa. Não confundir, portanto, com comportamentos ilícitos que, aproveitando-se de situações de favorecimentos, pretendem a captação privada de recursos públicos, algo proibido igualmente pelos códigos penais dos mesmos países que permitem e reconhecem, com seus limites, o chamado *lobby* ou *advocacy*, que, com a sua profissionalização de forma aberta e transparente, vem chamando-se gestão de assuntos públicos ou *Public Affairs*.

Sendo assim, tanto a análise de inteligência como a atividade de assuntos públicos ou *lobby* são disciplinas pouco conhecidas pelas organizações ao nosso redor, ainda que ambas comecem a ser imprescindíveis em qualquer processo de planejamento estratégico.

“*Tanto a análise de inteligência como a atividade de assuntos públicos ou lobby são disciplinas pouco conhecidas*”

Para influenciar legitimamente o processo de criação de uma norma, seja no Legislativo ou no Executivo, que afeta de um modo direto ou indireto as atividades de uma organização, é necessário, sobretudo, informação e capacidade de antecipação.

Quanto mais tarde se chega ao processo de tomada de decisões, mais complexo será influenciar sobre uma legislação concreta. Por isso, o monitoramento e o trabalho de inteligência que permite a análise contínua do contexto social e político são ferramentas básicas da gestão dos assuntos públicos. A análise de inteligência nos permite sistematizar o modo de aproximação da realidade, de compreendê-la e permite extrair conclusões relevantes e de forma antecipada.

A inteligência aplicada aos negócios nos permite determinar significados e alertar, de forma antecipada, os potenciais riscos ou oportunidades regulatórias que um determinado contexto político pode ter para a nossa organização.

Muitas vezes, temos a tendência de deixar-nos levar por "conclusões naturais" que partem da experiência, da própria intuição ou da extrapolação a partir de outros casos. No entanto, em ambientes complexos e em rápida mutação, a experiência não é suficiente. Precisamos de uma

“*A influência, que parte de um bom exercício da inteligência, é sempre uma construção de relações onde o privado e público aspiram ganhar legitimamente e gradualmente*

investigação adequada e uma análise correta para observar as verdadeiras causas e consequências de acontecimentos pontuais e dispersos.

Conhecer o potencial de influência de uma organização, a sua capacidade real de influenciar, sozinha ou com interesses coincidentes, é também uma das chaves de uma boa prática dos assuntos públicos. É necessário analisar de fora da organização o grau de notoriedade, o conhecimento e a valoração que ela tem, bem como o seu nível de credibilidade para o assunto ou assuntos sobre os quais pretendemos exercer influência. Neste caso, o exercício da inteligência exige o estudo da própria organização, seus pontos fortes e fracos, com a mesma distância com que estudamos o contexto e o resto dos atores.

Já na fase de planejamento, uma boa identificação do mapa de influências sobre no que intervir, é o seguinte processo que requer a aplicação de técnicas avançadas de inteligência. É suficiente identificar os atores formais de um processo de decisão? Quantos "influenciadores", pessoas chaves, mais ou menos na sombra, irão intervir e em que grau de influência no processo que nos afeta? Que opiniões formais expressaram sobre as questões que nos afetam? Mas, acima de tudo, que opiniões informais produziram? Sem responder adequadamente a estas perguntas, que exigem informação branda, informal e de qualidade, nossa estratégia estará dando "voos cegos".

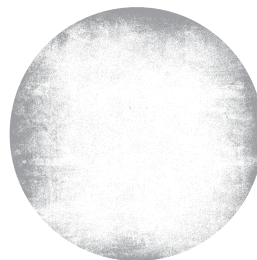
Uma boa prática de gestão da influência por parte de uma empresa ou organização, econômica ou social, requer um discurso que reconheça, entre os legítimos interesses, que cada ator possa e deva representar aqueles que devem ser o seu limite, mas também parte de sua aspiração, como é a defesa do interesse geral. Não há exercício de influência que não contemple o interesse de todos, como parte do meu próprio e legítimo interesse. Sem este exercício de aproximação de posições não há diálogo possível com autoridades e responsáveis públicos. Estes se devem única e exclusivamente à defesa do que nos é comum.

A influência, que parte de um bom exercício da inteligência, é sempre uma construção de relações onde o privado e público aspiram ganhar legitimamente e gradualmente. É uma conversação respeitosa e inteligente com o ambiente econômico, político e social, sem sacrificar os interesses representados, mas fazendo-os coincidir com os interesses de todos.

As mais modernas técnicas de inteligência aplicadas pelos Governos e grandes corporações para a segurança, defesa nacional, os interesses estratégicos e geopolíticos, estão chegando às empresas em forma de inteligência corporativa, aplicada à tomada de decisões e aos legítimos processos de diálogo entre corporações privadas e interesses e necessidades públicas.

A maior complexidade de nossos ambientes econômicos, o acelerado ritmo de transformação de nossas sociedades exigiu da inteligência clássica, a serviço dos interesses nacionais, sua transformação mediante novos paradigmas científicos que deixassem de lado a linearidade sequencial do pensamento clássico e aportassem luz sobre a multiplicidade de acontecimentos difusos e contraditórios, igualmente determinantes do nosso entorno.

Esta mesma complexidade é a que envolve os novos processos de produção de organizações e empresas, e também exige respostas sofisticadas através das mais avançadas técnicas de inteligência política e econômica, análises de riscos e, acima de tudo, de processos eficientes de construção desse diálogo com as autoridades públicas que têm sido chamados assuntos públicos, lobby ou apenas gestão da influência.







# PRÊMIOS

## conquistados PELA UNO

---



---

**GOLD WINNER**  
na categoria  
Best House Organ

---



---

**GRAND WINNER**  
Best of Magazines  
Overall Presentation

---



---

**GOLD WINNER**  
na categoria Magazines  
Overall Presentation  
Executive

---



---

**SILVER WINNER**  
na categoria  
Design - Illustration

---

A LLORENTE & CUENCA é a primeira consultoria de gestão de reputação, comunicação e assuntos públicos na Espanha, Portugal e América Latina. Conta com **dezesete sócios e 350 profissionais** que prestam serviços de consultoria estratégica a empresas de todos os setores de atividade, com operações dirigidas para o **mundo que fala espanhol e português**.

Atualmente, possui escritórios próprios na **Argentina, Brasil, Colômbia, Chile, Equador, Espanha, México, Panamá, Peru, Portugal e República Dominicana**. Além disso, através de empresas afiliadas, oferece seus serviços nos **Estados Unidos, Bolívia, Uruguai e Venezuela**.

A LLORENTE & CUENCA é membro da AMO, a rede global líder em comunicação corporativa e financeira. São também sócios: **The Abernathy MacGregor Group** nos Estados Unidos; **Maitland** no Reino Unido; **Havas Worldwide Paris** na França, Bélgica e Dubai; **HERING SCHUPPENER** na Alemanha e Bruxelas; **Hirzel.Neef.Schmid.Counselors** na Suíça; **SPJ** nos Países Baixos; **Porda Havas em Chinesa**; **AD HOC Communication Advisors** na Itália; **NBS Communications** na Polónia; **NATIONAL Public Relations** no Canadá; **Hallvarsson & Halvarsson** na Suécia; e **EM** na Rússia. Cada ano, a AMO situa-se no topo do Ranking Global de Assessores de M&A desenvolvido pela **Mergermarket**.

[www.amo-global.com](http://www.amo-global.com)



## DIREÇÃO CORPORATIVA

JOSÉ ANTONIO LLORENTE  
Sócio Fundador e Presidente  
jalloriente@llorenteycuenca.com

ENRIQUE GONZÁLEZ  
Sócio e CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

JORGE CACHINERO  
Diretor Corporativo de Inovação  
jcachinero@llorenteycuenca.com

## ESPAÑA E PORTUGAL

ARTURO PINEDO  
Sócio e Diretor Geral  
apinedo@llorenteycuenca.com

ADOLFO CORUJO  
Sócio e Diretor Geral  
acoruja@llorenteycuenca.com

### Madrid

JOAN NAVARRO  
Sócio e Vice-presidente Assuntos Públicos  
jnavarro@llorenteycuenca.com

AMALIO MORATALLA  
Sócio e Diretor Sênior  
amoratalla@llorenteycuenca.com

JUAN CASTILLERO  
Diretor Financeiro  
jcastillero@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3  
28001 Madrid (Espanha)  
Tel. +34 91 563 77 22

### Barcelona

MARÍA CURA  
Sócia e Diretora Geral  
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1º  
08021 Barcelona (Espanha)  
Tel. +34 93 217 22 17

### Lisboa

CARLOS MATOS  
Sócio e Diretor Geral  
cmatos@llorenteycuenca.com

MADALENA MARTINS  
Sócia  
mmartins@llorenteycuenca.com

Rua do Fetal, 18  
2714-504 S. Pedro de Sintra (Portugal)  
Tel. +351 21 923 97 00

## AMÉRICA LATINA

ALEJANDRO ROMERO  
Sócio e CEO América Latina  
aromero@llorenteycuenca.com

JOSÉ LUIS DI GIROLAMO  
Sócio e CFO América Latina  
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

ANTONIO LOIS  
Diretor Regional de Recursos Humanos  
alois@llorenteycuenca.com

### Bogotá

MARÍA ESTEVE  
Diretora Geral  
mesteve@llorenteycuenca.com

Carrera 14 # 94-44. Torre B - of. 501  
Bogotá (Colômbia)  
Tel. +57 1 7438000

### Buenos Aires

PABLO ABIAD  
Sócio e Diretor Geral  
pabiad@llorenteycuenca.com

ENRIQUE MORAD  
Presidente Conselheiro para o Cone Sul  
emorad@llorenteycuenca.com

Avenida Corrientes 222 - piso 8. C1043AAP  
Ciudad de Buenos Aires (Argentina)  
Tel. +54 11 5556 0700

### Lima

LUISA GARCÍA  
Sócia e CEO Região Andina  
lgarcia@llorenteycuenca.com

CAYETANA ALJOVÍN  
Gerente Geral  
caljovin@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes, 420 - piso 7  
San Isidro - Lima (Peru)  
Tel. +51 1 2229491

### México

JUAN RIVERA  
Sócio e Diretor Geral  
jriviera@llorenteycuenca.com

Bosque de Radiatas #22 PH 7  
05120 Bosques de las Lomas (México)  
Tel. +52 55 52571084

### Panamá

JAVIER ROSADO  
Sócio e Diretor Geral  
jrosado@llorenteycuenca.com

Av. Samuel Lewis. Edificio Omega - piso 6  
(Panamá)  
Tel. +507 206 5200

### Quito

CATHERINE BUELVAS  
Diretora Geral  
cbuelvas@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre 1830 y Cordero  
Edificio World Trade Center - Torre B - piso 11  
Distrito Metropolitano de Quito (Equador)  
Tel. +593 2 2565820

### Rio de Janeiro

YERAY CARRETERO  
Diretor Executivo  
ycarretero@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 - sala 1801  
Rio de Janeiro - RJ (Brasil)  
Tel. +55 21 3797 6400

### São Paulo

JUAN CARLOS GOZZER  
Diretor Geral  
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, CJ 111, Cerqueira César  
CEP 01426-001 São Paulo SP  
Tel. +55 11 3060 3390

### Santiago de Chile

CLAUDIO RAMÍREZ  
Sócio e Gerente Geral  
cramirez@llorenteycuenca.com

Avda. Vitacura 2939 Piso 10. Las Condes  
Santiago de Chile (Chile)  
Tel.: +56 2 24315441

### Santo Domingo

ALEJANDRA PELLERANO  
Diretora Geral  
apellerano@llorenteycuenca.com

Avda. Abraham Lincoln  
Torre Ejecutiva Sonora - planta 7  
Santo Domingo (República Dominicana)  
Tel. +1 809 6161975

## PRESENÇA NA REDE

 Web corporativa  
[www.llorenteycuenca.com](http://www.llorenteycuenca.com)

 Twitter  
<http://twitter.com/llorenteycuenca>

 Facebook  
[www.facebook.com/llorenteycuenca](http://www.facebook.com/llorenteycuenca)

 Centro de Ideas  
[www.dmasllorenteycuenca.com](http://www.dmasllorenteycuenca.com)

 YouTube  
[www.youtube.com/llorenteycuenca](http://www.youtube.com/llorenteycuenca)

 Revista UNO  
[www.revista-uno.com.br](http://www.revista-uno.com.br)

 LinkedIn  
[www.linkedin.com/company/llorente-&-cuenca](http://www.linkedin.com/company/llorente-&-cuenca)

 Slideshare  
[www.slideshare.net/llorenteycuenca](http://www.slideshare.net/llorenteycuenca)

[WWW.REVISTA-UNO.COM.BR](http://WWW.REVISTA-UNO.COM.BR)

