

A Chave da Inteligência Competitiva

Francisco Jaime Quesado

Economista e MBA pela Universidade do Porto, tem exercido funções de sstão na área pública (gestor do POSC – Programa Operacional Sociedade do Conhecimento, administrador da AdI – Agência de Inovação) e privada (gestor no Grupo Amorim e AEP) associadas às temáticas da Inovação e Conhecimento. Docente na Universidade do Porto e Universidade Católica Portuguesa, é autor da obra “O Novo Capital”.

Resumo

Estamos na Sociedade do Conhecimento e o paradigma do modo de funcionamento da sociedade mudou. É hoje importante disseminar tudo o que se sabe e importa que individualmente se coloque em prol da sociedade a criatividade e capacidade inovadora de cada um, fazendo o que se chama empreendedorismo. Estes são fatores críticos da mudança numa sociedade de vivência num modo participado. Com efeito, a grande alavancagem deste novo modo de estar resulta de se estar na rede, de usar as tecnologias de informação e comunicação.

O fator tecnológico é central na dinamização desta “Nova Agenda de Inteligência” em Portugal mas também apostar na excelência deve constituir um compromisso permanente na procura de criação de valor.

Há uma oportunidade de reinvenção de identidade nacional com base nas nossas capacidades através da implementação de um Modelo Estratégico de Desenvolvimento diferente e com outros resultados.

Abstract

The Key to Competitive Intelligence

We are in a “Society of Knowledge” and the paradigm of her inner workings has changed. Today it is important to disseminate everything we know and it matters that each individual can and should put his creativity and innovative capability at the service of the society, doing what it is commonly called as entrepreneurship. These are critical factors of change in a participated society. Actually the big support for this new way of living is associated to being in the net and using and exploring the information and communications technologies.

The technological factor is central to the boosting of a “New Agenda for Intelligence” in Portugal but also if we want to bet on excellence and assume a permanent commitment towards the value creation.

There is an opportunity of reinventing the national identity based in our capabilities and through the implementation of a different Model of Strategic Development and with other results.

Os Desafios da Sociedade do Conhecimento: do Mero Ciberespaço a uma Nova Revolução

O conhecimento, embora não sendo uma novidade, é talvez uma marca própria dos tempos de hoje, os da Sociedade da Informação e do Conhecimento. Sob articulação estratégica de atores relevantes do tecido socioeconómico regional como decisores políticos, empresas, universidades e centros de inovação, o conhecimento tem de ser estruturado e adaptado às novas dinâmicas da economia, nomeadamente a global, apoiado sobretudo nas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) no pressuposto da criação e sustentação de valor.

A diferença estará na capacidade de combinar eficiência com inovação mas para isso impõe-se:

Dar aos atores dinâmicos da sociedade civil (empresas, universidades, centros de I&D, empreendedores) a possibilidade de participarem de forma ativa numa verdadeira rede integrada de inovação e informação;

Proceder a uma ligação prática entre empresas e centros de conhecimento (universidades, centros I&D), usando as TIC como instrumentos dinâmicos de aumento de produtividade e reforço de valor na cadeia produtiva;

Criar centros de excelência e competitividade em zonas do interior ou mais desfavorecidas e que contribuam para a correção de assimetrias no desenvolvimento;

Participação na criação de riqueza e valor por parte dos diferentes atores sociais é um ato aberto mas avaliado segundo as dinâmicas da economia do conhecimento.

O investimento em conhecimento implica uma nova leitura do território. É conduzir a sociedade civil a protagonizar uma nova atitude, para intervenção: entendimento da evolução do conhecimento, capacidade de empreender para mobilizar novos projetos e criar valor e fixar riqueza; pensar de forma estruturada e atuar de forma organizada.

É papel da sociedade do conhecimento organizar a articulação dos atores, conformar vontades estratégicas, focalizar apostas, fazer equilíbrio entre inovação/criatividade e racionalidade/eficiência. Para esses desafios é importante elevar a qualificação das pessoas, habilitando-os a ser um novo tipo de cidadãos, como protagonistas ativos dum projeto de mudança coletivo.

A sociedade do conhecimento é de todos e para todos. Para isso é preciso dar um sentido de mobilização global. A participação de cada um numa sociedade

aberta só tem sentido se corresponder a uma aposta sentida e vivida em ideias e valores em que se acredite convictamente.

O conhecimento é o novo capital. A inovação e a criatividade são a voz duma economia global.

A Inteligência Competitiva

Quando estive em Portugal Thomas Malone, emérito professor da MIT *Sloan School of Management*, apresentou uma excelente visão sobre o papel que a “inteligência coletiva” tem nas organizações do futuro. Trata-se de uma nova plataforma de articulação entre os diferentes atores, destinada conhecer as “competências centrais” da sociedade e qualificá-las duma forma estruturante como vias únicas de criação de valor e consolidação da diferença. Para Portugal a oportunidade é única também. Impõe-se, de facto, um sentido de “inteligência competitiva” num tempo novo que se quer para o país.

Para Portugal a essência desta nova “inteligência competitiva” tem que se centrar num conjunto de novas “ideias de convergência”, a partir das quais se ponham em contacto permanente todos os que têm uma agenda de renovação do futuro. Importa acelerar uma cultura empreendedora em Portugal. A matriz comportamental da “população socialmente ativa” do nosso país é avessa ao risco, à aposta na inovação e à partilha de uma cultura de dinâmica positiva. Importa por isso mobilizar as “Capacidades Positivas de Criação de Riqueza” e fazer do empreendedorismo a alavanca duma nova criação de valor que conte no mercado global dos produtos e serviços verdadeiramente transacionáveis.

Na sociedade da “inteligência competitiva”, a falta de rigor e organização nos processos e nas decisões, sem respeito pelos fatores “tempo” e “qualidade” já não é tolerável nos novos tempos globais. Não se poderá mais, a pretexto de uma “lógica secular latina”, admitir o não cumprimento dos horários, dos cronogramas e dos objetivos. Não cumprir este paradigma é sinónimo de ineficácia e de incapacidade estrutural de poder vir a ser melhor. Importa por isso uma cultura estruturada de dimensão organizacional aplicada de forma sistémica aos atores da sociedade civil. Há que fazer da “capacidade organizacional” o elemento qualificador da “capacidade mobilizadora”.

Pretende-se também um Portugal de “inteligência competitiva” mais equilibrado do ponto de vista de coesão social e territorial. A crescente (e excessiva) metropolização do país torna o diagnóstico ainda mais grave. A desertificação do interior, a incapacidade das cidades médias de protagonizarem uma atitude de catalisação de mudança, de fixação de competências, de atração de investimento empresarial, são realidades marcantes que confirmam a ausência duma lógica es-

tratégica consistente. Não se pode conceber uma aposta na competitividade estratégica do país sem entender e atender à coesão territorial, sendo por isso decisivo o sentido das efetivas apostas de desenvolvimento regional de consolidação de “clusters de conhecimento” sustentados.

A sociedade civil portuguesa tem nesta matéria um papel central. A aposta na excelência, na sua diferença e no seu sucesso, é o resultado duma agenda estratégica que se pretende voltada para um futuro permanente. Apostar na excelência deve constituir um compromisso permanente na procura do valor, da inovação e da criatividade como fatores críticos da mudança. Os bons exemplos devem ser seguidos, as boas práticas devem ser percebidas, o caminho tem que ser o da distinção e da qualificação. Na sociedade da “inteligência competitiva” sobrevive quem consegue ter escala e participar, com valor, nas grandes redes de decisão.

Num país que se quer voltado para o futuro, as empresas, as universidades, os centros de competência políticos têm que protagonizar uma lógica de “cooperação positiva em competição” para evitar o desaparecimento. O desafio da “inteligência competitiva” tem que ser desenvolvido. Fazer de Portugal a “oportunidade possível” dum país onde o conhecimento e a criatividade sejam capazes de fazer o compromisso, nem sempre fácil, entre a memória dum passado que não se quer esquecer e um regresso a um futuro que não se quer perder.

O Fator Tecnológico

O fator tecnológico é central na dinamização desta “Nova Agenda de Inteligência Competitiva” em Portugal. Para tal, importa saber responder às seguintes questões:

- (1) O modelo de criação de valor na maior parte dos setores económicos do país continua a enfermar da falta de “leitura” estratégica dos novos *drivers* do crescimento – a “mecânica” de Porter, e de outros discípulos da competitividade, ainda não está suficientemente internalizada na prática da maior parte das empresas que a montante (utilização de recursos) e a jusante (integração nos circuitos comerciais internacionais) patenteiam ainda falhas estruturais incompreensíveis;
- (2) A dimensão social do paradigma nacional está esgotada. Novos desafios exigem soluções pragmáticas e claramente que a integração social e o fomento da empregabilidade, próprios duma sociedade justa e equilibrada, têm que assentar na sustentabilidade do mercado económico e não (apenas) em dinâmicas artificiais de política pública meramente conjunturais. A justiça social potenciada pelo emprego tem que assentar na capacidade dos

atores sociais criarem aquilo que recebem, para que o sistema funcione de forma sustentada;

- (3) A aposta na inovação tecnológica tem que ser lida a partir do mercado e da fase final da cadeia de valor. Criar novos produtos e serviços, melhorar processos, qualificar a utilização dos circuitos internacionais, dando-lhes dimensão e escala, é o caminho exigido por quem procura. Continua a haver uma utilização inadequada de recursos e esforço em I&D a partir da oferta, quando o pragmatismo da economia global exige respostas claras, atempadas e marcadas pela criatividade.
- (4) A relação dos cidadãos com o Estado tem que, duma vez por todas, ser clara, transparente e eficaz. Numa sociedade sem tempo, exigem-se respostas rápidas, simples e sobretudo potenciadoras do “valor” mais importante que é a noção da qualidade de vida no exercício do direito da cidadania. Por isso, importa qualificar e sustentar essa relação, cabendo ao Estado o papel central de criação das condições de salvaguarda dessa relação.

Num tempo global cada vez mais difícil, as pessoas e as empresas precisam de soluções. As “Agendas de Mudança” associadas ao fator tecnológico não se podem fazer por decreto. Impõem um “sentido de urgência” em que a vontade da participação de todos e a capacidade de apresentar alternativas com sentido tem que ser o “*enabler* da diferença”. Mostrar a Portugal que há uma oportunidade de reinvenção de identidade que tem por base as capacidades dos portugueses na implementação de um “Modelo Estratégico de Desenvolvimento” diferente e com outros resultados.

Modernizar o Estado

A reinvenção estratégica do Estado, enquanto “plataforma de centralidade” onde convergem as dinâmicas de qualificação dos diferentes atores sociais, ganhou hoje um paradigma que não se pode cingir às especificações operativas de mecanismos mais ou menos necessários de “governo eletrónico” ou de ajustamentos organizacionais adequados a determinados posicionamentos conjunturais de orgânica interna. Se é importante, como Francis Fukuyama não pára de reiterar, a evidência da capacidade da sociedade civil protagonizar dinâmicas de liderança nos processos de mudança, não menos verdade é que compete ao Estado modelar a dimensão estratégica dessa mudança.

O Estado existe para servir os cidadãos e estes têm que se rever na capacidade positiva deste de legitimar uma relação de confiança essencial. Quando David Osborne nos fala da crescente oportunidade e necessidade de recolocar na agenda o *reinventing the government*, está claramente a colocar a tónica num dos elementos

centrais da modernidade competitiva das nações. Importa mais do que nunca repositonar o Estado como *pivot* central da organização, monitorização e funcionamento adequado da nossa sociedade e fazer com que os cidadãos se sintam perfeitamente legitimados numa relação de confiança validada por um “novo Contrato Social”.

Há que fazer por isso opções. Opções claras em termos operacionais no sentido de agilizar a máquina processual e através dos mecanismos da eficiência e produtividade garantir estabilidade e confiança em todos os que sustentam o tecido social. Opções claras em torno dum modelo objetivo de compromisso entre governação qualificada central, geradora de dimensão estabilizadora e indução de riqueza territorial através da participação inovadora dos atores sociais. Opções assumidas na capacidade de projetar no futuro uma lógica de intervenção do Estado que não se cinja ao papel clássico, *dejá-vu*, de correção *in extremis* das deficiências endémicas do sistema mas saiba com inteligência criativa fazer emergir, com articulação e cooperação, mecanismos autossustentados de correção dos desequilíbrios que vão surgindo.

Mais do que nunca se impõe neste tempo complexo um “novo Estado” capaz de projetar no país, uma dinâmica de procura permanente da criação de valor e aposta na criatividade. Num tempo de mudança, em que só sobrevive quem é capaz de antecipar as expectativas do mercado e de gerir em rede, numa lógica de competitividade aberta, o “novo Estado” não pode demorar. Tem que se assumir como ator “perturbador” do sistema, induzindo na sociedade e na economia um capital de exigência e de inovação que lhe conferirá um desejado estatuto de centralidade e sobretudo de inequívoca liderança no processo de mudança em curso.

Um “novo Estado” é um desafio à capacidade de mudança de Portugal porque é um percurso possível decisivo na nossa matriz social. O sucesso com que conseguir assumir este novo desafio que tem pela frente, será também em grande medida, o sucesso com que o país será capaz de enfrentar os exigentes compromissos da globalização e do conhecimento. O “novo Estado” tem que assumir dimensão global ao nível da geração de conhecimento, valor, mas também de imposição de padrões sociais e culturais. O “novo Estado” tem que ser o grande “ator da mudança” que se quer para Portugal.

A Inovação Aberta

Um dos pontos críticos para o sucesso desta “Estratégia de Inteligência Competitiva” é apostar na concertação entre todos os atores da cadeia de valor – ou seja, apostar na inovação aberta. Alguns investimentos recentes na área da inovação e informação, como a Embraer em Évora, vieram demonstrar que há uma capacida-

de muito concreta de Portugal e dos seus protagonistas, em conseguirem “agarrar” com sucesso a decisiva rota da inovação e desta forma alterar, duma vez por todas, o modelo de desenvolvimento económico para o futuro. Por isso, com esta aposta na inovação aberta fica claro para todos que só há um regresso possível – o do futuro e protagonizado por todos.

A economia portuguesa está claramente confrontada com um desafio de crescimento efetivo e sustentado no futuro. Os números dos últimos 20 anos não poderiam ser mais evidentes. A incapacidade de modernização do setor industrial e de nova abordagem, baseada na inovação e criatividade, de mercados globais, associada à manutenção do paradigma duma “economia interna” de serviços com um caráter reprodutivo limitado, criou a ilusão no final da década de 90 dum “crescimento artificial” baseado num consumo conjuntural manifestamente incapaz de se projetar no futuro. Por isso, as apostas têm que mudar e a escolha de Champalimaud é um sinal.

Portugal precisa efetivamente de alavancar esta aposta da “inteligência competitiva”, com todas as consequências do ponto de vista de impacto na sua matriz económica e social. A política pública tem que ser clara – há que definir prioridades do ponto de investimento estrutural nos setores e nos territórios, sob pena de não se conseguirem resultados objetivos. Estamos no tempo dessa oportunidade: definição clara dos setores competitivos em que atuar; seleção, segundo critérios de racionalidade estratégica, das zonas territoriais onde se vai atuar e efetiva mobilização de “redes ativas” de comercialização das competências existentes para aposta em investimento de inovação.

A “inovação aberta” desempenha, no momento presente, um papel único de alavancagem da mudança. Portugal precisa de forma clara de conseguir entrar com sucesso no roteiro do investimento de inovação associado à captação de empresas e centros de I&D identificados com os setores mais dinâmicos da economia – tecnologias de informação e comunicação, biotecnologia, automóvel e aeronáutica, entre outros. Trata-se duma abordagem distinta, protagonizada por “redes ativas” de atuação nos mercados globais envolvendo os principais promotores setoriais (empresas líderes, universidades, centros I&D), cabendo às agências públicas um papel importante de contextualização das condições de sucesso de abordagem dos clientes.

Uma “nova economia”, capaz de garantir uma economia nova sustentável, terá que se basear numa lógica de focalização em prioridades claras: assegurar que o “IDE¹ de inovação” é vital na atração de competências que induzam uma renovação ativa estrutural do tecido económico nacional; mobilizar de forma efetiva os

1 Investimento Direto Estrangeiro.

“Centros de Competência” para esta abordagem ativa no mercado global – mas fazê-lo tendo em atenção critérios de racionalidade estratégica definidos à partida, segundo opções globais de política pública, que tenham em devida atenção a necessidade de manter níveis coerentes de coesão social e territorial. A “Inteligência Competitiva” é a chave desta mudança. Num tempo global em que a aposta no valor e na competitividade devem ser uma motivação coletiva da sociedade portuguesa, aí está um exemplo a seguir.

A Educação Colaborativa

Na “Sociedade da Inteligência Competitiva” estudar é uma condição essencial para garantir a liberdade do exercício da cidadania. De facto, só com o domínio do conhecimento, o indivíduo pode assegurar a sua intervenção cívica numa sociedade coletiva complexa e global cada vez mais exigente. A questão é que a liberdade que Karl Popper defende implica uma mudança no paradigma da Educação. De facto, num tempo de crise e de falta de soluções, a escola tem que encontrar novas respostas. A “nova ambição para a escola” é também a nova ambição que queremos para uma sociedade bloqueada e que precisa de se reencontrar com o futuro. Precisamos por isso de apostar numa “Educação Colaborativa”.

A “Educação Colaborativa” de que o país precisa, tem de ser capaz de dotar as “novas gerações” com os instrumentos de qualificação estratégica do futuro e aliar, ao domínio por excelência da tecnologia e das línguas, a capacidade de criatividade e qualificação conseguir continuar a manter uma “linha comportamental de justiça social e ética moral” como bem expressou recentemente Ralph Darhendorf em Oxford. Tem que se ser capaz de, desde o início, incutir nos jovens uma capacidade endógena de “reação empreendedora” perante os desafios de mudança suscitados pela “sociedade em rede”. Precisamos de um Portugal voltado para o futuro e apostado no papel das novas gerações.

A “cooperação estratégica” entre a escola, o meio social, as áreas de conhecimento, e os campos de tecnologia, não pode parar. Vivemos a Era da cooperação em competição e os alicerces da “vantagem competitiva” passam por este caminho, sob pena de se alienar o “capital intelectual” de construção social de valor, de que tanto nos fala Anthony Giddens neste tempo de (re)construção. Na economia global das nações, os “atores do conhecimento” têm que internalizar e desenvolver de forma efetiva práticas de articulação operativa permanente, sob pena de verem desagregada qualquer possibilidade concreta e efetiva de inserção nas redes onde se desenrolam os projetos de cariz estratégico estruturante.

Por isso, a oportunidade e a importância da “Educação Colaborativa”, para além dos efeitos ao nível da revolução na utilização das TIC como um instrumento

de qualificação pedagógica, tem que ter a capacidade de elevar na escala produtiva as empresas portuguesas, aumentando as exportações, consolidando dinâmicas de inovação e reforçando o emprego. É isso que conta nos tempos difíceis que vivemos: assumir roturas estratégicas e implantar uma “agenda de modernidade” para construir um país realmente diferente. A educação assume-se, desta forma, como o *driver* efetivo da mudança e da construção duma identidade cultural mais forte.

O papel das novas gerações é decisivo. São cada vez mais necessários “atores do conhecimento” capazes de induzir dinâmicas de diferenciação qualitativa um pouco por todo o país, capazes de conciliar uma necessária boa coordenação das opções centrais com as capacidades de criatividade local, capazes de dar sentido à “vantagem competitiva” do país, numa sociedade que se pretende em rede. É assim que se garante a liberdade que Karl Popper defende e que todos nós queremos, cada vez mais, para um Portugal 2020 positivo.

Referências Bibliográficas

- Faulkner, W. e J. Senker (1994). “Making Sense of Diversity: Public-Private Sector Research Linkage in Three Technologies”. *Research Policy* n.º 23, pp. 673-695.
- Felsenstein, D. (1994). “University – Related Science Parks – “Seedbeds” or “Enclaves” of Innovation?”. *Technovation* n.º 2, pp. 93-110.
- Freeman, Christopher e Luc Soete (2009). “Developing Science, Technology and Innovation Indicators: What We Can Learn from the Past”. *Research Policy* n.º 38, pp. 583-589.
- Porter, M. (1990). “The Competitive Advantage of Nations”. *Harvard Business Review* n.º 2, pp. 155-195.
- Porter, M. (1987). “From Competitive Advantage to Corporate Strategy”. *Harvard Business Review* n.º 2, pp. 117-151.
- Porter, M. (1985). “How Information Gives You Competitive Advantage”. *Harvard Business Review* n.º 3, pp. 75-98.
- Porter, M. (1979). “How Competitive Forces Shape Strategy”. *Harvard Business Review* n.º 1.