

**INTELIGÊNCIA ECONÓMICA:
MODELOS EMPRESARIAIS E ESTATAIS**

Catarina de Oliveira Amora

**Projecto de Mestrado
em Gestão**

Orientador(a):
Prof. Doutor Nelson António, Prof. Catedrático, ISCTE Business School
Departamento de Gestão

Maio 2011

Resumo

Tendo por base que o conhecimento é o activo estratégico para o crescimento e sobrevivência das empresas, tendo levado ao desenvolvimento de métodos e práticas de gestão que permitam a optimização da sua utilização, pretendo fazer um levantamento das estruturas de gestão de informação criadas e dos objectivos e meios utilizados em empresas nacionais e no Estado.

Vários mecanismos têm vindo a ser postos em prática, com o objectivo de recolha, tratamento e difusão de informação, de modo a sustentar a tomada de decisão, acompanhar a evolução do mercado e procura de novos produtos e serviços, sendo exemplo disso o desenvolvimento e a criação de modelos de inteligência económica.

Com base na definição do seu conceito, levantamento das diferentes etapas e processo de actuação, pretendo evidenciar os objectivos estratégicos deste mecanismo, numa perspectiva de resposta e reforço competitivo das empresas.

Utilizando as fichas de informação produzidas pela AICEP Portugal Global, E.P.E., Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, doravante AICEP, proponho verificar qual a estrutura de informação utilizada, os critérios de escolha, o modelo estratégico, os meios e os objectivos pretendidos.

Com base na actividade e investimento que têm sido dados a esta área, pretendo, através de exemplos, verificar a aplicabilidade destas ferramentas, resultados alcançados e perspectivas de desenvolvimento.

Palavras chave: Inteligência Económica, Estratégia, Internacionalização e Inovação

Abstract

The scope of this work is to provide one analysis, of the structures developed by companies and government in order to receive and manage information, as a strategic resource for their growth and development. A comparison between companies and government models are also developed and explained as part of this work.

Several kinds of methods and structures have been developed in order to search, analyze and use information as basis for the decision making process, namely competitive intelligence processes. Those methods have been used not only to support the decisions, but also to follow the market trends, search for new products and services that are being developed.

Starting on a definition of this concept and going thru the different steps, I'll try to highlight the strategic goals of this process and the results that can be achieved.

Using AICEP as an example, of a governmental structure created to assist national companies to work and developed their activities in foreign markets, I'll present the information created, the selection criteria's, the strategic model used and the way of working with companies.

Finally, using examples, I will present achieved results and advantages created for companies as result of this new tool.

Keywords: Competitive Intelligence, Strategy, Innovation

ÍNDICE

I.	Introdução	6
II.	Conceito de Inteligência Económica	7
i.	Etapas da Inteligência Económica	9
ii.	Informação como Fonte para o desenvolvimento da Empresa	11
iii.	Princípios base da inteligência económica:.....	12
III.	Ligaçāo entre Estratégia e Inteligência Económica	16
i.	Etapas da definição Estratégica	17
IV.	Inteligência Económica – Fonte de Inovação	27
i.	Exemplo – Sistema de Inteligência Económica numa empresa nacional	31
V.	Função do Estado na Inteligência Económica:	34
i.	Situação do mercado Português	34
ii.	Exemplo – Ficha de Mercado sobre a China	37
iii.	Apresentação do Mercado Nacional	41
VI.	Comparação Modelo Estatal / Privado	47
VII.	Conclusão.....	49
VIII.	Bibliografia	52
IX.	Anexos	54

I. Introdução

Num mundo em transformação constante, a permanente procura de melhores alternativas aos processos existentes, bem como a escolha e correcta tomada de decisão, tornaram a informação no recurso essencial para a evolução, demarcando as economias de sucesso.

Os diferentes agentes económicos, passaram a utilizar a informação, como base sustentada para produção de conhecimento, essencial para a realização individual e colectiva, havendo a consciência da dificuldade em tomar decisões sem um levantamento e gestão sistemática da informação estratégica.

Foi-se criando e desenvolvendo a sociedade de informação, com recurso a novos suportes e tecnologias, possibilitando o alargamento e aceleramento da transmissão de informação.

Em cada escala, houve um forte investimento em novos meios, suportes e tecnologias, destacando-se com um maior peso no orçamento familiar, empresarial e Estatal.

Assim, a noção e importância do investimento em suportes que permitam aceder, organizar e trabalhar a informação levou ao desenvolvimento de tecnologias e robustos sistemas de informação, que permitem às empresas o registo da sua actividade, contactos, clientes e fornecedores, de modo a retratar a actividade de forma rigorosa, ajustando as novas estratégias ao perfil dos seus interlocutores.

Adicionalmente, o levantamento da informação relativa ao seu sector de actividade, análise dos seus concorrentes, passou a ser uma das funções vitais na gestão de empresas e dos próprios Estados, sendo esta função um desafio para a sociedade, para preparar um futuro decisor utilizando todos os recursos da sociedade de informação.

O comando da empresa, e numa perspectiva alargada, do Estado, implica uma nova abordagem através do investimento e domínio das ferramentas de recolha, tratamento e análise de informação, base para a tomada de decisão, denominado como Inteligência Económica. Esta Inteligência Económica vai permitir saber antecipar para melhor decidir. E fá-lo-á como base estratégica de desenvolvimento empresarial ou um meio para a sustentada tomada de decisão? No caso do Estado Português, que nos propomos estudar, qual o papel deste no apoio ao crescimento das empresas, organismos e estrutura criada?

II. Conceito de Inteligência Económica

Agora, mais depressa que nunca, o mundo em que vivemos muda. E muda de uma forma radical e vertiginosamente. É, por isso, cada dia mais difícil de descortinar o presente e o futuro. As tradicionais análises já não funcionam, são necessários novos parâmetros de leitura da actualidade, que permitam não só perceber o que se passa como mas, sobretudo, antecipar o futuro. Estes novos instrumentos de análise são os da chamada Inteligência Económica.

A consciência e necessidade de recolha e troca de informação levaram ao desenvolvimento de novas ferramentas que permitem a sistemático levantamento, tratamento, organização e difusão de informação pelos decisores. Tendo as primeiras formas de inteligência económica aparecido ligadas às actividades comerciais, meio privilegiado de troca de informação. As viagens e expedições foram a melhor forma de recolha de informação e transmissão para meios geográficos distintos e longínquos, pois passou a haver um levantamento e um registo de informação, ajudando à preparação e desenho de novos investimentos, mais adequados aos objectivos pretendidos.

Apesar de inicialmente ter sido comparada a serviços de espionagem, a Inteligência Económica destaca-se por ter a sua fonte de informação assente em sistemas abertos, acessíveis à sociedade, isto é, na definição dada por Martinet e Marti (1995)¹ trata-se de uma “acção coordenada e sistemática de recolha, tratamento e difusão da informação útil para os actores económicos com vista à sua exploração para fins estratégicos e operacionais”. Também para o pai da *École de Guerre Économique* (Escola de Guerra Económica), em Paris, Christian Harbulot (2009), a Inteligência Económica é definida como “a pesquisa e interpretação sistemática de informação acessível a todos, com o objectivo de apurar as intenções dos agentes e de conhecer as suas capacidades” e nela estão “compreendidas as operações de vigilância, protecção e influência”. Partindo desta concepção, cada País, com as suas especificidades culturais e necessidades comerciais próprias, irá tentar criar o seu próprio modelo de Inteligência Económica, procurando definir os instrumentos e criar os canais mais adequados para melhor atingir os seus objectivos.

Nos anos 90 do século passado, em França, houve a necessidade de criar um sistema nacional de Inteligência Económica, com o objectivo de armazenar e deter informação essencial à sustentada tomada de decisão. Era então relançado o conceito de Inteligência Económica, a

¹ “Inteligência Económica e Competitividade das Empresas”, Martinet, Bruno e Marti, Yves-Michel, Instituto Piaget, Lisboa, 1995

partir dos projectos de um grupo de trabalho do *Commissariat général du Plan* (Comissariado Geral do Plano) presidido por Henri MARTRE, numa perspectiva de visão global à escala nacional. Foram de tal forma reconhecidas a utilidade e a importância desta actividade, que a mesma veio a ser, posteriormente, desenvolvida no âmbito do *Sécrétariat Général de la Sécurité et de la Défense Nationale* (Secretariado Geral da Segurança e da Defesa Nacional).

A implementação e o nível de desenvolvimento da actividade de Inteligência Económica está no entanto altamente ligada à cultura e história de cada país (Délégation interministérielle à l'intelligence économique).

Estados Unidos, Japão, França e Reino Unido são os países que têm o maior nível de desenvolvimento nesta área, que tem na sua génese a actividade de recolha de informação amplamente desenvolvida por estes países durante a Segunda Guerra Mundial. Actualmente, é feito um acompanhamento e levantamento de informação mais específico e dirigido, por estruturas e organismos estatais, com principal foco na indústria, ciência e tecnologia. Aliás, como defende Alain Juillet² é “cada vez mais difícil para as empresas ou os estados que não utilizam a Inteligência Económica dar resposta aos problemas que encontram”. Isto porque “o mundo está a tornar-se cada vez mais competitivo, os concorrentes estão muito melhores” e, portanto, para “ganhar ou manter vantagem sobre a concorrência, é preciso ter boas informações para poder antecipar o que se vai passar e fazer-lhes face”. Por isso, hoje, “se uma empresa e um estado não tiverem boas informações sobre a situação económica dos seus concorrentes e do mundo ficam numa situação cada vez mais difícil”.

Face a esta crescente importância que a Inteligência Económica tem vindo a ganhar na tomada de decisões económicas, mas também políticas, a União Europeia, em resposta, começou recentemente a formalizar esta actividade, tendo em conta que o conhecimento de informação estratégica e de valor acrescentado traz novas oportunidades numa perspectiva de economia global mas também numa perspectiva do mercado, em que o Estado desempenha um papel de relevo no apoio dado e informação prestada aos investidores estrangeiros para que tenham o acesso facilitado ao mercado nacional e aos investidores nacionais para que possam investir em todo o mercado externo.

O conceito de inteligência económica foi estruturado, na década de 80 do século passado e impulsionado por Michael Porter nos Estados Unidos e Steven Dedijer na Suécia. Em 1966,

² Entrevista de Alain Juillet à TDSNews, disponível em: <http://inteligencia-competitiva.blogspot.com/2010/04/entrevista-de-alain-juillet-tdsnews.html>

Stevan Dedijer fundou o Instituto de Investigação Política na Universidade Sueca de Lund, dando início a um trabalho pioneiro na área da inteligência económica.

Dedijer descobriu o significado vasto e global da inteligência, i.e., como a informação deve ser recolhida, tratada e usada e percebeu que a inteligência social é o instrumento essencial para todo o desenvolvimento, concluindo que esta matéria deveria tornar-se objecto de uma disciplina académica³. Nos anos 1980 Porter publicou os seus primeiros trabalhos precursores na área da estratégia e competitividade⁴ apresentando o famoso modelo das Cinco Forças Competitivas, que, como mais adiante veremos, dá uma perspectiva simples de como deve ser orientada a avaliação e análise da posição e da força competitivas de uma empresa ou organização económica por forma a que estas possam desenvolver uma estratégia empresarial eficiente.

i. Etapas da Inteligência Económica

A construção de sistemas de informação passa pela necessidade de integração no seu meio envolvente, estando condicionados a regras, mecanismos onde participam de forma activa (criação de novos negócios, produtos, suportes...) mas também de forma passiva (pagamento de impostos, cumprimento da legislação do sector...).

Cabe ao cidadão e ao empresário estarem atentos à oferta e tendências de mercado, de modo a poderem usufruir e dar resposta às novas oportunidades que vão surgindo.

Cada entidade deve munir-se de robustos sistemas de informação, de modo a conseguir recolher e tratar a informação que procura de uma forma eficiente.

A inteligência económica pode ser organizada pelas seguintes etapas⁵:

- Pesquisa – Actividade de acompanhamento, recolha e investigação de informação. É feita a vigilância do desenvolvimento da actividade do sector pretendido e o levantamento e recolha da respectiva informação.
- Tratamento – Manutenção de base de dados e de conhecimento, administração de dados, análise e síntese da informação.

³ http://www.lunduniversity.lu.se/o.o.i.s?id=24890&news_item=5132

⁴ Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980; Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage*, Free Press, New York, 1985; Porter, M.E. (ed.) (1986) *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, 1986.

⁵ Martinet, B, Marti, Y (1995) A Inteligência Económica Os Olhos e os Ovidos da Empresa, Instituto Piaget

- Formulação de estratégias – Inovação, gestão de projectos, antecipação e controlo de riscos, avaliação dos efeitos das decisões.
- Empreendimento de novas acções – Influência, acções correctivas, reposicionamento do projecto.
- Avaliação dos efeitos – Estudos de impacto e troca de experiências.

Processo de Inteligência Económica⁶



Esta recolha de informação é feita a diferentes níveis, envolvendo a totalidade dos agentes presentes ao longo do processo de negócio.

Ao registar a reclamação de um cliente, a empresa tem conhecimento de um conjunto de expectativas que estavam previstas naquele momento para o seu produto ou serviço, podendo servir de base para o ajustamento ou desenvolvimento da sua oferta.

O desenvolvimento de novas tecnologias e suportes de informação, que exigem à empresa apresentar-se e posicionar-se de forma a ter capacidade de resposta ajustada às solicitações do cliente, aproxima os seus clientes, podendo satisfazer novas necessidades ou solicitações.

Fortes investimentos têm sido feitos em soluções de CRM – Gestão de relacionamento com o cliente, para ser feito um forte seguimento e monitorização das preferências e expectativas dos clientes, dando resposta às suas necessidades, com o objectivo de garantir a sua satisfação e fidelização.

⁶ www.intelligence-economique.gouv.fr – Cycle de L’Intelligence Économique en Entreprise, Jun2007

A adesão, preferências ou insatisfação dos clientes passaram a ser fontes de elevada importância, para a empresa definir ou ajustar a sua oferta e forma de actuação no mercado.

Através da Internet, a empresa tem uma nova fonte de captação de interesses e informação e de estratégias de inovação.

Tem de haver uma grande sensibilidade e consciencialização de que existem diferentes fontes de informação, cabendo ao seu utilizador recolher e tratar os dados em causa, para não perder a sua utilidade e permitir um ajustamento / reposicionamento da empresa.

Ao assegurar as diversas etapas inerentes ao modelo de inteligência económica da empresa, o empresário está também a monitorizar as forças básicas da intensidade concorrencial, a acompanhar as tendências e exigências dos mercados, elementos essenciais ao desenvolvimento estratégico da empresa.

Por outro lado, através do investimento em tecnologia, formação e informação, a empresa está a dotar-se de novas capacidades que irão gerar conhecimento e inovação, essenciais ao desenvolvimento sustentável da sua actividade.

ii. Informação como Fonte para o desenvolvimento da Empresa

Os dados, informações e conhecimento de diferentes naturezas que são produzidos e utilizados pelas organizações e empresas, com o objectivo de melhorar o seu desempenho, podem ser classificados como⁷:

- a) Estratégicos: subsidiam a tomada de decisão e possibilitam a definição estratégica através de directrizes, definindo a política de actuação da empresa e seus objectivos;
- b) Mercado: possibilitam à administração, bem como à área comercial conhecer e apreender quais as oportunidades de negócio tanto no mercado nacional como no mercado internacional;
- c) Financeiros: permitem a avaliação financeira da empresa através de indicadores;
- d) Comerciais: subsidiam a área comercial na exportação e/ou importação de materiais, produtos e serviços, bem como o apoio jurídico necessário para o estudo e compreensão da legislação que regula o novo mercado a explorar;
- e) Estatísticos: apoiam as áreas estratégica, financeira, comercial e de P&D, identificando questões ligadas ao negócio da organização tais como os índices de

⁷ Besson, B, Possin J (1996) Do Serviço de Informação à Inteligência Económica, Instituto Piaget

exportação e de importação, as necessidades e restrições de mercado, os índices económicos, o poder aquisitivo, o PIB, o índice de desemprego, a balança comercial e os índices de investimentos;

- f) De Gestão: apoiam a administração e gestão da organização e os recursos humanos;
- g) Tecnológicos: apoiam a área de P&D no desenvolvimento de produtos, materiais e processos tecnológicos e monitorizam a actividade da concorrência;
- h) Gerais: estão disseminados a todas as áreas da organização, possibilitando aos profissionais uma actualização constante e um conhecimento sustentado, através, por exemplo, da divulgação de notícias, factos e acontecimentos úteis à organização e relacionados com a sua actividade e área de actuação;
- i) Cinzentos: são de qualquer natureza ou área e com qualquer finalidade de uso, não sendo detectados em buscas formais de informação, como por exemplo, nas experiências, documentos confidenciais de acesso limitado e corredores informais electrónicos (Internet).

Esta informação organizada e tratada é a base para o acompanhamento e monitorização da actividade da empresa, servindo para corrigir e ajustar os dados, a medida da sua performance e para identificar novas oportunidades de negócio.

Caberá, assim, à empresa fazer a ligação entre as necessidades que o mercado apresenta, as suas competências face aos seus concorrentes e as oportunidades de inovação que irão reforçar a sua competitividade e projecção no mercado.

iii. Princípios base da inteligência económica:

O processo de inteligência económica deve iniciar-se, em primeiro lugar, com uma análise rigorosa e precisa das necessidades de informação do decisor e colaboradores e das áreas prioritárias a desenvolver que vão possibilitar, em segundo lugar, determinar as orientações da pesquisa⁸.

A identificação das necessidades de informação vai permitir listar o conjunto de informação que se deseja obter, o que exige um perfeito e global conhecimento da organização e dos seus funcionários.

⁸ Martinet, B, Marti, Y (1995), A Inteligência Económica Os Olhos e os Ovidos da Empresa, Instituto Piaget

A segunda fase caracteriza-se pela recolha e tratamento de informação, na qual se recorre a cada vez mais modernos e sofisticados sistemas de informação, que permitem identificar, obter e tratar grandes quantidades de informação.

A recolha de informação é feita com base na distinção em duas categorias das fontes de informação, as fontes formalizadas e as fontes informais:

- As fontes formalizadas são aquelas se materializam num suporte, quer seja num livro, relatório ou estudo quer seja em ficheiro, documento ou informação disponibilizada em suporte digital.
- As fontes informais têm como principal característica o facto de a informação ser obtida através da experiência pessoal ou de um trabalho individual realizado com o intuito de recolher essa informação, podendo ser obtida através de fornecedores, missões ou exposições.

Uma vez obtida a informação, esta deverá ser tratada, isto é, para que a informação seja útil ao decisor, tem de ser avaliada, analisada e sintetizada tornando-se num alicerce do processo de decisão. A informação chega fragmentada e acompanhada de “ruído”, inútil para a empresa, devendo ser avaliada, triada e analisada, de modo a obter-se a sua essência. Esta etapa consiste em passar de um conjunto de informações em bruto para um todo coerente e contínuo, um verdadeiro processo de filtragem da informação. O resultado irá permitir uma avaliação, tão clara e rica quanto possível, do trabalho efectuado.

A fase de recolha e tratamento de informação é inevitavelmente uma fase que se apresenta como um custo para a empresa pois requer necessariamente um investimento em meios e tecnologia adequados.

A difusão de informação é a etapa seguinte. Esta é a fase de divulgação da informação relevante e atempada dirigida ao decisor. Pois, caso a informação não seja divulgada aos decisores da empresa, todo o trabalho prévio de recolha e tratamento de informação é inútil. A informação deve ser divulgada àqueles que necessitam dela, sob pena de se tornar um investimento sem retorno.

Para além da divulgação, é necessário que se passe a acção, tem de haver a capacidade de convencer e incitar à acção, corrigindo desvios e alcançando melhores resultados. Para tal, tem de ser desenhado e posto em prática um esquema de circulação de informação, no qual a troca de informação permita o enriquecimento e actualização das decisões.

Para o sucesso da estratégia definida, tem também de ser desenvolvida a estratégia de comunicação de valores, de forma a condicionar a perspectiva como o mercado valoriza o produto ou, pelo contrário, ser usada para destruir ou reduzir a eficiência dos concorrentes. De seguida, tem de haver uma monitorização e medição da satisfação dos agentes envolvidos. A satisfação é tanto maior quanto mais estiverem saciadas as necessidades dos decisores. Este processo é essencial para avaliar o bom funcionamento e qualidade da informação fornecida. O conhecimento e a comunicação da informação em causa é a questão decisiva para o reforço de competências e para a capacidade de reacção de uma empresa, na perspectiva de que o seu desenvolvimento e sobrevivência estão intimamente ligados à sua capacidade de criação e de defesa de vantagens competitivas, processo este que resulta da análise das suas forças e fraquezas.

Para estabelecer um modelo de inteligência económica, a empresa tem de ultrapassar com sucesso algumas barreiras que poderão contrariar a construção e execução do seu modelo, tais como:

- A falta de objectivos claros aquando do levantamento de necessidades;
- A recolha de demasiada informação, que traz ruído para o processo de tratamento de informação e atrasa o seu resultado, o que vai encarecer esta etapa;
- A recusa de partilha de informação da parte de outros agentes do processo;
- As barreiras organizacionais que dificultam a fluidez da informação; e
- Um orçamento baixo que restringe o investimento no processo.

Deste modo, a construção do modelo de inteligência económica, o seu bom funcionamento bem como a continuidade do processo são elementos chave para o seu desenvolvimento, de forma a alcançar os seguintes resultados:

- Determinação de critérios, procedimentos e ferramentas para prospecção e avaliação de oportunidades de investimentos (attractividade do mercado);
- Profundo desenvolvimento do conhecimento sobre os clientes actuais e potenciais para concentrar melhor os recursos e aumentar o retorno sobre os investimentos;
- Definição da correcta oferta de serviços e produtos que conduzam ao seu crescimento;
- Mapeamento e análise do potencial do mercado, da segmentação de clientes e mercados e da avaliação da concorrência

Com o sucesso e utilidade da informação obtida, passa a haver grande conhecimento sobre o mercado analisado, alcançar novos resultados, sendo uma mais valia para a empresa, na

perspectiva de que os investimentos a efectuar são ajustados aos mercados pretendidos, diminuindo substancialmente o risco associado às suas decisões.

Para a Associação Francesa para o desenvolvimento da Inteligência Económica⁹, foram ainda identificados os seguintes factores, inerentes a este modelo:

- Liderança – Característica do processo de tomada de decisão;
- Ética – Modelo baseado em fontes abertas, na partilha de conhecimento e em experiências;
- Prospecção – Motor para o contínuo processo de recolha de informação;
- Percepção do meio envolvente – Análise da empresa, tendo em conta o ambiente e as circunstâncias em que a sua actividade é desenvolvida;
- Conhecimento e competências – O modelo de inteligência económica fomenta a partilha de informação, de experiências e de pólos de conhecimentos com o objectivo de fomentar melhores práticas e de gerar inovação;
- Influência – Recurso a acções de lobi e de influência para obter apoio no desenvolvimento de novas práticas e políticas;
- Organização em rede – Criação de redes empresariais para congregar esforços e obter melhores resultados no exercício de influência e também na partilha de experiências.

⁹ Modelo de Inteligência Económica da AFDIE (Associação Francesa para o Desenvolvimento da Inteligência Económica), Beson, Fonvielle e Lionnet, 2004

III. Ligação entre Estratégia e Inteligência Económica

Sendo a estratégia a definição de objectivos e do conjunto de acções a desenvolver para alcançar aqueles objectivos, torna-se necessário que o empresário se dotar de informação que o ajude e apoie na construção do seu modelo de negócio, mas também que o mantenha actualizado sobre o evoluir dos resultados do negócio ao longo do tempo, de forma a poder ir acompanhando, reestruturando e melhorando o seu próprio modelo.

A estratégia é, o caminho que a empresa deverá seguir para obter o sucesso empresarial, podendo ser definida como a "Forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados" (Mintzberg, 1998).

Ao traçar esse caminho o empresário deverá ter em atenção o significado de sucesso empresarial e saber interpretá-lo de forma a poder conduzir o negócio para esse fim. A definição de sucesso empresarial assenta nos seguintes critérios:

- Sobrevivência a longo prazo: continuidade operacional com independência estratégica.
- Crescimento sustentado: evolução positiva das vendas, activos, capitais próprios e valorização da empresa ao longo do tempo.
- Rentabilidade adequada: obtenção de um nível de retorno compatível com a realização dos investimentos, a remuneração dos trabalhos e a retribuição aos accionistas.
- Capacidade de inovação: flexibilidade na adaptação à evolução dos mercados e permanente geração de novos processos, produtos e serviços.

A direcção estratégica está relacionada com os objectivos que a empresa pretende atingir num determinado espaço de tempo, pelo que deverá assentar em três eixos essências que vão dar forma à construção do plano estratégico e vão definir e orientar o respectivo projecto e que são:

1. Visão
2. Missão
3. Objectivos

i. Etapas da definição Estratégica

A definição estratégica de uma empresa começa com uma visão de futuro, isto é, pela definição clara do campo de actuação, dos mercados a alcançar e dos recursos a utilizar.

Nesse sentido, é feito o levantamento e identificação dos seguintes aspectos chave:

- Qual a situação do mercado e respectivas ocorrências;
- Em que medida a organização está em condições de tirar o máximo partido da evolução futura e previsível da indústria;
- Qual o posicionamento da empresa no seu mercado.

O processo de recolha e análise de informação correspondendo à primeira fase de um modelo de inteligência económica e vem dar resposta às necessidades da empresa no sentido de se fazer o levantamento da situação do mercado, definir o seu enquadramento, identificar os concorrentes actuais e conhecer a conjuntura económica e legal.

Após a análise externa e interna há então a que formular a estratégica, a qual deve identificar os seguintes factores¹⁰:

- Identificação de ameaças e oportunidades;
- Pontos fortes e fracos da empresa;
- Segmentação do mercado;
- Análise dos segmentos de mercado;
- Análise dos segmentos alvo;
- Definição da acção comercial; e
- Definição dos objectivos de desenvolvimento.

Por outro lado, como a empresa está sujeita a um variado tipo de forças, de natureza económica, social, tecnológica, política e legal, para além da própria estrutura do sector que também influencia e determina fortemente “as regras do jogo”, quaisquer potenciais estratégias que a empresa poderá vir a adoptar e a implementar estarão bastante delimitadas e condicionadas.

¹⁰ Bontje, J (1991), L'Auditor Faites L'Audit et le Plan Stratégique de Votre Entreprise, Maxima

Sendo certo ainda que, o empresário deverá ainda ter em atenção que a intensidade concorrencial de um sector depende das cinco forças básicas seguintes:

- Número de concorrentes e respectiva rivalidade e agressividade;
- Entrada de novos concorrentes;
- Poder de negociação dos clientes;
- Poder de negociação dos fornecedores; e
- Aparecimento de produtos substitutos.

Neste sentido a empresa ao monitorizar a informação chave para o seu negócio, conseguirá deter o conhecimento que lhe vai permitir reagir às adversidades, construir soluções ajustadas à procura, de forma a destacar-se e a proteger-se dos seus concorrentes, o que leva o negócio empresarial a atingir as seguintes vantagens competitivas:

- Domínio dos custos – Vantagem comercial assente em preços mais competitivos;
- Estratégia de diferenciação – Vantagem obtida através de características ou de uma imagem diferenciadoras;
- Estratégia por focalização – Cobertura de um determinado nicho de mercado, que requer um produto com características específicas.

Assim, quando iniciar o seu plano de negócio, monitorizando as varáveis acima descritas, o empresário vai estar apto a construir um projecto que parte de uma situação presente e se alicerça nas perspectivas de evolução e nas tendências de crescimento.

A fase de recolha de informação permite caracterizar a empresa, estudar o seu posicionamento, evidenciar as mais valias à disposição bem como as eventuais fragilidades existentes. Razão pela qual o levantamento de históricos é orientado no sentido de se fazer uma aprendizagem com base na experiência que vai permitir adoptar “melhores práticas”, que vão possibilitar à empresa a poupança de recursos e tempo no seu investimento. Mas, como vimos, este processo vai para além da definição das características da empresa, sendo também necessário fazer o levantamento do mercado, numa perspectiva global.

É, assim, feita a identificação da concorrência, das tendências de mercado, das expectativas dos consumidores e da conjuntura económica. Este levantamento, com identificação da perspectiva da empresa para o mercado, vai constituir a base de desenvolvimento do seu planeamento estratégico. A empresa iniciará este processo, partindo da observação e estudo do meio envolvente para a análise interna. Aqui o trabalho prosseguirá com o acompanhamento da actividade, de modo a identificar quais as áreas a melhorar ou corrigir,

quem vão ser os intervenientes para a recolha de informação e para a avaliação da satisfação dos clientes, bem como para a obtenção de dados e análise dos resultados.

Sem a obtenção de um conjunto de informação precisa e tratada, os decisores não adquirem o conhecimento necessário para construir e definir os objectivos e os meios para os alcançar. A Inteligência Económica vem dar resposta a esta necessidade de informação, precisa, tratada e orientada que vai caracterizar a actuação da empresa, no meio em que desenvolve a sua actividade e vai permitir uma tomada de decisão sustentada.

Ao serem criados mecanismos de recolha de informação de forma contínua, os modelos de inteligência económica, garantem indicadores de forma continuada e ao longo do tempo, para que não seja, tiradas ilações e construídas soluções com base no levantamento de um registo num momento único.

Por outro lado, ao iniciar um negócio, investimento ou uma nova estratégia de internacionalização, o empresário enfrenta múltiplas barreiras que vão condicionar o desenvolvimento de novas acções e projectos. Nesta situação, a disponibilização de informação completa e atempada, adaptada à sua área de negócio, apresenta-se como um trunfo essencial ao correcto posicionamento e definição de objectivos a alcançar.

A gestão do conhecimento pode, ainda, ser vista como o conjunto de actividades responsáveis por criar, armazenar e disseminar o conhecimento na organização, observando o seu aspecto estratégico (Angeloni, 2002). A observação, registo, análise e disseminação de informação é então a base para análise da situação da empresa, formulação de objectivos e do seu planeamento estratégico, sendo uma competência crítica para garantir que o seu desenvolvimento seja feito de forma eficiente e inovadora (Carrapatoso, 1999)¹¹.

Segundo Porter (1986), a leitura dos sinais do mercado exige técnicas, sendo necessário determinar uma metodologia para a decisão sobre quais são os dados particularmente cruciais e sobre o modo como eles podem ser analisados. A análise que pode levar a uma compreensão mais profunda de uma determinada indústria e dos seus concorrentes exige um grande volume de dados, alguns dos quais de difícil obtenção. A compilação dos dados para uma análise sofisticada da concorrência exige mais do que trabalho duro: exige um mecanismo organizado, algum tipo de sistema de inteligência. Foi com base nesta ideia, que Porter, na década de 80, do século passado, desenvolveu uma metodologia de análise da concorrência, que se tornou num dos principais temas da inteligência económica.

Assim, a metodologia proposta por Porter envolve quatro momentos principais:

¹¹ Seminário de Altos Estudos Militares, Dezembro 1999, “A Gestão da Informação e a Tomada de Decisão”

1. Análise das necessidades, definição dos alvos;
2. Recolha de informações, após definição das fontes úteis;
3. Análise e avaliação das informações com os especialistas da área;
4. Difusão das informações aos decisores

Salientam-se, contudo, algumas operações preliminares importantes, como a análise da posição da empresa no mercado, a determinação das necessidades de informação crítica da empresa, a orientação da recolha, o tratamento e a difusão de informações.

A inteligência económica é, então, vista como um conjunto de actividades que devem de ser realizadas correctamente para obtenção de uma vantagem competitiva a partir de uma estratégia global (Porter, 1980).

O foco da estratégia assentava inicialmente no ambiente externo, em que é feito um exame sobre o modo como uma empresa pode competir com maior eficácia para fortalecer a sua posição no mercado. Caberá à organização definir o conjunto de acções ofensivas ou defensivas para criar uma posição na indústria que lhe permita enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um maior retorno sobre o investimento (Porter, 1980).

Com a evolução do planeamento estratégico, passou-se de uma motivação de controlo financeiro de curto prazo para um processo de recolha e tratamento de informação, sobre o ambiente e a empresa, com vista à tomada de decisão, através do qual a empresa adapta-se, modifica e actua sobre o contexto em que está inserida. Isto é, a inteligência económica passou a desempenhar um papel estruturante na formulação estratégica da empresa (Cardoso, 1992).

O objectivo estratégico de cada empresa é o de encontrar uma posição na indústria que permita defender-se das cinco forças do mercado, o denominado modelo Porter, ou influenciá-las a seu favor. Como todos os concorrentes conhecem, ainda que superficialmente, a existência dessas forças, o importante, para a formulação da estratégia empresarial, consiste numa análise profunda das raízes dessas forças. O conhecimento dessas raízes facilita uma melhor utilização dos pontos fortes e a correcção dos pontos fracos da empresa, e permite identificar as alterações estratégicas mais aconselháveis e as áreas mais atraentes ou mais arriscadas resultantes da evolução da indústria.

A informação passou a ser o activo mais procurado, de modo a que as empresas possam influenciar a seu favor o comportamento do seu público-alvo.

Numa perspectiva mais alargada, a abordagem feita pelos governos nas suas deslocações fora, acompanhados por largas comitivas empresariais, aproxima o Estado das empresas e a

troca de informação e conhecimentos e a influência mútua propiciam o sucesso das missões e as oportunidades de negócio.

Ao ser feito um levantamento do ambiente económico e das condicionantes de mercado, os sistemas de inteligência económica permitem antecipar os movimentos do ambiente macro, os quais podem influenciar as empresas de forma positiva ou negativa; antecipar os movimentos dos concorrentes, fornecedores e consumidores; antecipar o aparecimento de novas tecnologias, de produtos substitutos e de novos concorrentes; responder às necessidades de informação dos decisores e reduzir o risco associado à tomada de decisão.

Assim foram definidas quatro áreas estratégicas em que um sistema de inteligência económica pode dar resposta (Martinet e Ribault, 2001):

- Tecnologia: Acompanhamento e monitorização da situação actual, das tendências de desenvolvimento tecnológico, bem como o impacto destas sobre a empresa ou organização;
- Concorrência: Levantamento do ambiente competitivo através da observação e análise dos movimentos da concorrência e da entrada de produtos substitutos. Verificação do grau de satisfação dos clientes, estabelecimento e mapeamento da cadeia de valor do sector e estudo do posicionamento competitivo da empresa na referida cadeia;
- Comercial: Identificação das necessidades actuais e futuras dos clientes, do comportamento estratégico dos fornecedores, suas inovações e evolução de mercado;
- Caracterização Socioeconómica: Levantamento das condições sociais, culturais, legais e ambientais, que têm impacto ou podem vir a condicionar as estratégias da empresa ou organização.

Ao serem percorridas as diferentes etapas do modelo de inteligência económica, a empresa passa a monitorizar as condicionantes do mercado, podendo ajustar a definição estratégica do seu posicionamento no mercado.

Tendo em conta que grande parte das decisões é baseada em projecções de evolução e de crescimento, que à data do investimento ainda representam um elevado grau de incerteza quanto ao seu sucesso, o recurso sistemático à informação para construção de novas estratégias e seu seguimento, vem permitir ajustar a gestão da empresas, à medida que os resultados forem alcançados e ajustar o desenvolvimento de novas acções.

Ao ser construído um modelo de Inteligência Económica numa empresa, cria-se um mecanismo que permite obter informação dos seus resultados, da tendência do mercado e do desempenho dos concorrentes, de forma sistemática e contínua. Para tal, a empresa define as

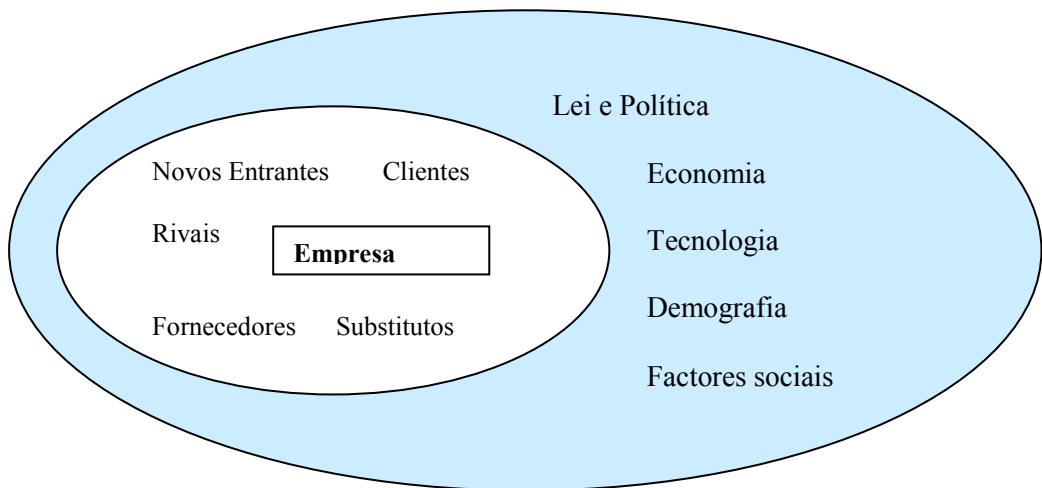
áreas e fontes de informação, onde considera ir obter as ideias, pareceres ou tendências relevantes para o desenvolvimento do seu negócio de forma contínua, permitindo validar ou corrigir o seu desempenho.

Esta perspectiva de continuidade na recolha de informação, análise e divulgação aos decisores, traz ao planeamento estratégico uma nova dinâmica, visto não se limitar a uma fase inicial de projecção da actividade futura, permitindo também, alimentar continuamente todo o processo criativo, ajustando-o a eventuais desvios dos resultados procurados.

Tendo em conta que a estratégia empresarial assenta na inseparabilidade entre a organização e o meio evolente, representando por um lado uma condicionante mas por outro, oferecendo-lhe oportunidades que importam aproveitar (Nicolau, 2001), a contínua monitorização do desempenho da empresa, acompanhamento da actividade do mercado e concorrência assegura a construção de repostas às condicionantes verificadas e aproveitamento das oportunidades identificadas.

O modelo de Inteligência Económica é assim um processo sistemático, ético e ininterrupto assente na identificação, recolha, tratamento, análise e disseminação de informação estratégica para a organização, que viabiliza o processo decisório sustentado de uma empresa. Isto é, o recurso a este processo permite relacionar a competitividade, por meio da compreensão ética da concorrência e do meio competitivo, contextualizando a estratégica da empresa, de uma forma mais abrangente, uma vez que a posiciona no mercado, face aos seus concorrentes e tendo em conta as perspectivas de evolução e as restrições económicas e legais (Gomes e Braga, 2004).

Modelo Gomes e Braga¹²



Para além do levantamento e monitorização das cinco forças básicas do modelo Porter, o processo de Inteligência Económica, contextualiza a actividade da empresa face à situação e evolução do mercado.

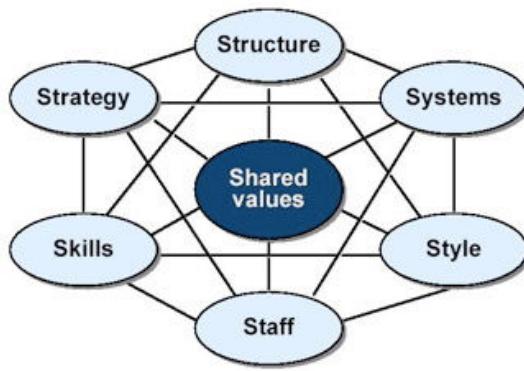
Ao ser confrontada a definição estratégica da empresa com factores legais e com a situação económica e social do país, a empresa consegue detectar novas oportunidades de mercado, ajustar a sua produção e oferta às características registadas. Por outro lado, o factor de continuidade deste modelo, assegura uma constante recepção de indicadores, que permitem monitorizar a actividade e ajustar o seu funcionamento aos novos desafios que se forem apresentando.

Outra forma de fazer o levantamento e o tratamento de informação da empresa para aplicação da formulação estratégica passa pelo modelo 7S de McKinsey. Este modelo, do início da década de 80, descreve os sete factores chave para organizar uma empresa de forma global e eficaz.

No seu conjunto, estes factores sendo todos interdependentes, determinam a forma como uma empresa funciona.

¹² Ambiente de Negócios – “A Inteligência Competitiva é uma Prática Ética” Elisabeth Braga III Congresso de Inteligência Competitiva, Rio de Janeiro 2004

Modelo dos 7 S's / Mc Kinsey



- *Shared Values*: No centro do modelo, define-se a organização e seus valores;
- *Structure*: Forma como a organização está estruturada e como os diferentes intervenientes estão ligados;
- *Systems*: Processos formais e informais que fazem funcionar a empresa e atingir os seus objectivos;
- *Style*: Cultura da empresa e como se comportam os decisores para a obtenção dos seus objectivos;
- *Staff*: Colaborares da organização, número e perfil;
- *Skills*: Capacidades individuais e colectivas;
- *Strategy*: Antecipação das alterações exteriores e também definição dos recursos alocados para obtenção dos objectivos traçados pela organização.

Ao ser feito o levantamento e análise das características acima descritas, os utilizadores desta informação conseguem compreender de forma completa a organização estudada. São identificados os pontos fortes e fracos da organização, servindo de base estruturada para o seu reforço ou correcção, evitando à empresa desvios dos seus recursos e objectivos. Através deste processo, torna-se mais fácil apreender eventuais dificuldades internas associadas à gestão, formação ou investimento em novas tecnologias. Este tipo de processos é fundamental nas diversas vertentes da vida empresarial, se não vejamos. No caso de fusões de empresas ou alterações de posicionamento de mercado, pois o conhecimento da cultura da

empresa irá facilitar e permitir uma melhor reacção ou resposta que contribua para a boa coabitação das duas formas de trabalhar e para a gestão de sinergias.

Ao ser obtido um levantamento a nível do pessoal, a gestão de recursos humanos poderá ser feita de forma mais equilibrada e ajustada ao desenvolvimento de novas estratégias, sendo possível uma resposta imediata às necessidades que forem surgindo, reduzindo o eventual desajustamento que possa existir.

A utilização deste modelo vai também permitir compreender como a empresa estudada vai reagir a futuras alterações, cobrindo uma das áreas importantes da Inteligência Económica e permitindo uma visão global da empresa.

A definição e implementação da estratégia de negócio, que irá ditar o sucesso da empresa, requer o recurso a tecnologias de informação e à construção de um completo modelo que monitorize a informação da empresa, sendo esta a área onde a Inteligência Económica vem dar resposta às solicitações e necessidades apresentadas. A empresa passará então a munir-se de um modelo abrangente, que para além de reportar sistematicamente os resultados, dificuldades e características da empresa, seja capaz de integrar esta informação com a sua envolvente, concorrência e expectativas dos seus clientes. A utilização de sistemas de informação, representa um agente facilitador, garantindo a recolha e tratamento de dados que a empresa vai recebendo, para possibilitar a sua utilização futura.

A empresa tem de ter capacidade para dar resposta à necessidade de saber identificar a informação relevante, estabelecer prioridades e tratá-la rapidamente, sendo esta crítica para o seu negócio.

No caso do modelo Porter é dada uma perspectiva do mercado, caracterizando o mercado em termos de oferta e concorrência, já no modelo McKinsey é a situação da empresa que é retratada.

Tendo estes dois modelos, uma perspectiva diferente para o mercado, ambos permitem assegurar os elementos chave para a definição estratégica da empresa.

O desenho e implementação do modelo de Inteligência Económica para a empresa, deverá assegurar a resposta a estas questões, através da recolha e análise da informação interna e externa, que será crítica para, numa primeira fase, se definir a estratégia e, posteriormente, se assegurar a sua manutenção e previsão de novas tendências e expectativas do mercado.

Se o modelo Porter permite o levantamento da situação do mercado e das perspectivas de evolução, o modelo Mc Kinsey assegura a monitorização dos resultados e competências presentes na empresa, possibilitando o seu rápido ajuste, face a novas alterações.

O modelo de inteligência económica, estando focado na compreensão das determinantes da industria em causa, deverá canalizar os fundamentos da estratégia empresarial, orientando-os sob ponto de vista dos activos da organização (C. La Robertie, N. Lebrument 2009). O desafio da construção do modelo para a empresa será o de explorar a informação, detectando as oportunidades de negócio tendo em conta as capacidades e os recursos que a empresa dispõe. Esta informação vai alimentar o processo de criação e de desenvolvimento do próprio processo estratégico, sendo um processo dinâmico e transversal à empresa, uma vez que a tomada de decisões e de opções de investimento ou a alteração da produção serem feitas com base na análise dos diferentes indicadores recolhidos.

Passa, então, a haver uma perspectiva dinâmica da estratégia da empresa que conjuga a realidade com o ambiente concorrencial do mercado que explora. A definição estratégica da empresa vem, assim, caracterizar a sua entrada ou crescimento no mercado, áreas e produtos a explorar, tendo em conta a toda a envolvente da organização.

O modelo de inteligência económica enquadra a informação estratégica num processo mais abrangente, uma vez que procura detectar desvios a corrigir e novas oportunidades de crescimento, tendo em conta os activos da empresa.

Ao assegurar estas competências, a empresa passa a deter a capacidade de antecipar circunstâncias e reinventar o seu modelo de negócio face ao mercado.

Esta característica resultante da aplicação do modelo de inteligência económica, como definição ou reforço da sua estratégia competitiva será a sua base para a tomada sustentada de decisão, havendo um controlo efectivo da organização e respectiva actividade dos seus concorrentes.

Esta prática acompanha de perto o desenvolvimento estratégico da empresa, visto compreender e abranger as preocupações do crescimento da empresa, detectando novas oportunidades, numa perspectiva integrada num mercado cada vez mais global.

IV. Inteligência Económica – Fonte de Inovação

A inteligência económica tende a assumir um papel de grande importância na definição dos objectivos estratégicos de uma empresa, num mercado caracterizado por factores de alta competitividade, tais como, clientes e consumidores cada vez mais exigentes, redução da vida útil de produtos e serviços e alta velocidade de desenvolvimento de tecnologias. Assim, é factor chave, para o sucesso de uma organização, disponibilizar produtos ou serviços com o maior valor possível, ao menor preço e em menor tempo do que a concorrência.

Por outro lado, a necessidade de criar e apresentar um produto com novas características, que dê resposta a novas necessidades de forma distinta e inovadora, requer, da parte da actividade empresarial, a criação de novos mecanismos que assegurem o levantamento e detecção de novas oportunidades. Para poder agir de forma eficaz e obter os resultados pretendidos, a empresa terá então de compreender para poder agir e ajustar a sua actuação no mercado.

Através da ligação a centros de pesquisa, universidades ou desenvolvimento de meios de comunicação com os consumidores (parcerias, redes, *sites*, questionários, etc...), as empresas fazem o seguimento das expectativas dos consumidores, permitindo a detecção de novas oportunidades de crescimento. Ao ser feito este acompanhamento e havendo a preocupação de dar resposta a novos desafios, a inteligência económica, apresenta-se como fonte e motor da inovação.

Perante a necessidade do conhecimento preciso do sector em que a empresa está presente, bem como do seu poder de negociação para com os clientes e fornecedores, indispensáveis ao sucesso empresarial, a inteligência económica passa a desempenhar uma função chave para o sucesso empresarial, surgindo como uma forma de disponibilização de informações que possam ser utilizadas como apoio para o processo de tomada de decisão e revertidas em vantagens competitivas.

Definir a estratégia de uma empresa, a partir de informação, avaliando as oportunidades ou ameaças existentes e a capacidade de accionar os seus activos para responder aos novos desafios, tem sido a ocupação principal de grandes líderes e decisores (McGee e Prusak, 1993).

Assim, a noção de gestão de informação tem vindo a desenvolver-se, havendo, actualmente, a apreensão generalizada da importância que o levantamento e registo da actividade, do sector

e da concorrência para posterior tratamento de informação, representam enquanto base para o ajustamento da actividade empresarial, o desenvolvimento de novas estratégias e a tomada de decisões.

A Inteligência Económica é, portanto, uma abordagem integradora que tem por base a exploração da informação assimétrica atinente ao acesso aos mercados. Preocupa-se essencialmente com a informação que alimenta a decisão (Magrinho, 2009¹³)

As empresas, ao dotarem-se de completos sistemas de informação e fazerem um levantamento e registo cuidado da actividade, fazem um esforço importante de recursos em tecnologia e investigação, passando a informação a ser um dos seus importantes activos.

A definição de informação, segundo Louis-Marcel Brillouim (1854-1948), prende-se com o facto da informação poder contribuir para diminuir a incerteza. Definiu-a como uma função da relação entre as possíveis respostas antes e depois da recepção da informação, preparando as bases para a mensurabilidade quanto a critérios de qualidade e utilidade. Isto é, já nos finais do século XIX, inícios do século XX, houve quem defendesse que estar na posse de informação contribui para uma decisão mais consciente e convicta. Acresce que ao decidirem por uma estratégia e escolha de novos caminhos e opções, as empresas têm a noção que não voltam a ter uma segunda hipótese, pelo que quanto mais sustentada for a sua estratégia, mas hipóteses terá de ser vencedora. Por isso, também as empresas têm consciência da necessidade de filtrar e tratar os dados disponíveis, para que a qualidade e utilidade da informação não sejam prejudicadas.

No sector empresarial, passou a haver uma “monitorização” da actividade da empresa, do seu património, e da identificação da sua envolvência, de modo a que a empresa possa estar preparada para definir as suas estratégias e enfrentar o mercado concorrencial e global.

As fontes de informação e os diferentes suportes disponíveis permitem que a informação chegue de forma atempada e precisa a um maior número de agentes, o que eleva a qualidade e utilidade da informação fornecida.

Perante o aumento da agressividade concorrencial e a diminuição do ciclo de vida dos produtos e serviços, assim como o incremento das dificuldades em identificar as oportunidades e ameaças, a informação apresenta-se como uma matéria-prima essencial. É

¹³ Entrevista Magrinho, A (2009) TDS News

neste campo que André Magrinho¹⁴ identifica três eixos de actuação, no sentido de trilhar um novo caminho dirigido à inovação, tecnologia e à competitividade:

- Aposta na diversificação dos mercados e exportação
- Políticas de apoio às PME
- Atrair investimento

Ao investir em novas actividades, mais permeáveis à inovação tecnológica, situadas em patamares superiores da cadeira de valor, a economia nacional fica mais protegida do avanço de novas economias, em resultado do alargamento da União Europeia, aumentando assim a sua competitividade económica.

Ao serem detectadas novas oportunidades e criados novos produtos com vantagem concorrencial em relação aos outros, mesmo que haja tentativas de cópia, o mercado perde tempo o que reforça a vantagem da empresa.

Ao serem conhecidos os concorrentes, as suas falhas e qualidades, as empresas conseguem posicionar-se de forma mais confortável nos segmentos de mercado pretendidos.

A prática de inteligência económica é vista então como um factor de inovação, assente na recolha de informação, para melhor compreender o mercado, os concorrentes e as perspectivas de desenvolvimento.

Sendo o processo de inovação definido como uma síntese de conhecimentos diversos, integrados à base privada de conhecimento de uma empresa, através de um processo de aprendizagem (Guimarães, 1998)¹⁵, são identificadas duas condições básicas do processo: a oportunidade tecnológica e a aprendizagem resultante das actividades de pesquisa e inovação.

Para Durcker (1998), a inovação deve ser uma prática sistemática que tem como fontes:

- Pesquisa e desenvolvimento
- Ocorrências inesperadas
- Necessidades de processo
- Mudanças no mercado, demográficas e na percepção de novos conhecimentos

Tendo em conta que a informação representa uma fonte essencial no processo de inovação, quanto maior e sistemático for o aproveitamento, tratamento e disseminação da informação, maior é a probabilidade de se aproveitar as oportunidades de correção, ajustamento e inovação. Ao observar o mercado e ao analisar as estratégias da concorrência, o

¹⁴ Desafios e Oportunidades numa Europa Alargada – II Debate Nacional O Futuro da Europa, 2007

¹⁵ Inovação Tecnológica e Inteligência Competitiva: Um processo Interativo, Universidade Federal de Santa Catarina - Brasil

comportamento e as tendências dos consumidores e as suas expectativas e necessidades, os mecanismos de inteligência económica estão a fornecer as condicionantes para o desenvolvimento do processo de inovação.

A capacidade de uma organização em inovar está estreitamente relacionada com a incorporação de conhecimento nos seus processos e produtos, alcançando importantes vantagens competitivas face ao resto do mercado. Assim sendo, servindo de base para a definição estratégica da empresa, a inteligência económica permite dar resposta e definir as opções para o crescimento sustentado, a rentabilidade, a capacidade de inovação e sobrevivência a longo prazo da empresa.

A estratégia empresarial funciona como uma visão de futuro e a definição do seu campo de actuação resulta do levantamento de ocorrências, circunstâncias e condições da empresa que lhe vão permitir tirar partido da evolução futura da indústria e alcançar os objectivos desejados. A inteligência económica vem assim esclarecer e apoiar a tomada de decisões, através do rigoroso esclarecimento do seu ambiente envolvente.

A inovação tecnológica que utiliza a informação e o conhecimento para a produção e inserção no mercado de novos bens e serviços é actualmente a alavanca para o desenvolvimento e, consequentemente, um referencial para a competitividade empresarial. Pressupõe o desenvolvimento de uma ideia, utilizando uma infra-estrutura adequada, que permita a produção de um bem ou serviço com qualidade e que satisfaça as condições exigidas para seu uso prático. Na inovação, as organizações não só utilizam e processam informações, de fora para dentro, procurando resolver problemas, como também criam novos conhecimentos e informações, de dentro para fora, com o propósito de redefinir tanto os problemas como as soluções, recriando a sua posição nesse processo (Nonaka, Takeuchi 1997). Parte do conhecimento gerado na organização tem, portanto, origem nos projectos que visam a inovação e é utilizado e aplicado pela própria organização.

i. Exemplo – Sistema de Inteligência Económica numa empresa nacional

No âmbito da área de desenvolvimento e inovação, grandes empresas, como exemplo a GALP Energia¹⁶ têm procurado e dado destaque ao desenvolvimento e acompanhamento das áreas de crescimento equilibrado e sustentável.

Através das energias renováveis, como a energia eólica ou o biodiesel, A GALP Energia tem tido a preocupação de expansão e crescimento do negócio em novas áreas, de forma abrangente e sustentável, que permita um desenvolvimento duradouro. Também a consciência de que a tecnologia e a inovação estão na base do crescimento e da competitividade e a preocupação constante em apresentar novos produtos e serviços que tragam maior satisfação aos consumidores, têm permitido a esta empresa dar resposta aos novos desafios da sociedade.

Por outro lado, tem-se assistido ao alargamento da área geográfica de negócio, estando a GALP Energia, actualmente, presente em oito países com a perspectiva de chegar a mais três. Este crescimento tem vindo a reforçar a presença e perspectiva global de actuação da empresa, com uma constante preocupação de estudo e desenvolvimento de novas áreas de negócio. Para alcançar e garantir esta necessidade de alargamento e de criação de novas oportunidades foi implementado um processo de vigilância tecnológica, que favorece a criatividade e a inovação.

O objectivo deste processo é captar novas tendências e modas e identificar novas oportunidades, analisando em simultâneo os desenvolvimentos tecnológicos externos bem como a evolução do mercado, isto é, as necessidades emergentes, os novos quadros jurídicos e regulamentares que possam indicar ameaças ou oportunidades emergentes para projectos de investigação, desenvolvimento e inovação.

A GALP Energia tem como principais fontes de informação as bases de dados de patentes, fonte fundamental de informação técnica, os dados de mercado e concorrenciais, as revistas técnicas e científicas, a informação jurídica e económica e o apoio obtido através de centros de pesquisa e investigação. Com base nestas fontes, são identificadas novas oportunidades tecnológicas e, procurando a identificação de eventuais incentivos financeiros disponíveis, é elaborada uma cartografia tecnológica.

Na elaboração do modelo, são utilizados os seguintes critérios de análise¹⁷:

- Envolvente externa e potencial económico da tecnologia;

¹⁶ 1º Encontro de Luso-Francês de Inteligência Competitiva, Fevereiro 2009 – O caso Prático da Galp Energia

¹⁷ Ruben Eiras – Departamento de Inovação, Desenvolvimento e Sustentabilidade da Galp Energia

- Potencial interno de absorção tecnológica;
- Risco de fuga do conhecimento tecnológico;
- Potencial interno de inovação de negócio com base na nova tecnologia;
- Incentivos financeiros disponíveis para o seu desenvolvimento.

A cartografia irá servir de base de suporte à decisão de investimento, visto ser analisada entre o departamento de inovação e a unidade de negócio. Se for tomada a decisão para avançar com o projecto, serão identificados os respectivos parceiros tecnológicos e criado o consórcio.

Para o sucesso e contínua alimentação deste processo, são feitos rastreios regulares às fontes de informação e identificados os novos contactos. Foi ainda criado um portal “Rede Galp Inovação”¹⁸, servindo de elemento de ligação entre a empresa e a comunidade, onde é recolhida e partilhada informação com as Universidades e empresas de base tecnológica que operem na área da energia e em sectores relacionados. Com este novo espaço, é feita a recolha de novas ideias que melhorem significativamente e de forma inovadora a criação de valor para os clientes.

A capacidade de seguir, recolher e tratar a informação de forma atempada é, assim, um factor de grande relevância para o sucesso deste processo.

Através da implementação deste processo, foram alcançados os seguintes resultados¹⁹:

- Desenvolvimento e melhoria organizacional através da observação de melhores práticas e conhecimento de parceiros;
- Aproximação junto da comunidade científica, afirmando-se como um agente proactivo e inovador;
- Favorecimento da tomada de decisões estratégicas, através do domínio do ambiente externo à organização e minimização de riscos derivados de incerteza;
- Melhor comercialização através do conhecimento dos clientes e concorrentes.

Com a implementação deste processo, a GALP Energia faz um seguimento do mercado, das suas tendências e expectativas, fonte de informação que poderá vir a sustentar a criação de novos produtos ou serviços. A partilha de informação permite a observação e discussão de outras realidades e experiências, bem como a correcção de práticas que de outra forma não

¹⁸ <http://www.galpenergia.com/PT/agalpenergia/Paginas/RedeGalpInovacao.aspx>

¹⁹ Ruben Eiras – Departamento de Inovação, Desenvolvimento e Sustentabilidade da Galp Energia

seriam questionadas e alteradas. Por outro lado, a empresa obtém respostas em áreas onde ainda não está presente, poupando recursos e reforçando as suas decisões estratégicas. Passa também a haver um melhor conhecimento dos clientes e concorrentes, o que permite reforçar as vantagens competitivas da empresa, ajustando a sua oferta às expectativas dos seus clientes e distinguindo-se da sua concorrência a nível de preço, de produto ou de serviço. Através dos contactos e das redes de conhecimento, geram-se novas ideias, que representam uma fonte de inovação potencial para a criação de novos produtos, o que permite à GALP Energia, uma vez mais, destacar-se face ao mercado.

Este modelo, estando baseado na vertente externa da empresa, assente na partilha de experiências e conhecimento da concorrência, representa uma fonte de informação, que aliada à sua capacidade de absorção vai permitir acompanhar e reagir ao mercado, diminuindo o risco associado à sua tomada de decisão. Com base na informação obtida através da bases de dados de patentes e dos centros de pesquisa, filtrada ao longo do processo, a empresa ganha capacidade de selecção e tratamento de informação, para não correr o risco de se desviar da realidade ou de valorizar exemplos de menor impacto para o sector.

O levantamento da actividade envolvente à empresa representa também uma fonte de informação, permitindo o acompanhamento da evolução do mercado, encontrando aí oportunidades ou ameaças, a partir das quais vai construir a sua resposta e definir novas estratégias de actuação.

É ainda feito um seguimento da envolvente e do potencial tecnológico, bem como das condições do próprio desenvolvimento da empresa e da sua capacidade de absorção, que vai permitir à GALP Energia obter uma forma de antecipar eventuais ameaças, ajustar e corrigir as suas práticas e de reunir as condições propícias à inovação, através da identificação das oportunidades para o desenvolvimento sustentável e duradouro da empresa. Esta prática permite assim rentabilizar a base de conhecimento criada e funciona como fonte de correção de práticas e detecção de novas oportunidades de desenvolvimento.

V. Função do Estado na Inteligência Económica:

No âmbito da responsabilidade da defesa, cabe ao Estado proteger a sua economia e definir as áreas de desenvolvimento estratégico do país, apoiando e dando reconhecimento ao desenvolvimento tecnológico.

Ao serem criadas novas estruturas e dadas melhores condições, tais como a formação, instalações de equipamentos e a criação de centros tecnológicos, são dadas condições de concentração de conhecimento, impulsionando de forma sustentada a criação de novas oportunidades e o desenvolvimento.

Sendo a internacionalização da economia nacional essencial ao aumento e crescimento de empresas portuguesas, o Estado assume grande importância no apoio prestado, através da análise e aprovação de projectos como também de programas de investimento.

Tendo o Estado acesso a informação e organização de informação útil e atempada, o seu apoio e transmissão às empresas e investidores vai permitir a redução de incertezas, a adaptação de investimentos às realidades locais, diminuindo substancialmente o risco destes negócios.

Por outro lado, com o peso e influência diplomática que lhe são inerentes, o Estado consegue atrair ou desbloquear decisões que entidades particulares dificilmente alcançariam numa acção solitária e desprotegida.

Apesar de haver grandes empresas com capacidade de desenvolver esta área de informação, outras de menor dimensão não terão capacidade de tratar a mesma quantidade de informação nem acesso a informação já tratada e ajustada à área de negócio pretendida.

i. Situação do mercado Português

O desenvolvimento da Inteligência económica está fortemente ligado à cultura e história de cada país, havendo grandes diferenças a nível do seu grau de desenvolvimento e prática.

Há a clara noção de que a globalização trouxe novas oportunidades mas que a gestão do risco tem de ser feita de forma a não comprometer o desenvolvimento, abrindo espaço à inteligência económica, em que o Estado tem um papel a desempenhar.

A nível europeu têm vindo a ser empreendidas acções conjuntas, em várias áreas, com o objectivo de preservar os interesses de longo prazo dos países. No caso do Estado português,

a nível do comércio externo, assistimos ao reposicionamento dos serviços consulares de forma a preencher esta área de actuação. Através da AICEP, passámos a ter acesso a uma vasta apresentação de países, áreas de negócio e levantamento de oportunidades em curso.

No pressuposto de que a economia de conhecimento assume um papel cada vez mais relevante, sendo vista como o motor para impulsionar a actividade das empresas portuguesas no actual contexto de globalização e de crise económica, foi desenvolvida a AICEP Conhecimento²⁰, uma plataforma de conhecimento, que tem por missão gerir e disseminar todo o conhecimento internacional que a agência capitalizou ao longo dos anos e também aquele que se encontra disperso nas universidades, empresas, associações e organismos do Estado.

Pretende-se, através desta plataforma de conhecimento, reduzir as complexidades e avaliar experiências, para que as empresas possam transformar o conhecimento tácito em explícito, ficando melhor preparadas para enfrentar os desafios da mundialização.

Através da Internet e das suas representações consulares, a AICEP faz, por um lado, o levantamento de oportunidades de negócio existentes nos diferentes mercados e, por outro lado, a listagem de empresas por sectores, para uma fácil identificação na consulta.

Assim, qualquer investidor tem facilmente acesso a um levantamento e caracterização de um país, mercado ou área de negócio onde queira investir. Esta informação tratada, arquivada e classificada, de fácil acesso, alivia o empresário de um investimento inicial, evitando algumas etapas no percurso e poupando recursos ao longo da gestão do investimento.

Foi também criada a AICEP Portugal Global, presente em mais de 40 países, com vista à prospecção e angariação de novos projectos de investimento estruturante e ao acompanhamento, em todas as vertentes, das empresas nacionais ou estrangeiras. Através deste apoio às empresas, a oferta nacional é reforçada transmitindo confiança e sustentabilidade à captação de novos negócios às empresas nacionais ou estrangeiras.

Com escritórios em vários pontos do globo, que seguem de perto o local das oportunidades de negócio e acompanham o desenvolvimento legal e a abertura de mercado, a AICEP abre portas às empresas nacionais que, mais facilmente, poderão acompanhar e identificar novas oportunidades para expansão dos seus negócios.

Este organismo acompanha, em matéria de exportações e investimento no estrangeiro, as empresas com actividade internacional, fazendo a prospecção e dando apoio no arranque da actividade internacional de empresas em que seja identificado potencial de

²⁰ <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/saber/Conhecimento/Paginas/AreadoConhecimento.aspx>

internacionalização. É feita a aposta num modelo de proximidade do tecido empresarial nacional com o parceiro da esfera pública, capaz de oferecer serviços de elevado valor acrescentado.

A nova “arma” de aproximação nacional aos mercados exteriores consiste numa abordagem empresarial, filtrando as oportunidades de negócio e apoio ao investimento nacional no exterior. A presença local deste organismo, representa um agente facilitador, visto estar em condições privilegiadas para acompanhar o desenvolvimento local, observar e detectar novas oportunidades para as empresas portuguesas.

Cabe à AICEP garantir as diferentes fases atrás enumeradas, assegurando que a difusão da informação chegue às empresas nacionais de forma a permitir uma rápida resposta a tais oportunidades. Estamos assim perante um organismo que fornece um conhecimento mais completo, ligado às experiências e saberes locais e aos contextos culturais intrínsecos dos próprios mercados, assim como às especificidades de gestão, que as empresas vão assimilando e integrando ao longo do seu processo de internacionalização.

Na era do conhecimento e da globalização de mercados, o gestor de cliente assume-se como um elemento importante no reforço da competitividade das empresas, constituindo-se como um interlocutor fundamental no acesso à gestão do recurso informação e como facilitador/dinamizador do processo de internacionalização. É exactamente neste sentido que a AICEP intervém, por um lado, no apoio à competitividade internacional das empresas, ajustando o seu quadro de apoios e adequando os seus produtos e serviços às necessidades específicas dos seus clientes e utentes e, por outro lado, intervém nos diferentes países como agente facilitador, estabelecendo um primeiro contacto e abrindo portas para as empresas se internacionalizarem.

Através da criação de uma rede de conhecimento estruturado que sirva a internacionalização dos agentes económicos, com actividade em Portugal e valorização no exterior, a AICEP pretende gerar valor em termos de expansão da actividade das empresas, que vêem consolidado o seu crescimento, com vantagens para todos os que nela participam.

A AICEP é pois “uma entidade pública de natureza empresarial vocacionada para o desenvolvimento de um ambiente de negócios competitivo que contribua para a globalização da economia portuguesa” e cuja actividade visa “promover a internacionalização das empresas portuguesas e apoiar a sua actividade exportadora, captar investimento estruturante e promover a imagem de Portugal com iniciativas criadoras de valor para o nosso país”²¹.

²¹ Informação disponível em: <http://www.portugalglobal.pt/PT/SobreNos/Paginas/SobreNos1.aspx>

ii. Exemplo – Ficha de Mercado sobre a China

As fichas de mercado consistem numa apresentação aprofundada e abrangente sobre vários países, de forma a retratar a situação económica, o mercado e as principais características locais. A AICEP organiza esta informação para cada país, através de dados e indicadores económicos, tais como: os principais indicadores macroeconómicos, a situação económica actual e perspectivas, o mercado internacional, as relações económicas e o investimento, o quadro legal e as condições de acesso ao mercado. Deste modo, é feito um retrato sobre a situação e as características do mercado, mas também uma análise da situação em causa, para que as empresas possam ajustar as estratégias de entrada no país em causa e identificar as novas oportunidades nesse mercado.

Por fim, é feito um levantamento de informações úteis e contactos de forma a direcionar as empresas para os agentes que irão intervir na entrada daquelas no mercado, facilitando, deste modo, a abordagem às diferentes entidades, que poderão vir a participar no desenvolvimento e na abertura a novas trocas comerciais.

Com base na informação recolhida sobre os países e mercados a investir, é feita uma análise da história e geografia do país em causa e a respectiva caracterização económica, para espelhar de forma completa e exaustiva aquele mercado, o que permite à empresa ajustar a estratégia de entrada no mercado, de acordo com as necessidades já identificadas, diminuindo assim o risco do desconhecimento e evitando desperdiçar tempo e recursos.

O levantamento desta informação acelera a entrada do novo investidor no mercado em causa, que passa a ter à sua disposição um conjunto de contactos, informação sobre legislação e indicadores que lhe permitem fazer uma primeira triagem para a pesquisa de novos mercados. Por outro lado, sendo esta uma informação generalista e objectiva, consoante o modelo ou produto a exportar, as empresas poderão aprofundar o seu interesse, explorando apenas os indicadores que lhes interessem ou que se relacionem mais com as suas necessidades.

Tendo em conta, por exemplo, a balança comercial entre Portugal e China, que é altamente desfavorável a Portugal, as empresas nacionais poderão identificar novas oportunidades de negócio, através da informação fornecida pela AICEP relativa à análise das novas tendências e evoluções do mercado chinês, e dar resposta à crescente procura de novos produtos. Mais, com o elevado número de produtos, de grande variedade, a ser actualmente importado,

Portugal poderá aproveitar os meios de transporte de regresso e assim fazer escoar produção nacional, ficando menos susceptível à contracção de mercados, como a verificada em 2009.

Ora, sendo a União Europeia, Angola e os Estados Unidos os principais parceiros comerciais de Portugal, em que Portugal tem uma posição deficitária, à excepção de Angola e dos Estados Unidos, a deslocalização do comércio nacional para novos mercados, poderá diminuir o risco de oscilações, como as registadas com os Estados Unidos em 2009, e criar novas oportunidades para mercados de forte potencial.

Com o crescimento acentuado do volume de importações da China, que passou de 382.497 milhares de Euros, em 2000, para 1.114.669 milhares de Euros, em 2009, Portugal poderá aproveitar a familiarização dos importadores com o funcionamento das duas economias e optimizar o transporte das mercadorias, aproveitando o regresso das embarcações que trazem os bens importados.

A China apresenta-se, actualmente, como um mercado de maior potencial, constituindo uma excelente alternativa a mercados esgotados e em crise, onde o crescimento das empresas portuguesas está, à partida, dificultado.

De acordo com dados do INE²², o número de empresas portuguesas a exportar para a China tem tido um forte crescimento, passando de 571, em 2005, para 755 empresas, em 2009. Contudo ainda são números muito abaixo das 5330 empresas registadas que importaram produtos da China. Entre os principais exportadores nacionais para a China estão os minérios (21%), os aparelhos eléctricos (23%), os produtos químicos (11%), madeira e cortiça (11%) e pastas celulósicas (7%)²³. Mas novas oportunidades se apresentam para os produtos nacionais, que no ano passado viram as vendas aumentar no emergente mercado chinês, com um particular destaque para os produtos tradicionais como o vinho e azeite. Este crescimento das vendas é, em parte, reflexo do apoio prestado às empresas, no investimento e exportação para mercado chinês, através de programas sustentados por organismos nacionais, como a AICEP.

Para tal, é feito um acompanhamento das novas tendências e hábitos da China, pela AICEP, que divulga, apoia e acompanha as empresas nacionais que procurem aquele mercado. É, desde logo, feito um levantamento de um conjunto de indicadores, que retratam a actividade e desempenho das diferentes áreas do mercado, permitindo que as empresas ajustem a sua

²² <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Homepage.aspx>

²³ AICEP – Portugal: Relacionamento Económico com a China
<http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalhe.aspx?documentId=9c5a18ad-9804-4d18-ae7d-52c8fc9483b4>

estratégia de entrada, dando resposta às necessidades presentes e minimizando os riscos associados a esses novos investimentos.

A AICEP apresenta-se, portanto, como um elo de ligação entre este novo mercado e as empresas nacionais, identificando e difundindo as oportunidades de negócios, acelerando a penetração no mercado e reduzindo os respectivos riscos associados, constituindo, deste modo, um apoio importante e inestimável no sucesso de novas missões.

Ao contactarem com a AICEP, as empresas têm acesso a toda a informação produzida e disponibilizada, por aquele organismo, e que se baseia em quatro princípios:

- Saber – Conjunto de informação organizada para apoio ao investimento externo (fichas e dossiers de mercado, informação estatística, regulamentar, oportunidades, guias de apoios e práticas de negócio...);
- Agir – Foram criados mecanismos e serviços de apoio para agilizar a entrada de empresas nos novos mercados;
- Promover – A difusão de informação sobre produtos nacionais ou pelo contrário de oportunidades de negócio é feita através de várias actividades de promoção e divulgação, tais como feiras, eventos ou missões;
- Vender – Para o sucesso desta etapa, o AICEP tem previstas várias iniciativas que passam por apoios financeiros ou diplomacia económica.

Este documento contém informação básica mas relevante sobre o mercado, as relações bilaterais com Portugal e o enquadramento legislativo e regulamentar. O objectivo desta informação em ficha é possibilitar um primeiro contacto com a realidade económica do país (perspectivas, comércio internacional, investimento e turismo) e uma panorâmica das suas relações económicas com Portugal (comércio, serviços, investimento). É igualmente fornecido um quadro das relações internacionais e regionais assim como informação sobre as condições legais de acesso ao mercado e outras informações úteis para a actividade exportadora das empresas portuguesas e do investimento português no estrangeiro.

Como se trata de um levantamento momentâneo da economia do País e respectivos indicadores, tal qual uma fotografia, caberá ao investidor procurar as tendências de evolução do mercado e captar as suas oportunidades, dando resposta a possíveis necessidades. A Portugal caberá aproveitar as mais-valias da introdução de produtos de qualidade, em novos mercados, tais como os produtos com características dificilmente reproduzíveis a curto prazo, os produtos alimentares (vinho, azeite, conservas...), isto é, produtos relativamente aos quais

a capacidade de produção nacional detém características que lhe garantem destaque e superioridade comercial.

As empresas encontrarão, na informação prestada pela AICEP, uma base para formularem a sua estratégica de entrada no novo mercado, adaptada à realidade em causa e tendo em conta o impacto que as suas características poderão ter no desempenho da sua organização. Através de uma acção concertada, as empresas nacionais poderão usufruir da abertura comercial que as representações da AICEP permitem, visto estarem colocadas nos pontos-chave, o que agiliza a penetração em mercados fechados e controlados.

Este apoio deverá, no entanto, ser feito em conjunto com o contínuo esforço de adaptação, ajustamento e inovação para que os produtos nacionais conservem as suas vantagens competitivas e se destaquem face aos seus concorrentes.

Através do levantamento e caracterização geográfica, social e económica dos países, a AICEP pretende transmitir a situação e características dos mercados para que as empresas tenham um conhecimento real do mercado que vão encontrar e possam definir a sua estratégia de actuação o mais certa e apropriada às necessidades locais.

De acordo com Michael Porter (1990) a competitividade de uma nação depende da capacidade da sua indústria para inovar e melhorar. Neste sentido “o verdadeiro papel do governo é dinamizar e encorajar as empresas a elevar as suas aspirações e a subirem a níveis mais altos de desempenho qualitativo, ainda que este processo possa ser intrinsecamente desagradável e difícil” (Porter, 1990). Deste modo, “há alguns princípios básicos e simples que os governos deveriam adoptar a fim de desempenharem um papel apropriado à competitividade nacional: encorajar a mudança, promover a rivalidade interna e estimular a inovação” (Porter, 1990).

Através da criação da plataforma de conhecimento, a AICEP fornece informação essencial à internacionalização das empresas, catalisando as oportunidades encontradas e direcionando-as para os agentes económicos melhor preparados e com a oferta mais ajustada à situação em causa. Este impulso dado acelera a entrada das empresas nos novos mercados, bem como assegura a correspondência de expectativas das empresas com a procura presente nos diversos países.

A monitorização do ambiente externo, incluindo concorrência e novas tecnologias, é de vital importância para que as empresas possam identificar ameaças e antecipar oportunidades que lhes possibilitem permanecer competitivas no mercado. Do ponto de vista da capacidade de inovação, quanto mais rápida e real for a capacidade, da organização, em considerar as

informações do ambiente externo e utilizá-las para fins comerciais, maior será o seu ambiente inovador (Silva e Abreu, 2001).

iii. Apresentação do Mercado Nacional

A nível de apresentação nacional, para além da listagem de entidades presentes nas várias áreas de negócio, das estatísticas de actividades e da legislação do sector, a AICEP tem apresentado e divulgado exemplos de negócios, produtos e novos lançamentos feitos por empresas nacionais, e tem organizado colóquios temáticos para a difusão de informação de cada sector.

Esta informação genérica pode vir a despertar um primeiro contacto por parte de investidores externos, estando acessível e organizada por áreas de negócio. A disponibilização desta informação constitui um primeiro passo na abordagem do Estado Português, numa perspectiva de “ataque” económico, com o objectivo de angariar novos clientes para as empresas nacionais, através de estratégias de influência ao serviço das empresas nacionais.

Sendo Portugal uma economia pequena e aberta e estando sujeita a pressões hostis, as empresas nacionais têm de estar preparadas para surpreender os seus invasores, antecipando possíveis ameaças e oferecendo produtos de melhor qualidade ou baseados em alta tecnologia, e, fazendo uso da mais-valia histórica, devem lançar-se nas novas economias emergentes, com forte potencial de crescimento, onde há partilha de raiz cultural e onde há possibilidade de forte penetração devido à presença histórica nacional.

Para tal, é necessário um esforço na qualidade e profissionalismo das empresas portuguesas de forma a estarem preparadas para uma rápida e eficaz resposta a solicitações do mercado exterior.

O Estado português assegura então o fornecimento de informação estatística e empresarial, de modo a apoiar as empresas, e intervém como um primeiro interlocutor no relacionamento com os novos mercados. O facto de a listagem e apresentação das empresas nacionais ser feita por sectores de actividade realça e pode catalisar a atenção de investidores ou potenciais clientes.

Apesar da presença da AICEP estar resumida à primeira fase do investimento empresarial, tanto a nível interno como externo, a disponibilização de informação básica, abre novas portas, funcionando como ponto de partida para novos negócios.

As fichas de mercado disponibilizadas, pela AICEP, constituem então uma primeira etapa da plataforma de inteligência económica que pretende dar resposta às seguintes questões:

- Caracterização socioeconómica do mercado: restrições e condicionantes históricas, evolução, dados geográficos e indicadores económicos;
- Legislação, facilidade de acesso aos contactos disponibilizados, restrições culturais e poder de mercado entidades presentes no mercado;
- Resultados e quotas de mercado: listagem e apresentação das empresas presentes no mercado, repartição e oferta;
- Procura e projectos apresentados: promoção e informação de novos projectos, procura e contactos de empresas que procuram resposta para necessidades específicas.

As áreas de pesquisa deste modelo de organização de informação estão divididas pelas áreas social, económica, tecnológica e política, permitindo às empresas identificar o tipo de informação e a área pesquisada, tendo como base o impacto de cada força sobre o desempenho da organização.

Através deste modelo, a AICEP procura dar acesso a informação e conhecimento, com base na identificação e divulgação de oportunidades, no apoio e na facilitação de contactos que poderão alavancar o crescimento das empresas para novos mercados ou novas áreas que ainda não estavam a ser exploradas, reforçando as suas vantagens competitivas.

Este levantamento e organização de informação permite dar resposta às cinco forças básicas do modelo Porter:

- Número de concorrentes e rivalidade – Caracterização do mercado, restrições legais, entidades presentes no mercado, resultados e quotas de mercado;
- Entrada de novos concorrentes – Legislação, facilidade de acesso aos contactos disponibilizados, restrições culturais e poder de mercado;
- Poder de negociação dos clientes – Oferta presente no mercado e poder de compra;
- Aparecimento de produtos substitutos – Número de operadores, oferta presente.

Ao ser dada resposta a estas questões, é possível definir a estratégia de entrada neste novo mercado, monitorizando a concorrência presente, as expectativas e tendências do próprio mercado, as restrições legais e as barreiras culturais que poderão dificultar a sua actuação. Esta informação representa, pois, uma primeira abordagem ao mercado, retratando-o de forma abrangente e servindo de fonte consistente para alimentar o processo de inteligência económica da empresa.

Após esta primeira fase, através do seu conhecimento e da partilha com outros agentes, a AICEP empreende novas acções, reposicionando ou corrigindo o processo, de forma a garantir que os objectivos pretendidos sejam alcançados.

Esta área do conhecimento tem como missão dinamizar a plataforma de inteligência competitiva para apoiar o negócio internacional. Pretende, deste modo, ser reconhecida como o parceiro nacional de excelência em termos de formação especializada e de disseminação de conhecimento em áreas dinâmicas do comércio internacional e do investimento.

Este processo consiste num consórcio entre empresas, organismos e universidades, com o objectivo de dinamizar e partilhar conhecimento sobre sectores e mercados estratégicos, reforçando a partilha de experiências relevantes para o sucesso das empresas nos mercados externos. Através de um conjunto de actividades, que passam pelo levantamento, recolha, organização e difusão de informação, bem como criação de elos entre os diferentes agentes intervenientes no mercado, a AICEP está a criar e a proporcionar meios que estimulam o pensamento estratégico, o que permite às empresas darem resposta a questões com maior rapidez e eficácia do que se o processo fosse iniciado de raiz no momento de entrada num novo mercado. As informações fornecidas estão organizadas de forma a estabelecer ligações capazes de gerar novo conhecimento para a organização, essencial para o seu desenvolvimento e para uma resposta eficaz a novos desafios.

Esta informação padronizada aproxima também as empresas aos novos mercados, o que facilita a determinação do seu planeamento estratégico, sendo um auxílio importante para a construção e desenvolvimento de novos planos de negócio.

Finalmente, através do acompanhamento dado à entrada das empresas em novos mercados e do fornecimento de informação sobre a procura de novos investimentos, a AICEP dinamiza e assegura a continuidade do processo de conhecimento, alimentando e desenvolvendo a participação dos vários agentes do processo e facilitando o processo de internacionalização das empresas portuguesas.

A produção, a gestão e a dinamização desta plataforma de conhecimento, embora não seja garantia de sucesso de qualquer projecto, apresenta-se como um recurso importante para acelerar e sustentar a internacionalização das empresas nacionais, evitando-lhe etapas de pesquisa, recolha e tratamento de informação, o que lhes permite um rápido posicionamento nas áreas pretendidas, aproximando-as dos seus mercados alvo.

Hoje é perfeitamente claro que o volume e qualidade de informações disponíveis num país são vitais no quadro competitivo internacional. Para a competitividade das empresas, a

disponibilização de informações úteis é essencial, pois são elas que permitem conhecer os mercados, a concorrência, as tecnologias, o ambiente interno e externo dos mesmos.

Para Christian Pierret (2001), a Inteligência Económica dá uma perspectiva do conjunto de informações úteis às empresas, sejam elas científicas técnicas ou sobre o mercado, os produtos, a concorrência, a regulamentação, a tendências e os comportamentos. Esta é também a opinião de Tavares Moreira²⁴, para quem o Estado assume, neste particular, um papel crucial. De facto, segundo Christian Pierret, calcula-se que 80% das informações económicas úteis às diversas unidades económicas sejam detidas pelo Estado. Razão pela qual, Carlos Tavares (2003) refere que “a informação sobre mercados, oportunidades ou tendências fornecida tão precocemente quanto possível é, porventura, o melhor e mais poderoso apoio que o Estado pode prestar às empresas”.

Tendo o Estado acesso privilegiado a informações úteis e impulsionadoras de novas oportunidades de negócio, a respectiva divulgação e o apoio a novos investimentos, por parte do Estado, vem dar resposta a uma das necessidades essenciais à definição estratégica da empresa, aproximando as empresas de realidades que dificilmente estariam ao seu alcance.

Por outro lado, com a disponibilização das fichas de mercado, que fazem um retrato abrangente dos países, através das suas características e dinâmicas, as empresas passam a dispor de uma plataforma de conhecimento, que vem dar resposta às suas necessidades de informação e que contribuem para a definição da abordagem estratégica aos novos mercados.

Já em 1997, António Guterres, numa cerimónia oficial, afirmava: “*Esta informação estratégica não se queda nos domínios clássicos atinentes à política externa e de defesa, entendidas em sentido estreito. Terá de abranger cada vez mais domínios tão sensíveis para o nosso posicionamento internacional como o económico-financeiro, o do desenvolvimento industrial e tecnológico, com especial realce para as áreas geográficas com que mantemos relações políticas, económicas e militares*”.

A AICEP vem, nesse sentido, dar resposta à necessidade de prestação de informação pelo Estado, acrescendo uma vertente dinamizadora de juntar as oportunidades de negócio às empresas nacionais e de prestar o respectivo apoio ao longo do processo de internacionalização.

Esta nova forma de apoio às empresas veio permitir o alargamento da actividade empresarial nacional para novos mercados, respondendo às novas tendências e expectativas dos consumidores, numa perspectiva sustentável e duradoura. As empresas dispõem hoje de um

²⁴ <http://www.revistamilitar.pt/modules/articles/article.php?id=236>

importante auxílio na preparação e entrada em novos mercados, evitando o investimento de recursos na pesquisa, recolha e tratamento de informação possibilitando-lhes uma entrada mais ajustada e atempada, visto este mecanismo acelerar a capacidade de resposta a novas oportunidades que forem aparecendo.

Por outro lado, com o intercâmbio, a difusão e a partilha de novos pontos de vista e expectativa de mercado, a AICEP está a incentivar e a gerar práticas de inteligência económica para as empresas, sustentadas na informação e na partilha de conhecimentos.

Esta prática aliada a um levantamento e conhecimento detalhado da empresa irá permitir o reforço da sua capacidade de adaptação e de resposta a alterações de mercado, visto a empresa saber onde deve actuar, corrigir ou incentivar a sua organização, melhorando a sua capacidade de resposta e reforçando as suas vantagens competitivas. Desta forma, a prática de inteligência económica age como um motor de aprendizagem da própria organização (Guilhon, 2004).

Presente nos dois lados do negócio, na apresentação do mercado externo através das fichas de mercado e na divulgação do mercado nacional, a AICEP dá cobertura à necessidade de informação das empresas aquando do seu processo de internacionalização, actualiza e alerta as empresas para novas oportunidades de negócio, o que gera uma vertente dinâmica a este processo de conhecimento. Esta informação espelha a realidade de vários mercados, caracterizando-os e transmitindo um conjunto de restrições e expectativas presentes.

Assim, com base na informação prestada pela AICEP, a empresa conseguirá fazer um levantamento do sector, caracterizando-o a nível de oferta, da concorrência e da regulamentação, elementos essenciais na construção da sua estratégia. Para o correcto tratamento e aproveitamento desta oferta, a empresa deverá munir-se de sistemas de informação abrangentes e completos, que permitam reforçar a sua capacidade de absorção, isto é, a capacidade de reconhecer o valor de uma informação nova externa, de a assimilar e de a utilizar para fins comerciais (C. La Robertie, 2009). A capacidade de absorção da informação é condição essencial para que a informação seja um trunfo na gestão estratégica e na capacidade de inovação da empresa, não desperdiçando novas oportunidades de desenvolvimento.

Os mecanismos e plataformas de conhecimento criados, tanto a nível da iniciativa privada, como pelo Estado, vêm dar um novo impulso para a identificação de oportunidades, possibilitando a preparação cuidada de estratégias, reforçando e ajustando os investimentos, para que as empresas possam usufruir de um ambiente propício ao seu desenvolvimento e à

criação de produtos e serviços inovadores, com base em modelos e critérios sustentáveis, que estarão na origem do seu desenvolvimento a longo prazo.

Este impulso na expansão de empresas nacionais, vem, por seu turno, acelerar e facilitar a entrada das empresas em novos mercados, evitando o investimento na recolha exaustiva de informação, recurso fundamental para a preparação e definição da estratégia de investimento, como vimos.

Com o apoio prestado pela AICEP, as empresas poderão alargar substancialmente os seus mercados alvo, diversificar a oferta para novos produtos e assegurar o seu crescimento e desenvolvimento a longo prazo.

VI. Comparação Modelo Estatal / Privado

No modelo apresentado pela GALP Energia, como exemplo de iniciativa privada, é feito um levantamento da informação do sector, das práticas do mercado, da ligação a patentes existentes e investigação realizada. Este mecanismo vem alimentar todo um processo de tratamento de informação, com o objectivo de corrigir e aplicar melhores práticas, poupando recursos à empresa e aumentando a sua eficiência.

Por outro lado, ao ser feito o acompanhamento do mercado, passa a haver uma sensibilização para novas tendências dos consumidores, aproveitando para direcccionar recursos nessas áreas, conseguindo acompanhar e dar uma resposta adequada às expectativas do mercado.

Por último, a procura e a partilha de informação proveniente de grupos de trabalho do sector, ligados à investigação científica, são factores favoráveis ao desenvolvimento e à inovação, alargando a área de negócio da empresa para novas áreas e novos mercados. Nestes casos, a perspectiva da empresa está focada no mercado exterior, com o objectivo de identificar oportunidades de melhoria da sua oferta e eventuais ameaças presentes, bem como os segmentos alvo para a definição da sua acção comercial e os seus objectivos de desenvolvimento.

Esta componente vem dar resposta às necessidades de informação para a formulação estratégica da empresa, fomentando e reforçando a sua capacidade de resposta, condição base para o seu desenvolvimento sustentável, o que torna a empresa mais competitiva, fomenta o seu crescimento a longo prazo e cria valor em novas áreas.

No caso da AICEP, uma estrutura Estatal, é feito um exaustivo trabalho de recolha de informação e de regulamentação, alargada a diferentes áreas e mercado, espelhando as realidades vividas e respectivas características. Esse trabalho permite criar e alimentar uma plataforma de conhecimento, com uma abrangência global, que aproxima as empresas aos mercados e que permite à AICEP prestar um apoio e servir de elo de ligação entre as necessidades das empresas e as oportunidades que os mercados oferecem no momento.

Ao ser feita a publicitação e promoção das empresas nacionais, através de variados tipos de eventos, há uma preocupação de captar novos negócios, de apoiar e fortalecer a entrada das empresas no mercado externo e de contribuir para o sucesso do seu desempenho.

O modelo estatal destaca-se pela sua abrangência, pois cobre, de forma objectiva e global, as necessidades de informação que as empresas necessitam para um conjunto alargado de mercados.

Esta estrutura espelha a realidade actual e as características do mercado, podendo vir a ser utilizada e ajustada ao ponto de vista e às necessidades da empresa, e tem a virtude de aproximar e acelerar a entrada das empresas nos novos mercados, apoiando-as no sentido de melhorarem a sua capacidade de reacção e de reposta ao desafios da internacionalização.

Em ambos os modelos é feito o levantamento do mercado, das respectivas características em termos de concorrência e da sua regulamentação, que constitui um instrumento essencial para dar resposta às questões base do desenvolvimento estratégico da empresa.

Embora com perspectivas diferentes, na forma em como é feita a recolha inicial da informação, pois no caso da AICEP há um objectivo de promoção de oportunidades para as empresas nacionais no mercado externo e para as empresas estrangeiras no mercado interno, tanto no exemplo da AICEP como no exemplo da GALP Energia pretende-se que a informação obtida tenha um efeito dinamizador e sirva de suporte na entrada em novos mercados. Para ambos é vital haver um conhecimento detalhado dos agentes presentes e do seu desempenho, bem como das perspectivas de desenvolvimento em discussão e análise, de forma a que os decisores disponham de um conjunto de informação tratada e organizada, que lhes permita tomar decisões sustentadas, quanto ao planeamento estratégico da respectiva organização.

Ambos os modelos, procuram, pois, dar resposta ao modelo Porter, que serve de ponto de partida para o desenvolvimento da estratégia de crescimento da empresa, integrada no seu mercado de actuação e consciente de que o seu sucesso passará pela partilha de conhecimento e pelo desenvolvimento de novas ideias.

Nos dois casos, há ainda a consciência de que as necessidades de informação são contínuas, sendo necessário que a organização seja alimentada continuamente alimentada, para não se afastar de novas oportunidades e áreas de crescimento. Nesse sentido, a GALP Energia desenvolveu mecanismos próprios para a constante recolha de informação e a AICEP apostou no trabalho desenvolvido pelos seus representantes, com uma presença local. Esta noção de continuidade vem dar uma dinâmica e estimular o desenvolvimento das organizações, o que contribui significativamente para a melhoria do desempenho das empresas e fomenta a concretização de novos projectos.

VII. Conclusão

O desenvolvimento de tecnologias de informação veio trazer um forte aceleramento à transmissão de informação, estando esta disponível em novos suportes, que permitem maior flexibilidade na sua consulta e difusão.

No mundo empresarial, há uma clara noção de interacção dos diferentes agentes, em que a agressividade da concorrência leva a que cada empresa desenvolva novos produtos e procure novos mercados de modo a atingir os seus objectivos e reforçar os seus resultados.

As empresas passaram a olhar a informação como um novo activo que lhes permite monitorizar a sua actividade e corrigir eventuais desvios aos seus objectivos, constituindo ainda uma verdadeira fonte para o desenvolvimento de novos produtos, processos ou áreas de negócio.

Assim, as empresas têm vindo a dirigir mais atenção e a realizar novos investimentos na recolha atenta de informação, para que a tomada de decisão no seio da organização seja mais facilitada e sustentada.

Ao proporcionar informação organizada e estruturada, o Estado apoia as empresas nacionais de forma equilibrada e justa, reduzindo as incertezas de negócio e contribuindo para uma tomada de decisão sustentada. E, visto esta informação estar disponibilizada de forma aberta e acessível, não há desequilíbrios nem acções de proteccionismo que iriam contrariar as regras do espaço aberto em que estamos inseridos.

Caso a inteligência económica estivesse resumida às grandes empresas, com avultados orçamentos para investimentos nesta área, dificilmente as pequenas e médias empresas (PMEs) conseguiram receber de forma atempada e útil a informação que necessitam para se repositionarem e alcançarem novos mercados. Daí o inestimável valor do contributo do Estado, através da AICEP, junto das PMEs.

Em Portugal, através da experiência dos serviços consulares, os empresários encontram um novo interlocutor que poderá funcionar como agente facilitador e permitir a abertura de novos mercados às empresas nacionais. A AICEP ao desenvolver uma importante rede de conhecimento, servindo de apoio à exportação das empresas nacionais, através do aconselhamento, acordos, incentivos, aproxima as empresas dos novos mercados, e ajuda-as a prepararem-se para os novos desafios de forma a minimizar o risco associado.

Com a promoção e o envio de informação para o exterior, a AICEP desenvolve um papel essencial na divulgação e detecção de oportunidades para o crescimento das empresas. A plataforma criada para a recolha e disseminação de informação tratada, organizada e dirigida a mercados específicos, vem dar resposta às necessidades de informação dos intervenientes e permitir a detecção de novas oportunidades de mercados, o que representa um importante investimento de inteligência económica e contribui para o alargamento e enriquecimento da economia portuguesa, através da diversificação das exportações, concentradas essencialmente na União Europeia, e da constituição de redes, parcerias e novas formas de cooperação inter-empresas, incluindo entre os diferentes actores num mercado cada vez mais globalizado.

Através desta actuação, o Estado português fornece informação pertinente para todos os intervenientes no mercado, focando as áreas de negócio, as características sociais, culturais e estratégicas inerentes ao mercado em causa, e assegurando uma área essencial às empresas no seu modelo de inteligência económica.

Por outro lado, ao assegurar este levantamento, tratamento e difusão de informação, o Estado controla e gere informação essencial que visa garantir o reforço competitivo das empresas nacionais. Com a aposta em novos investimentos na área do conhecimento e da tecnologia, de forma a acompanhar as novas expectativas e necessidades do mercado, a inteligência económica apresenta-se como o motor para a criação de novos produtos, de forma sustentável, tornando-se num agente essencial de inovação e desenvolvimento.

A gestão de conhecimento, feita através dos modelos de inteligência económica, é, por um lado, fonte de informação essencial à tomada de decisão e, por outro lado, um motor estratégico para o crescimento sustentável das organizações, uma vez que a informação gerada é a base de inovação para o desenvolvimento das sociedades.

A partir do estudo detalhado e da análise do processo de inteligência económica, procurou-se, com o presente trabalho, evidenciar todo um conjunto de práticas que permitem às empresas corrigir o seu desempenho, desenvolver a sua estratégica competitiva mas sobretudo enfrentar novos desafios.

Este trabalho permitiu, igualmente, contextualizar essas práticas através da análise de soluções estratégicas e evidenciar os potenciais resultados, evocando dois exemplos práticos, um no sector empresarial privado e outro no sector estatal, que recorrem à inteligência económica de forma a potencializar a internacionalização das empresas, bem como a galvanizar as respectivas vantagens competitivas. Em ambos os exemplos fica patente que a

informação representa, hoje, um trunfo para um melhor desempenho das empresas, sendo fonte de desenvolvimento e inovação.

VIII. Bibliografia

Bontje, J. (1991), L'Auditor – Faites L'Audit et le Plan Stratégique de Votre Enterprise. Maxima, 62-82.

Besson, B. e Possin, J. (1996), Do Serviço de Informação à Inteligência Económica. Instituto Piaget.

Drucker, P. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Harper & Row, 1985

Leandro, G., Carrapatoso, A., Azevedo, B., Rodrigues, C. (2000), *A Gestão da Informação e a Tomada de Decisão*. Instituto de Altos Estudos Miltares.

Martinet, B. e Marti, Y. (1995), *A Inteligência Económica*. Instituto Piaget.

Nonaka, I, Takeuchi, H (2008) *Gestão do Conhecimento*, Bookman.

Prusak, L, Mc Gee, J, (1993) *Managing Information Strategically* John Wiley & Sons, Inc.

Reis, L. (2008), *Estratégia Empresarial*, Editorial Presença

Santos, A (2008), *Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos*, Escolar Editora.

Silva, F., Alves, J (2001), ERP e CRM Da Empresa à E-Empresa – Soluções de Informação Reais para Empresas Globais. Edições Centro Atlântico.

Silva Pinto, L. (2011), *Sagres A Grande Revolução Estratégica*. Escolar Editora.

Sousa, A. (1990), *Introdução à Gestão*. Editorial Verbo. Carvalho, A (2009), Da Economia do Conhecimento ao Associativismo Empresarial Revista Portugalglobal Junho.

Juillet, A. (2010) Economic intelligence: a new tool for competitiveness in a global world – AICEP.

La Robertie, C. e Lebrument, N. (2008), *Capacités d'absorption et gestion de crise: les pratiques d'intelligence économique des PME*. Cahiers de la Sécurité, 1-10.

La Robertie, C e Lebrument, N, (2008) *Quel paradigme stratégique pour l'intelligence économique?*. Cahiers de la Sécurité, 253-260.

Nicolau, I. (2001), *O Conceito da Estratégia*. ISCTE.

Krucken, L. e Debiasi, F. (2001), *Inovação Tecnológica e Inteligência Competitiva: Um processo Interativo*, Universidade Federal de Santa Catarina.

Magrinho, A. (2009), *Portugal Competitivo*, TDS News, Newsletter de Inteligência Económica das Tecnologias de Defesa e Segurança.

Magrinho, A (2009), Inteligência Económica e Competitiva, Portugalglobal, Junho.

Rodrigues, J. (2009) , Inteligência Económica para Enfrentar a Crise, Expresso, 05 de Junho.

AICEP

<http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/saber/Conhecimento>

<http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Eventos/Paginas/Agenda.aspx>

<http://www.portugalglobal.pt/PT/ComprarPortugal/Paginas/comprar%20a%20Portugal.aspx>

Jorge, P (2010), Inteligência Competitiva é Estratégia, <http://paulojunior.net/inteligencia-competitiva-e-estrategia/>

Pierret, C. (2001) *La guerre de l' info aura bien lieu,*

[http://strategique.free.fr/archives/textes/ie/archives_ie_12.htm.](http://strategique.free.fr/archives/textes/ie/archives_ie_12.htm)

IX. Anexos