CENTRO BRASILEIRO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS
BRAZILIAN CENTER FOR INTERNATIONAL RELATIONS

Estudo de *Benchmarking* Internacional

Micro e Pequenas Empresas

INTELIGÊNCIA DE MERCADO

Estudo realizado pelo Centro Brasileiro de Relações Internacionais – CEBRI com exclusividade para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae

Rio de Janeiro –2012

APRESENTAÇÃO

Com o intuito de identificar e entender práticas empresariais que alavancam desempenhos de excelência ao redor do mundo, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) encomendou ao Centro Brasileiro de Relações Internacionais (CEBRI) a elaboração de uma série de estudos de *benchmarking* internacional. Tais estudos visam também oferecer subsídios ao processo contínuo e dinâmico de desenvolvimento das micro e pequenas empresas brasileiras, mediante o levantamento e a comparação de boas práticas internacionais que possam vir a ser adotadas, no Brasil, em benefício desse grupo de empresas.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO 2
SUMÁRIO 3
INTELIGÊNCIA DE MERCADO 5
1. RESUMO EXECUTIVO 5
2. INTRODUÇÃO 7
3. EXPOSIÇÃO DO TEMA 7
4. O CENÁRIO BRASILEIRO 9
5. O CENÁRIO MUNDIAL 11
IDENTIFICAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS PARA *BENCHMARKING* 12
EXPOSIÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS IDENTIFICADAS E IMPACTO NO PAÍS DE ORIGEM 14
1. INFLUENCIADORES DE PEQUENOS NEGÓCIOS, EUA 14
1.1. Descrição 14
1.2. Dinâmica de funcionamento 15
1.3. Impacto no país de origem 16
2. SCORE, EUA 16
2.1. Descrição 16
2.2. Dinâmica de funcionamento 17
2.3. Impacto no país de origem 18
2.4. Depoimentos 18
3. SIZE UP, EUA 19
3.1. Descrição 19
3.2. Dinâmica de funcionamento 19
3.3. Impacto no país de origem 20
3.4. Depoimentos 21
4. ZOHO, EUA 22

4.1. Descrição 22
4.2. Dinâmica de funcionamento 22
4.3. Impacto no país de origem 23
4.4. Depoimentos 24
5. REDES DE OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS, Chile 24
5.1. Descrição 24
5.2. Dinâmica de funcionamento 24
5.3. Impacto no país de origem 25
6. BRX - TROCAS DE IDEIAS E OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS, Reino Unido e Índia 26
6.1. Descrição 26
6.2. Dinâmica de funcionamento 26
6.3. Impacto no país de origem 27
6.4. Depoimentos 27
INDICAÇÃO DE INSTITUIÇÕES INTERNACIONAIS COM POTENCIAL PARA A REALIZAÇÃO DE MISSÕES TÉCNICAS DE *BENCHMARKING* 28
CONSIDERAÇÕES FINAIS 30
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 31

1. RESUMO EXECUTIVO

O objetivo deste estudo é apresentar e analisar iniciativas internacionais de Inteligência de Mercado (ou Inteligência Competitiva ou *Business Intelligence - BI)* para micro e pequenas empresas, que possam ser replicadas no contexto brasileiro. São destacados, a seguir, os principais pontos do estudo:

- O objetivo principal de um sistema de Inteligência de Mercado (IM) é o monitoramento do ambiente competitivo, com a obtenção de informações necessárias para apoiar decisões empresariais, como projetos e programas de treinamento que sustentem os processos de aprendizado contínuo.

- Assim sendo, a IM pode auxiliar micro e pequenas empresas a se organizarem com rapidez, reagindo melhor às mudanças de rumo do mercado, ampliando sua capacidade de inovar, e adotando uma postura mais "proativa e agressiva" diante do mercado.

- A coleta, o processamento e a disponibilização das informações nas organizações podem melhorar significativamente o processo decisório, mudando a visão interna de meramente tática para, de fato, estratégica.

- Pesquisa internacional concluiu que as cinco principais áreas de interesse dos micro e pequenos empresários são: soluções de IM com base *online*; IM colaborativo; IM pelo celular; previsões analíticas; e tecnologias de visualização de dados.

- Nessa mesma pesquisa, a utilização de mídias sociais como ferramenta de Inteligência Competitiva foi a única opção preferida pelos pequenos empresários que os distingue dos empresários de companhias de médio porte.

- Entre as dificuldades elencadas pelos micro e pequenos empresários que já usam Inteligência Mercado, destacou-se que a falta de mão de obra especializada dentro das empresas é a maior barreira para a adoção de previsões analíticas, geralmente feitas pelos departamentos de *Marketing*.

- No Brasil, assim como no exterior, ainda é mais frequente a utilização da Inteligência de Mercado em organizações de grande porte. Entretanto, é possível identificar boas práticas internacionais voltadas ao contexto dos pequenos negócios.

- As iniciativas internacionais apresentadas neste estudo, a serem utilizadas como base para o desenvolvimento da Inteligência Mercado no Brasil, são: Influenciadores de Pequenos Negócios (EUA); SCORE (EUA); SizeUp (EUA); ZOHO (EUA); Redes de Oportunidades de Negócios (Chile) e BRX - Trocas de ideias e oportunidades de negócios (Reino Unido e Índia).

- Essas iniciativas constituem diferentes ferramentas de Inteligência de Mercado. A saber: lista dos 100 maiores influenciadores (empresas, organizações, aplicativos e pessoas); mentoria, cursos e documentos *online* de Inteligência de Mercado para micro e pequenos empresários; rede de relacionamento e encontros regionais de micro e pequenos empresários que permitam difundir e trocar informações comerciais e conhecimentos relevantes.

- Apesar de todas essas iniciativas apresentarem características adequadas aos pequenos empresários brasileiros, algumas delas têm um forte caráter digital e são prioritariamente desenvolvidas *online*. Assim sendo, são sugeridas, neste documento, apenas duas iniciativas para missões presenciais para aprofundamento das informações.

- O estudo conclui que o foco de missões técnicas para *benchmarking* presencial deve ser nas iniciativas dos EUA, excetuando SCORE, sobre a qual o Sebrae já detém conhecimento suficiente.

2. INTRODUÇÃO

Este estudo tem como foco as iniciativas internacionais relacionadas à Inteligência de Mercado (ou Inteligência Competitiva ou *Business Intelligence-BI)*, com o objetivo de identificar as boas práticas em outros países, que possam ser replicadas, no Brasil, em prol das micro e pequenas empresas brasileiras. Também foram elencadas instituições-referência, que possam contribuir para o cumprimento da missão do Sebrae de promover o empreendedorismo e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas.

Foram selecionados programas ou ações dos seguintes países: EUA, Chile e Reino Unido. Assim, foram levantados variados aspectos e detalhes do funcionamento desses programas e ações, bem como os resultados alcançados e aplicabilidade ao contexto brasileiro.

3. EXPOSIÇÃO DO TEMA

Para que uma empresa sobreviva ou melhore a sua participação no mercado, é preciso que tenha, e saiba aplicar, uma metodologia que gere conhecimentos confiáveis.

Inteligência de Mercado (IM) é o resultado da análise de dados coletados e de informações, que embasará decisões no contexto empresarial. Cabe, inicialmente, distinguir ‘dado’ de ‘informação’, sendo o primeiro uma representação de elementos que a princípio não fazem sentido algum e que não servem como base para conclusões, enquanto informação é o significado que emerge da organização e interpretação do dado.

‘Conhecimento’, por sua vez, é informação estruturada e contextualizada, também chamada de Inteligência. Este último é o verdadeiro elemento habilitador da decisão. O desafio das organizações atualmente, não é a falta de dados e sim conseguir

transformá-los em informações coerentes e que sirvam para o planejamento e controle das empresas. Nesse sentido, o processo de IM fornece uma visão geral consistente a partir das informações.

O objetivo principal de um sistema de IM é o monitoramento do ambiente competitivo, buscando o aprendizado contínuo sobre ele e a obtenção das informações essenciais à tomada de decisões inequívocas. Por alimentar processos decisórios de toda ordem, o estabelecimento de um sistema de IM, o perfeito entendimento sobre ele, e a adequada aplicação dessa *inteligência* adquirida afetam diretamente a qualidade de projetos, procedimentos, treinamentos e variadas determinantes internas de resultados mercadológicos.

Assim sendo, não basta apenas garantir o acesso às ferramentas da Inteligência de Mercado. Para usufruir de seus benefícios, é preciso desenvolver a cultura sobre o tema entre empresários e profissionais que o cercam, fazendo-os identificar as vantagens de utilizar os subsídios obtidos em suas decisões estratégicas ou cotidianas.

Segundo Teixeira Filho (2002), a IM pode auxiliar micro e pequenas empresas em relação à rapidez de se organizar e reagir às mudanças de rumo do mercado; a ampliar sua capacidade inovadora e; por vezes, adotar, uma postura mais "proativa e agressiva" diante do mercado.

Em relação à rapidez	− Organizar e documentar maneira estruturada seus processos, facilitando seu planejamento, operação e alteração, quando da necessidade de ajustes rápidos; − Criar e manter uma memória organizacional de problemas e soluções, acessível a todos, de tal forma que seja mais fácil e rápida a incorporação de novos colaboradores, a reação em momentos de crise e as respostas aos clientes; − Desenvolver redes de relacionamentos com fornecedores e parceiros de negócio, de forma que sejam mais rápidas as alterações no processo produtivo em emergências e na eventualidade de demandas não planejadas.
Em relação à capacidade inovadora:	− Criar e atualizar um conjunto mínimo de informações sobre seu ambiente competitivo, abrangendo clientes, consumidores, indicadores econômicos, legislação, fornecedores, tecnologia de processo e de produto, concorrentes; − Favorecer e incentivar um clima de liberdade para reflexão, para experimentação e para o compartilhamento de ideias, experiências e

	conhecimentos entre todos na empresa; − Participar de fóruns setoriais, discussões, debates, trocas de informações e experiência, visando contato permanente com os desenvolvimentos de processos e produtos no setor, tanto nacional quanto internacionalmente.
Em relação à agressividade	− Implantar práticas diferenciadas de incentivo, premiação e recompensa – financeira e não financeira – aos colaboradores, diretamente associadas aos resultados da empresa, às contribuições individuais e as de equipe, ampliando o aprendizado coletivo; − Incentivar o conhecimento sobre clientes, processos, produtos, entre outros, como um valor da empresa, estimulando o constante aperfeiçoamento individual e das equipes; − Desenvolver a percepção dos colaboradores em relação ao empreendedorismo e aos diferenciais competitivos das MPEs e da organização de que participam em particular.

Vale observar que os benefícios destacados por Teixeira Filho são permeados pelo grande desafio de promover ações coletivas que viabilizem o retorno individual. Desse modo, há que se considerar o associativismo entre as MPEs, visando o ganho de escala e a complementação de competências.

A formação de comunidades de profissionais, de pequenos empreendedores e produtores, de clientes e fornecedores, seja *online* ou por meio de encontros presenciais, é uma forma importante de prover apoio mútuo, troca de informações, formação de parcerias e associações, que incorporam a prática da IM para o desenvolvimento das organizações.

Uma maneira efetiva de proporcionar IM para micro e pequenos empresários é por meio de ferramentas *online*, que possibilitem atender um número elevado de empresas e/ou de setores econômicos, com um custo relativamente baixo.

4. O CENÁRIO BRASILEIRO

Segundo depoimento de Francisco Medeiros, presidente da ABRAIC - Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva, disponível no *site* da entidade (www.abraic.org.br), a Inteligência Competitiva na Europa e nos EUA está consolidada, mas no Brasil ainda não na medida em que o tema começou a receber atenção a partir da década de 1990. O cenário brasileiro na Inteligência Competitiva é marcado pelo baixo amadurecimento e pelas poucas iniciativas estruturadas nas empresas de todos os portes. Porém, é importante reconhecer que alguma evolução

vem sendo gerada com o aumento dos cursos de formação na área e o maior número de publicações acadêmicas.

O amadurecimento do mercado interno e externo tem beneficiado o consumidor, que ganha mais e melhores opções de produtos e serviços ofertados por organizações que competem de forma mais profissional. Ser competitivo e se manter no mercado dependem da capacidade de atender às exigências do consumidor com qualidade, rapidez e custo baixo.

Atualmente, o que faz a diferença na competição entre mercados é a capacidade que as empresas têm de inovar e criar produtos e processos com maior valor agregado. Isso só é conseguido através de investimento em inovação, ponto esse diretamente relacionado à Inteligência de Mercado e no qual o Brasil, país prioritariamente produtor e exportador de *commodities*, ainda tem muito campo para se desenvolver.

A Universidade de São Paulo (USP) realizou uma pesquisa acadêmica, intitulada "Inteligência competitiva no Brasil: um panorama do status e função organizacional", com uma amostra aleatória de 55 grandes empresas entre as 500 maiores do Guia das Maiores e Melhores - Exame 2004. Um dos resultados mais contundentes foi o de que apenas 11% dessas companhias possuem sistema de IM formalizado e estruturado.

Poucas empresas usam a IM para suportar estratégias corporativas que possam garantir a sustentação da competitividade, como *benchmarking*, análise SWOT, recursos e capacidades próprias que possam representar diferenciais de mercado. Em termos de estágios de maturidade de uso da IM, pode-se dizer, conclusivamente, que as empresas pesquisadas estão em estágio incipiente ou ainda informal.

O Brasil, ainda que tenha muito para crescer até se aproximar do patamar já alcançado por outros países, mostra evolução e investimentos na área. Sinalizam este processo: o crescente número de cursos de formação em Inteligência Mercado oferecidos por instituições como ABRAIC; o aumento de publicações sobre o tema; e os encontros de negócios e as missões empresariais internacionais promovidos pelo Sebrae.

Contribuem, ainda que indiretamente, projetos ou programas de variadas empresas e instituições as quais fomentam encontros entre empresários, oferecendo um palco para a troca de informações sobre negócios, fornecedores, concorrência, mercado e outros temas relevantes. Eventos desse tipo têm especial potencial de sucesso no Brasil, pelo caráter sociável do brasileiro, que faz com que mesmo as referências empresariais se estabeleçam se fortaleçam com base em relações pessoais.

5. O CENÁRIO MUNDIAL

Segundo relatório da Aliança Global de Inteligência (*Global Intelligence Alliance* – GIA) sobre Inteligência de Mercado para a América Latina, em 2011, o desenvolvimento de informações confiáveis não acompanhou o desenvolvimento econômico dos países daquela região, o que dificulta o planejamento corporativo. A gestão tende a ser reativa ao invés de proativa e a falta de dados secundários é um dos grandes problemas que as empresas enfrentam quando conduzem trabalhos de Inteligência de Mercado nos ambientes em que atuam. Além disso, quando existem tais dados, frequentemente eles não têm a precisão desejável. Nos chamados países em desenvolvimento, as empresas (mesmo as multinacionais) apresentam maior nível de burocracia, e as dificuldades decorrentes, enfrentadas por tomadores de decisão, vêm abrindo espaço para as organizações que prestam serviços de Inteligência de Mercado.

A Techaisle, empresa global focada na pesquisa de mercado e na análise da indústria para micro e pequenas empresas, acaba de divulgar o estudo "Soluções de Inteligência Competitiva para micro e pequenas empresas – Práticas e Tendências", conduzido nos EUA, Reino Unido, Alemanha, Austrália, China e Índia, com 800 micro e pequenos empresários. Segundo a pesquisa, as cinco principais áreas de interesse dos micro e pequenos empresários são:

- soluções de IM com base *online*,
- IM colaborativo,
- IM pelo celular,
- previsões analíticas, e

- tecnologias de visualização de dados.

A utilização de mídias sociais como ferramenta de Inteligência Mercado foi a opção preferida pelos pequenos empresários e a que os distingue dos empresários de companhias de médio porte. Na mesma pesquisa foi constatado que 34% dos micro e pequenos empresários que já usam Inteligência Mercado estão interessados em ter acesso a dados analíticos. A falta de mão de obra especializada dentro das empresas é a maior barreira para a adoção de previsões analíticas, geralmente feitas pelos departamentos de *Marketing.*

Outra pesquisa realizada pela LogiXML, em agosto de 2011, com 605 profissionais de pequenas e médias empresas de várias indústrias, concluiu que a maioria está inapta a acessar os dados de que precisa ou a entendê-los de uma forma simples o suficiente para efetivamente colaborar para a tomada de decisões. Os três principais obstáculos para as micro e pequenas empresas terem melhores *insights* e tomarem melhores decisões são:

- acesso a múltiplas fontes de dados (70%),
- criação de modelos e fórmulas para analisar os dados (59%) e
- visualizar os resultados de uma forma compreensível (57%).

A pesquisa mostra que as empresas continuam tendo dificuldades para entender e utilizar os dados que já possuem. Em geral faltam profissionais qualificados para integrar as informações de tecnologia e o conteúdo do tema com o objetivo de aprimorar a tomada de decisão.

IDENTIFICAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS PARA *BENCHMARKING*

Com o intuito de indicar práticas adequadas ao perfil brasileiro e com reais possibilidades de implementação, foram utilizadas fontes como revistas do setor, convenções e associações de empresas. A partir das referências, no que tange a Inteligência Mercado para micro e pequenas empresas, a pesquisa foi aprofundada naquelas com maiores citações e indicações.

A escolha de quais seriam, finalmente, as seis práticas indicadas teve fundamento na viabilidade de implementação, considerando:

- aspectos culturais do contexto brasileiro,

- custos envolvidos, e

- benefícios percebidos para o consumidor final da iniciativa.

Foram esses os seis programas selecionados que serão aprofundados no próximo capítulo, inclusive com depoimentos de usuários:

Nome Original	Desenvolvedor	Contatos
INFLUENCIADORES DE PEQUENOS NEGÓCIOS		
SMALL BUSINESS INFLUENCER	EUA Small Business Trends e Small Biz Technology	htttp://influencers.smallbiztrends.com US Small Business Administration 409 3rd St, SW Washington DC 20416 Telefone: 800-827-5722 answerdesk@sba.gov
SCORE - Mentoria, cursos, documentos para pequenos negócios		
SCORE	EUA U.S. Small Business Administration (SBA)	http://www.score.org Telefone: 1-800-634-0245 (central) Filial de Nova Iorque: 26 Federal Plaza 31st Floor, New York, NY 10278 ou (212) 264-4507 help@score.org ou contact.score@score.org
SIZE UP – Site de informações para pequenas empresas		
SIZE UP	EUA GIS PLANNING – Sistemas de Informação Geográfica	http://www.gisplanning.com http://www.sizeup.com GIS Planning, Inc. One Hallidie Plaza, Suite 760 San Francisco, CA 94102 Telefone: (415) 294 4775
ZOHO – Aplicativos de gestão on-line para pequenas empresas		
ZOHO	EUA ZOHO Corporation	http://www.zoho.com 4900 Hopyard Rd, Suite 310 Pleasanton, CA 94588, USA Telefone: +1 888 204 3539 press@zohocorp.com ou sales@zohocorp.com
REDES DE OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS		
REDES DE OPORTUNIDA-DES DE NEGOCIOS	CHILE SERCOTEC	http://www.sercotec.cl Servicio de Cooperación Técnica, SERCOTEC Huérfanos 1117, Piso 9. Santiago, Chile Região “de Los Ríos” – Rota da Cerveja Encarregado regional: Miguel Ángel Muñoz C.

		Telefone: 63 215005 E-mail: miguel.munoz@sercotec.cl
BRX – Trocas de ideias e oportunidades de negócios		
BRX (BUSINESS REFERRAL EXCHANGE)	REINO UNIDO BRX	http://www.brxnet.co.uk 18 Pine Grove - Brookmans Park - Hertfordshire AL9 7BS Telefone: 01707 644 822 enquiries@brxnet.co.uk ou George Metcalfe (presidente) george.metcalfe@brxnet.co.uk

EXPOSIÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS IDENTIFICADAS E IMPACTO NO PAÍS DE ORIGEM

Neste capítulo são apresentadas em maior detalhamento as seis iniciativas escolhidas no cenário internacional que têm maior sinergia com o contexto brasileiro. As práticas são descritas não só por suas características de funcionamento, abrangência e impacto, mas também por meio de depoimentos de quem obteve benefícios com sua utilização. Tais depoimentos, sempre que possível, foram obtidos a partir de dados primários, em entrevistas por *e-mail* ou telefone, ou secundários, disponibilizados nos *sites* das iniciativas.

1. INFLUENCIADORES DE PEQUENOS NEGÓCIOS, EUA

1.1. Descrição

O Influenciadores de Pequenos Negócios, desenvolvido pelo *Small Business Trends e Small Biz Technology*, constitui uma lista dos 100 maiores influenciadores (empresas, organizações, aplicativos e pessoas) no mercado norte-americano de micro e pequenas empresas. Para chegar aos 100 nomes, o público indica os influenciadores e depois vota (o que corresponde a 40% da nota final), assim como os jurados selecionados (correspondendo a 60% da nota final). É criado um *ranking*, posteriormente divulgado em um evento de gala. Os influenciadores são aqueles que geraram impacto no mercado de micro e pequenas empresas pelos seguintes motivos:

- forneceram produtos usados por um número grande de pequenas empresas;

- influenciaram um grande número de negócios pela sua opinião como líderes;

- promoveram informação ou serviços para muitos negócios.

1.2. Dinâmica de funcionamento

Fase 1: Escolher os influenciadores que serão votados	Qualquer pessoa pode sugerir um influenciador (pessoa ou empresa), a partir do preenchimento de um formulário no *site*. As sugestões passam por uma comissão técnica e, em até 48 horas, entram no *site* para serem disponibilizadas para votação.
Fase 2: Votar e formar a lista dos 100 principais influenciadores	Quando é aberto o período de votações, qualquer pessoa pode votar (um voto para cada candidato a cada 24 horas), em quantas iniciativas quiser.
Fase 3: Comissão julgadora vota	Depois que é fechado o período de votação popular, a comissão julgadora vota (seu voto tem peso de 60%, enquanto o popular de 40%).
Fase 4: Resultado e premiação	Os resultados ficam disponíveis no *site* oficial do Prêmio. A premiação ocorre em evento de gala, para o qual são vendidos ingressos (U$50 cada). As motivações dos pequenos empresários são: • Conhecer os nomeados e o júri; •Fazer *networking* com outras pequenas empresas e empreendedores; • Conhecer jornalistas e blogueiros cuja especialidade é o mundo das pequenas empresas; • Conhecer produtos focados no auxílio às pequenas empresas, desenvolvidos pelos patrocinadores do Prêmio (BlackBerry e Infusionsoft); • Concorrer a prêmios sorteados no evento e, • Conhecer a equipe organizadora do Small Business Trends e Smallbiztechnology.com.

São identificados diversos pontos positivos:

- É uma iniciativa mista (*online* e física), o que facilita a participação de diferentes públicos;

- Existe uma comunidade de práticas, que acaba sendo criada com os comentários de quem vota;

- Gera reputação aos ganhadores, o que facilita sua manutenção no mercado,

- Tem custo baixo de implementação;

- Gera notícia para a imprensa;

- Une vários *stakeholders* do mercado (empresários, imprensa e líderes),

- Cria lista de referência para os clientes, e;

- Compõe a *NYXPO Conferência de Negócios* com o evento presencial.

Aspectos negativos também são notados:

- Não abrange todo o mercado;

- As informações disponibilizadas para a votação se limitam a um texto de cerca de 100 palavras;

- Navegabilidade do *site* não é agradável e nem é fácil encontrar os candidatos por aspectos que não sejam seus nomes e quantidade de votos; e,

- A identidade visual não é boa.

1.3. Impacto no país de origem

Funciona como reconhecimento por parte da imprensa, dos próprios funcionários e dos clientes, que gera um nível de visibilidade para as empresas que dificilmente teriam gratuitamente. Nos EUA, onde foi criada, a iniciativa está apenas em seu segundo ano de aplicação, mas em 2011, somente no período de votação (3 meses), o *site* contabilizou mais de 300.000 acessos e 125.000 votos. Além disso, as empresas do ranking ganharam popularidade nas redes sociais, por meio de 10.000 *tweets* e 2.000 compartilhamentos no Facebook. Contando com a presença da imprensa, o evento de premiação dos 100 mais votados também incrementa a divulgação e a visibilidade dos eleitos, sem que eles invistam em Comunicação e Propaganda.

2. SCORE, EUA

2.1. Descrição

A agência estadunidense Administração de Pequenos Negócios (*Small Business Administration* – SBA), desenvolvedora do SCORE, é uma organização sem fins lucrativos com o objetivo de apoiar o micro e pequeno empresário, através de mentoria, cursos e documentos que ajudam a prover os empresários de uma grande variedade de informações. Existe desde 1964, aproximadamente 4,5 milhões de norte-americanos já utilizaram seus serviços.

Há voluntários cadastrados como mentores e os empresários podem agendar sessões *online* ou presenciais para discorrerem sobre os mais diversos temas. Os chamados

Centros de Desenvolvimento de Pequenos Negócios (*Small Business Development Centers* - SBDCs) são centros que têm como foco prover aos empresários uma grande variedade de informações através de um programa de esforço cooperativo do setor privado, do setor público e do meio acadêmico. Acaba também sendo uma grande rede de relacionamento, muito utilizada pelo pequeno empresário, como fonte de informação.

2.2. Dinâmica de funcionamento

Seminários e eventos em sedes regionais ou *online*	O usuário tem acesso ao calendário de seminários e eventos da SCORE no próprio *site*. A maioria dos seminários é em formato *webinars* (palestras e aulas *online*), e um cronograma é fornecido em "*Encontre um Workshop"*, tal como os eventos em sedes regionais estão em "*Encontre um Evento Local"*, com busca por local.
Ferramentas de negócios	Em *Encontre Ferramentas de Negócios*, o usuário tem acesso a *templates*, artigos e dicas nos tópicos de Recursos Humanos, Contabilidade, Planejamento, Atendimento ao Consumidor, Departamento Legal, *Marketing*, Mídias Sociais, Franquias, *E-Commerce*, entre outros.
Mentoria	Escolha da localização e inscrição para mentoria. O usuário deve acessar o *site*, localizar a sede regional mais próxima em "*Encontre uma Seção"* e marcar uma entrevista presencial com um mentor daquela regional. É possível localizar mentores que prestam serviços virtualmente (e-mail). A busca pode ser feita no *site* em "*Encontre um Mentor",* onde o usuário opta pelo mentor presencial, na regional mais próxima, ou pelo mentor virtual.
Voluntariado	Em "*Seja um Voluntário"*, o usuário pode se inscrever para se tornar um mentor (virtual ou presencial) ou um palestrante. A partir disto, ele fará parte de uma comunidade de voluntários da SCORE e participará de eventos promovidos pelo SBA.

Destaca-se positivamente nessa iniciativa:

- Abrangência nacional;

- Modelo de negócio sustentável (voluntários trabalhando, patrocinadores investindo e serviços disponibilizados de forma gratuita);

- Estratificação da busca - é possível escolher os mentores e os cursos especificamente para a própria necessidade;

- SCORE *Awards*, evento que premia os melhores micro e pequenos negócios apoiados pela ONG;

- Equipe experiente em negócios e ONGs e;

- *Site* enxuto, de fácil navegabilidade, com informações atualizadas e que possibilita a autonomia do usuário (busca de centros mais próximos e inscrições para cursos, por exemplo).

Destaca-se negativamente nessa iniciativa:

- Falta de comunidade de práticas para troca de informações *online* entre os usuários,

- Falta de conteúdo dinâmico de fácil acesso no *site* (por exemplo, há um *blog* cuja divulgação, entretanto, se dá em letras miúdas, no canto superior da página).

2.3. Impacto no país de origem

A longa existência do SCORE nos EUA, por si só, já induz ao entendimento de que a iniciativa traz benefícios a quem dela faz uso. São quase 50 anos, ao longo dos quais o SCORE se estabeleceu em mais de 350 filiais pelo país, consolidou a atuação de mais de 13.000 mentores e realizou cerca de 9.000 workshops, tanto *online* como *off-line*. Além disso, já são mais de 500 as ferramentas criadas e disponibilizadas para auxiliar no funcionamento de negócios.

2.4. Depoimentos

Airdale Brewing Company	"As informações que recebi de Henry Olbrich (mentor) não têm preço. Ele me ajudou a traçar metas de vendas realistas e sugeriu que eu apresentasse números financeiros conservadores a investidores potenciais. Através da SCORE conheci um investidor que estava aberto a investir em uma *start-up*", Clarke, fundador da Airdale Brewing Company.
Kookaburra Play Café	"Os conselhos de nosso mentor, Earl Shraiberg, durante a elaboração do nosso plano de ação, foram essenciais para conseguirmos o empréstimo da SBA. O trabalho dele conosco foi intenso e teve uma sólida base em pesquisa de mercado." Joanna Dayco, fundadora do Kookaburra Play Cafe.
My-Favoritethings.com	"Quando os donos do *site* acharam a SCORE em 2008, seu negócio estava com a rentabilidade baixa e precisava iniciar um processo de crescimento mais significativo. Seu mentor John, deu-lhes ferramentas de que precisavam, para testar e analisar a rentabilidade de potenciais produtos e inovações. Completar uma análise de três anos do fluxo de caixa também ajudou. Cindy diz ter sentido 'sair da rotina em que estava e conseguiu ver seu crescimento detalhado."

The Four Firkins	O dono, Jason Alvey abriu sua primeira loja da The Four Firkins em maio de 2008 e apenas alguns anos depois pediu conselhos para a SCORE sobre expansão do espaço e aumento de vendas. Com a tutela do mentor Rich Barkley, a The Four Firkins mudou sua localização com mais visibilidade e aumentou duas vezes o tamanho da loja antiga, em outubro de 2011. As melhorias são evidentes; as vendas de dezembro de 2011 foram de U$180 mil – o dobro de dezembro de 2010. "Eu realmente não teria conseguido sem a ajuda deles, e seus *insights*. Estamos em outro nível agora. Isto é uma melhoria drástica e o potencial de crescimento é imenso", diz Jason Alvey.
Johnstone Supply	De acordo com Randy, um dos donos do Johnstone Supply, o mentor da SCORE, Ben Schneider, forneceu *insights* de muito valor sobre como preparar um plano de negócios e pensar estrategicamente. "O Ben trabalhou comigo na concepção do plano de negócios. Sua experiência em vendas nos deu *feedbacks* realísticos de que precisávamos para que tivéssemos certeza de que tínhamos comprado um negócio de sucesso", Randy.

3. SIZE UP, EUA

3.1. Descrição

A GIS Planning – empresa de Sistemas de Informação Geográfica - desenvolveu e disponibilizou gratuitamente o SizeUp, uma ferramenta *online* de Inteligência Competitiva que se propõe a ajudar as micro e pequenas empresas a obter informações de qualidade que, a princípio, só as grandes empresas teriam. As três informações principais oferecidas são:

- mapa de competitividade (onde estão os concorrentes, os clientes e os fornecedores),

- *benchmark* do segmento (comparar a própria *performance* com a dos concorrentes), e

- melhores opções para divulgação dos produtos e serviços (identificar áreas com maior renda e com os mercados mais carentes de um determinado tipo de serviço ou produto e, inclusive, criar relatórios customizados).

3.2. Dinâmica de funcionamento

O SizeUp oferece três produtos que auxiliam as empresas na tomada de decisão, através da busca pela localização ou tipo de indústria da empresa, no próprio *site*:

Fase 1 ***Benchmark***	O usuário faz uma busca pelo tipo de sua indústria e localização, podendo imputar dados como rentabilidade, vendas, número de empregados, etc. O *site* faz uma comparação de sua empresa, com todos os concorrentes do seu setor, a nível municipal, estadual e federal. Dados de comparação são fornecidos através de gráficos. Além de dados informativos, o sistema fornece ao usuário sugestões de melhoria para o negócio.
Fase 2 **Mapeamento de Mercado**	O usuário faz uma busca pelo tipo de negócio e localização, podendo imputar o perfil do consumidor e o dos fornecedores. O *site* gera um mapa de localização de consumidores, fornecedores e concorrentes, permitindo que o usuário isole localizações com maior potencial de rentabilidade.
Fase 3 **Divulgação**	O usuário busca pela localização, podendo colocar dados específicos sobre seu público alvo, como renda familiar. O *site* gera um mapa localizando áreas de maior rentabilidade do tipo de negócio e o público atendido. Além disso, também irá apontar localidades cuja demanda não está sendo atendida e o perfil do público daquela localidade.

Apesar de ter sido possível entender o funcionamento e identificar de que forma o usuário se beneficia do SizeUp, o levantamento somente de dados secundários não permitiu concluir quais os critérios e métodos adotados pela empresa para a escolha, coleta e organização dos temas abordados, sendo recomendado aprofundamento dessas questões em *benchmarking* presencial.

3.3. Impacto no país de origem

O SizeUp foi criado em 2011 e cedeu uma licença de utilização do sistema para a SBA, por intermédio da qual qualquer micro e pequeno empresário pode utilizar seus benefícios, sem custo algum. O SizeUp tem acesso aos dados do GIS Planning, líder mundial em desenvolvimento de ferramentas *online*, presente em mais de 13.000 cidades norte-americanas, o que o torna assertivo nas informações que fornece, e também confiável, visto que as informações somente são disponibilizadas no *site* depois de serem confirmadas por pesquisadores terceirizados.

São aspectos positivos do *site*:

- A simplicidade de navegação, que permite obter informações relevantes com poucos cliques (sistema inteligente),

- Produto inovador e com alto valor agregado para o cliente,

- Identidade visual limpa,

- Boa abrangência e quantidade dos dados (segmentos e cidades),

- Licenciam a tecnologia para empresas que tenham interesse pelo contato partnerships@SizeUp.com, e

- Ganhou visibilidade e credibilidade ao ser escolhida uma como uma das Top 10 *startups* de dados no Data 2.0 Summit em 2012.

São aspectos negativos do *site*:

- Dependência de fontes externas para atualização dos dados,

- Dificuldade em gerar confiabilidade das informações, e

- Falta de testemunhos de usuários por ser uma ferramenta recente (lançada no final de 2011).

3.4. Depoimentos

Karen Mills, Administradora da SBA - "A pesquisa e análise do mercado são críticos para o sucesso de qualquer dono e empreendedor de uma pequena empresa. Ferramentas como a SizeUp entregam dados nas mãos de donos de negócios para ajudar na tomada de decisão inteligente e ter uma oportunidade de começar, crescer, competir e ser bem sucedido. No ambiente atual, cheio de desafios, onde as pequenas empresas são fortemente responsáveis pelos novos empregos dos EUA, o auxílio às pequenas empresas é mais importante do que nunca.".
Beth Pratt, diretora do programa de *Career Technical Education* no Napa Valley College - "Se eu quisesse abrir uma loja de animais em Napa, por exemplo, eu iria no SizeUp.com e digitaria o tipo de negócio e a localização. Instantaneamente eu poderia ver quantas lojas de animais estão localizadas nas redondezas. Eu conseguiria ver até qual concorrente tem maior rentabilidade. Além disso, o programa me indica onde fazer propaganda. Mas o SizeUp.com não é tão abrangente. Eu ainda aconselho empreendedores a buscarem informações mais a fundo e a entenderem seus concorrentes. Empreendedores devem também compreender suas indústrias e as tendências. E, claro, qualquer pessoa começando seu próprio negócio precisa entender as necessidades e desejos de seu público alvo. Mas para saber o que está acontecendo no seu quintal, o SizeUp.com é uma boa ferramenta e recurso para iniciar sua pesquisa de mercado."

Anatalio Ubalde, CEO da SizeUp.com - "SizeUp.com empodera pequenas empresas para tomarem decisões inteligentes, fornecendo a elas os dados demográficos, industriais, de negócios, geográficos, competitivos e de custos que grandes corporações utilizam todos os dias. Estamos satisfeitos que agora o SizeUp.com pode ajudar milhões de pequenas empresas que visitam o SBA.gov a cada mês."

4. ZOHO, EUA

4.1. Descrição

Desenvolvido pela ZOHO CORPORATION, o Zoho é um *site* no qual as empresas podem ter acesso a aplicativos de gestão que permitem fazer sua própria administração *online* e com geração de relatórios para análise e tomada de decisão.

O serviço é pago mensalmente, porém o investimento é bem inferior ao de criação, instalação, manutenção e atualização de sistemas próprios. O acesso de MPEs é ainda estimulado por uma fácil navegação. A principal vantagem do Zoho é a integração das informações de vendas, *Marketing*, CRM e documentos em geral, de modo a permitir análises mais rápidas e consistentes do que as que usualmente são possíveis às pequenas empresas.

Como existem versões simples ou mais elaboradas dos *softwares*, os sistemas podem acompanhar o crescimento da empresa, compatibilizando com seu grau de evolução.

4.2. Dinâmica de funcionamento

Fase1 Inscrição	O usuário deve abrir uma conta no *site* zoho.com, através de seu *e-mail* e criação de uma senha de acesso.
Fase 2 Escolha e compra de aplicativos (*softwares*)	O *site* disponibiliza aplicativos para auxiliar empresários em tomadas de decisão e organização de seus negócios. Para adquirir um aplicativo, o usuário deve optar entre as seguintes categorias: • Aplicativos de colaboração, • Aplicativos de negócios, e • Aplicativos de produtividade.

Dentro de cada categoria existem diversas opções de *softwares* que o usuário pode comprar, como de CRM, *Marketing* Social, Pesquisa de Mercado, etc.

Cada *software* é pago mensalmente, através de cartão de crédito ou *paypal*.

São aspectos positivos do Zoho:

- Quantidade de ferramentas disponíveis,
- Depoimentos que testemunham o sucesso no *site*,
- Conteúdo complexo com navegabilidade simples,
- Interação de informações em um único ambiente *online*,
- Grandes sessões de Perguntas Mais Frequentes em cada produto oferecido,
- Utilização grátis de qualquer produto por alguns dias para experimentação,
- Alguns produtos como, por exemplo, o CRM, são gratuitos para até 3 usuários,
- ZAPP - Zoho Alliance Partner Program, programa de afiliados que busca alianças estratégicas pelo mundo para difusão das ferramentas (partnership@zohocorp.com).

Todavia, o Zoho também apresenta alguns aspectos negativos:

- Dependência da *internet*,
- Parte do princípio de que os empresários detêm as informações a serem lançadas,
- Não há especialização por segmento.

4.3. Impacto no país de origem

A Zoho tem mais de 25 tipos de sistemas *online* criados para ajudar o empresário a organizar seus dados e utilizar as próprias informações nas tomadas de decisão. Tais ferramentas já atraíram mais de seis milhões de clientes e impulsionaram a expansão da empresa, que hoje conta com a estrutura de escritórios nos EUA, China, Índia e Japão.

A Zoho ganha crescente visibilidade também pelos diversos prêmios que conquista como empresa ou como criador de uma ferramentas específica. Algumas premiações: "Melhor Empresa Start-Up", em 2007 (pela TechCrunch), um dos "25 Produtos Mais Inovadores" de 2008 (pela PC World), o "Produto do Ano" de 2009 (pela InfoWorld, uma premiação criada em parceria da Microsoft com a Apple) ou "O Melhor em E-Mail", pelo Prêmio Escolha dos Leitores (*The Reader´s Choice Awards)*.

4.4. Depoimentos

Cathy Akinkunmi (Planejamento de Casamentos) – Com o crescimento de seu negócio, a proprietária queria um aplicativo *online* simples, adaptável e que daria a ela uma fotografia da saúde financeira de seu empreendimento, a qualquer momento. Com o Zoho, ela conseguiu isto sem ter que aprender a utilizar um *software* complicado. "A possibilidade de fazer um *download* das minhas informações bancárias e automaticamente alimentar minha tabela de custos é maravilhosa e poupa muito tempo. Zoho me dá a oportunidade de ter tempo livre para fazer aquilo que ainda é cedo para delegar para terceiros."
SEO Works - "Não precisamos mais ter aquele desconforto de sermos uma pequena/ média empresa, que fica se perguntando 'como está meu negócio?'. Consigo ver muito rapidamente em duas janelas do computador como estamos caminhando, de onde vem nossa demanda e como isto é representado dentro da economia. Hoje nosso negócio é baseado nas informações do Zoho." Hoje a SEO Works, diferente de quando iniciamos o negócio, possui *benchmarks* mensuráveis. "Estes *benchmarks* são muito importantes para uma empresa em crescimento. Sem eles, não teríamos crescido o tanto que crescemos e dado conta dos clientes que atendemos, como a IBM e a Telstra."

5. REDES DE OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS, Chile

5.1. Descrição

O SERCOTEC (Serviço de Cooperação Técnica) é uma organização privada, submetida ao Ministério de Economia, Fomento e Turismo do Chile e à desenvolvedora das Redes de Oportunidades de Negócios. A função do serviço é promover encontros regionais de micro e pequenos empresários, que permitam difundir e trocar informações comerciais e conhecimentos relevantes. São fóruns empresariais, rodadas de negócios, seminários ou oficinas temáticas, cujos custos de realização são totalmente cobertos pelo SERCOTEC. Cada uma das regiões participantes do programa organiza seus encontros para os quais os empresários devem se inscrever.

5.2. Dinâmica de funcionamento

Fase 1 **Informações iniciais e**	O usuário tem acesso a informações gerais e específicas sobre a SERCOTEC no *site* www.sercotec.cl. Ele pode se

inscrição	inscrever no *site*, através de um formulário onde preenche os dados de sua empresa, que podem ser utilizados em pesquisas e relatórios divulgados pela SERCOTEC.
Fase 2 **Busca por região**	Em "Regiones", o usuário tem acesso a informações sobre iniciativas, encontros e palestras, de cada uma das 15 regiões nas quais a SERCOTEC atua.
Fase 3 **Programas (informações e inscrição)**	O usuário tem acesso a editais de financiamento, iniciativas governamentais e privadas para pequenas empresas e empreendedores em Programas, no *site*.

As principais vantagens identificadas foram:

- Por ser uma iniciativa governamental, tem maior facilidade de unificar e conectar os vários públicos interessados;

- Divisão por cidades, o que facilita o acesso a empresas de diversas localidades;

- Possibilidade de acesso pelo *site*.

Foram considerados pontos negativos:

- Cada região define seu período de inclusão de novos participantes, o que não proporciona unificação do sistema e,

- Difícil o acesso para mais informações.

5.3. Impacto no país de origem

O SERCOTEC conta com aproximadamente 15 sedes das Redes de Oportunidades de Negócios que, em geral, estão divididas por tipos de atividades. Com isso, anualmente são realizados encontros para geração de *networking* e incremento dos negócios locais.

Apesar do SERCOTEC divulgar um detalhado “Mapa do Empreendedorismo no Chile” (http://sgc.sercotec.cl/ksemilla/Boletin_EME_geografia.pdf), que analisa os resultados do estudo EME (*Encuesta de Microemprendimiento)* 2011, sobre as características de microempreendedores e autônomos chilenos, não é possível dimensionar em que medida os programas governamentais do SERCOTEC impactam os avanços das MPEs do Chile.

6. BRX - TROCAS DE IDEIAS E OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS, Reino Unido e Índia

6.1. Descrição

A BRX (*Business Referral Exchange*) é responsável por esta iniciativa, que se configura como uma rede de relacionamento voltada à criação de oportunidades de negócios para seus membros e para a ampliação de alianças.

A instituição funciona como impulsionador de relacionamentos regionais ou setoriais, o que pode ser positivo para todos os envolvidos, uma vez que a BRX promove encontros presenciais, com troca de ideias, novidades e oportunidades. Além disso, são gerados e disponibilizados conteúdos no *site*. De fato, a BRX constitui uma forma de gerar negócios, ampliar a influência no setor e divulgar produtos e serviços.

Cada grupo se encontra em um café da manhã semanal e os membros têm 60 segundos para expor suas ideias. O conjunto de informações e relacionamentos gerados nesses encontros pode ser útil a empresas de todo os portes.

Uma vez impulsionada, a iniciativa é autossustentável, pois os membros fazem contribuições para a realização dos eventos.

6.2. Dinâmica de funcionamento

Fase 1 Informações iniciais e inscrição	O usuário tem acesso a informações sobre a BRX, em arquivos disponíveis em *downloads*, no *site*. Nessa janela, ele também terá acesso a um formulário de adesão a BRX. A adesão é opcional e não é uma condição para frequentar encontros dos grupos BRX.
Fase 2 Busca por grupo e primeiro contato	Através do *site* brxnet.co.uk, em "Encontre um Grupo", o usuário escolhe o grupo de localização mais próxima, de que queira participar. Os grupos possuem o nome de sua localidade. Ao optar por um grupo, o usuário terá acesso à descrição desse, incluindo os objetivos traçados, valor da taxa e endereço dos encontros daquele grupo, bem como ao contato de um representante do grupo e a um formulário *online* de contato. Cada grupo possui apenas um representante de cada especialidade. Portanto, caso o grupo optado pelo usuário já possua um membro com a mesma especialidade, a BRX indicará outro grupo ao usuário.

Fase 3 Calendário de encontros	Em "Calendário", o usuário tem acesso ao calendário de encontros de cada grupo, além de datas previstas para eventos e palestras da BRX.

A iniciativa apresenta importantes pontos positivos:

- Localizador de grupos disponíveis *online* de forma rápida e fácil;

- Agenda de encontros atualizada no *site*;

- Encontros com periodicidade fixa como, por exemplo, toda primeira terça-feira do mês;

- Incremento dos encontros com palestras e cursos e,

- Depoimentos de satisfação.

Como fatores menos favoráveis estão:

- Comunicação – não ficam claros os benefícios do sistema de *networking* e sua forma de funcionamento, assim como não há imagens dos encontros e,

- Ausência de segmentação do público-alvo - tamanho ou tipo do negócio.

6.3. Impacto no país de origem

Os benefícios da BRX podem ser estimados pelo alcance da rede, que hoje conta com 2400 membros; pela abertura de filial na Índia, país que vem estimulando e atraindo esforços para a organização e desenvolvimento de MPEs; bem como pelos depoimentos de empresários que se utilizam da rede. Porém, não foram encontrados dados sobre os resultados efetivos que a iniciativa traz para as empresas que participam da rede.

6.4. Depoimentos

Avalon Health - "Meus resultados melhoraram muito com a BRX. Temos previsão de £1,200 para o mês de maio, £2,000 para outubro e £6,000 para o próximo ano." Robert Molyneux
Carmen Schmidt - "Desde que aderi a BRX este ano, fiquei muito satisfeita por receber o tipo de apoio de que todos nós precisamos para desenvolver e aumentar nossos negócios, e recomendaria a BRX para pessoas que precisam de um grupo de *networking* eficaz."
Eaves for Women – "Todos são muito generosos. Além de compartilharmos conselhos e contatos, confiamos uns nos outros e nos apoiamos. É um ótimo clima e vamos continuar esta relação profissional." Venetia Barton

Surrey Energy – "Desde que aderi a BRX em setembro, fiquei impressionado com a qualidade dos encontros. É um veículo diferencial de *networking* com negócios locais e um lugar onde membros trocam novas tendências." Jim McGregor
The Power Service – "Meu negócio expandiu mais durante dois encontros de networking na BRX do que em duas semanas pesquisando dados fornecidos pelo setor industrial." Stuart Gray

INDICAÇÃO DE INSTITUIÇÕES INTERNACIONAIS COM POTENCIAL PARA A REALIZAÇÃO DE MISSÕES TÉCNICAS DE *BENCHMARKING*

Todas as iniciativas expostas apresentam aspectos de grande interesse, isoladamente ou em caráter de complementaridade. Todavia, propõe-se que o destino de missões técnicas para *benchmarking* presencial seja os EUA. Segue abaixo uma breve análise acerca da adequabilidade das iniciativas estrangeiras ao contexto brasileiro.

EUA

Na área de Inteligência de Mercado, os EUA se encontram em um estágio bastante avançado. Um exemplo disso é o fato de o país concentrar quatro das seis iniciativas analisadas neste estudo.

Para o Brasil, seria interessante conhecer a iniciativa Influenciadores de Pequenos Negócios, uma vez que "premiar os melhores" é uma estratégia de relação direta com a cultura do País, que está acostumado a *rankings* no universo de negócios e profissões, como os das revistas Exame e Você S/A. Vê-se uma oportunidade para a criação de um ambiente como o Influenciadores de Pequenos Negócios para dar mais poder ao microempresário no momento de decisão de compra, com a geração de uma informação que ele ainda não tem hoje. Tendo em vista a amplitude que essa iniciativa pode ter em relação a segmentos de mercado, cidades e todos os interessados atingidos, é interessante que o desenvolvedor no Brasil tenha atuação em âmbito nacional, como o Sebrae.

Além disso, ampliar o conhecimento sobre a iniciativa SizeUp também seria proveitoso. Embora o brasileiro esteja cada vez mais 'conectado', não existe no país uma iniciativa completamente *online* que possibilite a comparação entre negócios de um mesmo segmento e com manuseio totalmente realizado pelo microempresário.

Informações rápidas para tomada de decisões, e gratuitas, têm tudo para serem de grande atratividade ao público-alvo do Sebrae. Porém, sendo este um levantamento que envolve somente dados secundários disponíveis, não foi possível concluir sobre o processo de construção da ferramenta, sendo relevante a obtenção de informações aprofundadas sobre a forma como a GIS Planning elege os setores a serem investigados e como coleta e organiza seus dados.

Já a Zoho representa uma oportunidade para os micro e pequenos empresários armazenarem dados "na nuvem", reduzindo custos e aumentando a segurança e a independência. Faz parte da realidade de grande parte do micro empresariado brasileiro a falta de informações sobre o próprio negócio, a ausência de registros e acompanhamento dessas informações de forma integrada. A iniciativa pode contribuir para a difusão da importância da informação, proporcionando um ambiente *online* no qual o empresário pode gerenciar o seu negócio e acompanhar seu desempenho em relação ao de outras empresas de seu segmento.

Apesar da iniciativa SCORE também estar localizada nos EUA, uma missão de *benchmarking* presencial para conhecê-la parece dispensável, uma vez que o Sebrae já dispõe de conhecimento relevante sobre o empreendimento.

CHILE

O Chile apresenta uma prática interessante, com o foco no *networking* e na geração de novos negócios e ideias. Uma das vantagens da prática Redes de Oportunidades de Negócios é que ela facilita o encontro de interessados e, consequentemente, a troca de informações úteis ao segmento. O brasileiro tem como costume cultural utilizar sua rede de relacionamentos para se informar e tomar decisões, o que torna essa iniciativa adequada ao nosso país. Além, é claro, de estar associada ao governo, o que propicia a unificação e conexão entre os vários órgãos públicos interessados no crescimento do setor dos micro e pequenos empresários.

REINO UNIDO, ÍNDIA

A iniciativa BRX – Trocas de ideias e oportunidades de negócios, do Reino Unido, é convergente com a cultura de *networking* e troca de informações existente no Brasil, onde empresários fazem uso da própria rede de contatos para fazer negócios. Porém, o que a BRX propõe é um pouco diferente do que já existe no país, pois significa

institucionalização desse tipo de encontro como negócio, com data e locais pré-definidos e com benefícios para os presentes. Dessa forma os participantes se sentem à vontade para compartilhar suas informações e se comprometem a comparecer ao encontro, uma vez que pagam uma taxa mensal para fazer parte do sistema.

Assim sendo, as atividades da BRX podem contribuir para o estreitamento de relações entre micro e pequenas empresas de um mesmo setor ou de uma mesma cadeia produtiva. Uma vantagem adicional é que, comparada às outras iniciativas, esta apresenta um custo relativamente baixo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um mundo globalizado, de extrema suscetibilidade a mudanças e a crises, é preciso que as empresas estejam preparadas para monitorar o ambiente externo e se antecipar às ações dos concorrentes, às ameaças e às oportunidades. A coleta, o processamento e a disponibilização das informações nas organizações podem melhorar significativamente o processo decisório, mudando a visão interna de meramente tática para, de fato, estratégica. Dessa forma, os processos-chaves podem ser flexibilizados e a capacidade de resposta inovadora da organização ampliada.

Com o advento da *internet* e com a criação e disponibilização das modernas ferramentas de Inteligência Mercado, não se pode dizer que há dificuldade de acesso a este conhecimento. Para incorporá-lo ao cotidiano das empresas parece ser necessário promover mudanças culturais que estimulem uma nova atitude do empreendedor brasileiro.

O fato de o Brasil contar ainda com incipiente desenvolvimento da Inteligência de Mercado – tanto nas grandes como nas pequenas empresas – deve ser encarado como uma oportunidade e um desafio. Por utilizar pouco essas formas de obter conhecimento estratégico, os empresários não têm ‘vícios’ e podem mais facilmente se adequar a um contexto novo que lhes seja sugerido. Por outro lado, o desconhecimento sobre o tema é uma barreira à percepção da Inteligência de Mercado como uma efetiva ferramenta de crescimento e inovação.

Neste estudo procurou-se abordar iniciativas que englobem o favorecimento ou uso individual de ferramentas de IM, ou aquelas que favoreçam um setor, uma região ou uma determinada cadeia produtiva.

A visita às iniciativas Influenciadores de Pequenos Negócios, SizeUp e Zoho, nos EUA, é sugerida por sua aplicabilidade potencial ao contexto brasileiro. Vale ressaltar que a indicação dos EUA como destino para missão técnica de *benchmarking* presencial não representa desinteresse nas experiências do SERCOTEC (Chile) e da BRX (Reino Unido e Índia).

O Sebrae, com sua marcante presença no desenvolvimento do mercado brasileiro de micro e pequenas empresas, pode ser a porta de entrada para a evolução da cultura do maior investimento em Inteligência Mercado através da implementação de novas iniciativas já bem sucedidas internacionalmente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Conforme metodologia definida pelo contratante, este trabalho foi desenvolvido com base em dados secundários, que são aqueles pré-existentes e disponíveis em canais de acesso público. As informações foram, prioritariamente, coletadas na Web, extraídas dos conteúdos de *sites* governamentais ou privados, pertencentes ou avalizados por organizações de credibilidade no contexto do tema abordado, cujos *links* pesquisados compõem as referências bibliográficas.

Global Intelligence Alliance - MI Trends 2015 – The Future of Market Intelligence, GIA White Paper 3/2010. Disponível em: http://www.globalintelligence.com/insights-analysis/market-intelligence-surveys [acesso em 30/10/2012]

Global Intelligence Alliance - Market Intelligence for Latin America - GIA Geographies White Paper 4/2011. Disponível em: http://www.globalintelligence.com/insights-analysis/market-intelligence-surveys [acesso em 30/10/2012]

Global Intelligence Alliance - Business Perspectives on Emerging Markets 2012-

2017 - Findings from global survey, June 2012. Disponível em: http://www.globalintelligence.com/insights-analysis/market-intelligence-surveys [acesso em 30/10/2012]

LIMA, Marina Carvalho Correia; SOUZA, Francier Pereira. XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção - Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out de 2003 – "Inteligência Competitiva como Estratégia Empresarial em Micro e Pequenas Empresas".

PORTER, M. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RODRIGUES, Leonel Cezar *et al.* XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica – Gramado, RS, Brasil, 17 a 20 de outubro de 2006 - "Inteligência Competitiva no Brasil: um panorama do status e função organizacional".

SMB Business Intelligence Spend & Adoption: Market Ripe for Growth, November 7, 2011. Disponível em: http://techaisle.com/blog/2011/11/smb-business-intelligence-spend-adoption-market-ripe-for-growth/ [acesso em 30/10/2012]

StartUp Intelligence - Regional report | New York: After the Alley. Disponível em: http://startupintelligence.net/NYC%20Report.pdf [acesso em 30/10/2012]

TEIXEIRA FILHO, J. *Rápidas, inovadoras e ferozes: as Pequenas Empresas na Era do Conhecimento*, 2002.

Sites de interesse

ABEPRO – Associação Brasileira de Engenharia de Produção - http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2003_tr0904_0700.pdf

IBC – Conferência Annual de Inteligência Competitiva - http://ibcmail.com.br/PDF/MB0702412_IC_FINAL.PDF

ABRAIC – Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência de Mercado - http://www.abraic.org.br

ARTESANIAS DE COLOMBIA - http://www.artesaniasdecolombia.com.co

BEYE NETWORL – Global Coverage of Business Intelligence - http://www.b-eye-network.com/files/Mid-Market-BI.pdf

BATER INDIA - http://www.barterindia.in

BOLSA PORTUGAL DE NEGÓCIOS - http://www.bolsaportugalnegocios.com.pt

BRX – Business Referral Exchange - http://www.brxnet.co.uk

BRX - Business Referral Exchange, Índia - http://www.brxindia.com

GEM – Global Entrepreneurship Monitor - http://www.gemconsortium.org

GLOBAL INTELLIGENCE ALLIANCE - http://www.globalintelligence.com/insights-analysis/market-intelligence-surveys

INFORMATION MANAGEMENT - http://www.information-management.com

INTELIGENCIA COMPETTIVA - http://www.competitivainteligencia.com.br/

REVISTA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA - http://www.inteligenciacompetitivarev.com.br

SCORE - http://ww.score.org

SERCOTEC - http://www.sercotec.cl

SIZE UP - http://www.sizeup.com

SMALL BUSINESS INFLUENCER AWARDS - http://influencers.smallbiztrends.com

SMALL BUSINESS TRENDS - http://smallbiztrends.com

SPRINGWISE - http://www.springwise.com

START UP INTELLIGENCE - http://startupintelligence.net

TDWI - The Premier Source for Business Intelligence and Data Warehousing - http://tdwi.org

TECHAISLE - http://www.techaisle.com

ZOHO - http://www.zoho.com