

Termo de Referência para Atuação do Sistema *SEBRAE* em Inteligência Competitiva para MPE



**Termo de Referência
para Atuação do Sistema
SEBRAE em Inteligência
Competitiva para MPE**

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEPN 515 – Bloco C – Lote 32 – CEP 70770-900 - Brasília – DF
Fone: (61) 3348-7100 – Fax: (61) 3347-4120

Presidente do Conselho Deliberativo Nacional do SEBRAE

Adelmir Araújo Santana

Diretor Presidente

Paulo Tarciso Okamoto

Diretor Técnico

Luiz Carlos Barboza

Diretor de Administração e Finanças

Carlos Alberto dos Santos

Gerente da Unidade de Acesso à Inovação e Tecnologia

Paulo César Rezende de Carvalho Alvim

Coordenação

José Marcelo Goulart de Miranda

Soraya Tonelli Machado

Equipe Técnica

Cezar Kirszenblatt

Flávia Martins de Barros

Levino Dias da Silva

Manfredo Arkchimor Paes

Margarida Maria Souto Fantoni

Naira Maria L. Libermann

Norma Suely Cerqueira Mesquita

Pedro Paulo Medeiros Beck

Sílvia Rodrigues Derzi

Tereza Kátia Acioly Canamary

Equipe de Apoio

Luiz Tadayuki Ono

Vera Lúcia Pires de Sousa

Consultoras

Elisabeth Gomes

Fabiane Braga

Editoração Eletrônica

Canal 27 Comunicações

G633ic Gomes, Elisabeth

Termo de referência para atuação do Sistema SEBRAE
em inteligência competitiva / Elisabeth Gomes e Fabiane
Braga. -- Brasília : SEBRAE, 2007.

44 P.:il.

1. Inteligência competitiva 2. Micro e pequenas empresas I.
Braga, Fabiane II. Título

Apresentação

O documento Direcionamento Estratégico do Sistema SEBRAE 2006/2010 estabelece, no âmbito da Prioridade 8, a ação “Implantar um sistema de inteligência competitiva para orientar estratégias de atuação nos diferentes setores, cadeias produtivas e territórios”. Esse é um grande desafio, que impõe a necessidade de o Sistema SEBRAE estar alinhado em sua atuação ao tema proposto, para potencializar a efetividade de suas ações.

Para tanto, foi elaborado o presente termo de referência, que tem como objetivo estabelecer as bases conceituais e os referenciais para atuação do Sistema SEBRAE em Inteligência Competitiva para micro e pequenas empresas.

O uso da Inteligência Competitiva (IC) como processo para monitorar tecnologias, legislação, ambiente regulatório, concorrência, tendências, nichos de mercado, dentre outros temas, revela-se como importante apoio aos empresários inseridos em setores, cadeias produtivas e territórios.

Fortalece sua atuação em um mundo onde a complexidade e mutabilidade dos ambientes em que se inserem as MPE tornam cada vez mais imperiosa a necessidade de agir estrategicamente em um mercado onde as grandes armas são o conhecimento e a informação.

A inserção da inteligência competitiva na gestão empresarial das MPE contribui para a formação de uma cultura de competitividade e sustentabilidade, apoiada em meios que possibilitam aos empresários estarem atentos às transformações que ocorrem no ambiente de negócios e criarem vantagens competitivas a partir do uso de informações estratégicas.

Luiz Carlos Barboza

Diretor Técnico do SEBRAE Nacional

Sumário

Apresentação_____	4
Parte 1: Bases Conceituais e Referenciais Metodológicos	
1.1 Considerações Preliminares_____	7
1.2 Definição_____	7
1.3 Benefícios de uma Metodologia de Inteligência Competitiva para as MPE_____	7
1.4 Metodologia para implantação de um Processo de Inteligência Competitiva_____	9
Parte 2: Metodologia de Inteligência Competitiva Proposta para MPE	
2.1 O Processo de Inteligência Competitiva_____	10
2.1.1 Subprocesso 1 – Identificação das Necessidades de Inteligência_____	10
2.1.2 Subprocesso 2 – Identificação das Necessidades e Fontes de Informação_____	12
2.1.3 Subprocesso 3 – Coleta, organização e armazenamento das informações_____	16
2.1.3.1 Coleta_____	16
2.1.3.2 Organização e Armazenamento_____	16
2.1.4 Subprocesso 4 – Análise de informações_____	17
2.1.5 Subprocesso 5 – Disseminação dos produtos de inteligência_____	18
2.1.5.1 Definição e breve descrição dos produtos de inteligência_____	18
2.1.6 Subprocesso 6 – Avaliação dos produtos de inteligência	19
2.1.7 Subprocesso 7 – Avaliação do processo de inteligência	20
2.2 O uso dos produtos de inteligência competitiva_____	22

Parte 3: Estratégia de Atendimento

3.1	Públicos-alvo do SICS_____	22
3.1.1	Direto_____	22
3.1.2	Indireto_____	22
3.1.3	Institucional_____	22
3.2	Organização para o Atendimento e Integração entre os SICS de Diferentes Setores_____	23
3.3	A Inteligência Competitiva no Contexto da Abordagem de Atendimento Individual_____	24

Parte 4: Forma de Implantação da Metodologia de Inteligência Competitiva Proposta para MPE

4.1	Ações preparatórias para Implantação do SICS_____	26
4.1.1	Organização do Modelo de Governança do SICS_____	26
4.1.1.1	Papéis e Responsabilidades_____	27
4.1.2	Definição da missão e dos objetivos do SICS_____	28
4.1.3	Conhecimento do Ambiente Competitivo – Diagnóstico Setorial_____	29
4.1.4	Comunicação e Sensibilização_____	30
4.1.5	Definição da equipe do SICS_____	32
4.1.6	Capacitação_____	36
4.1.7	Definição e Implantação de Sistema de Informação_	37
4.2	Estratégia Inicial para Implantação do Processo de Inteligência Competitiva Setorial_____	39
4.3	Sustentabilidade Financeira dos SICS_____	40

Referências Bibliográficas_____	42
---------------------------------	----

Parte 1: Bases Conceituais e Referenciais Metodológicos

1.1 Considerações Preliminares

Com a globalização e o acelerado nível de geração de informações, as empresas estão sendo obrigadas a repensar suas premissas básicas – sua missão e seus procedimentos – na busca de se tornarem mais competitivas em sua área de negócios.

Hoje se faz necessário que os dados e as informações relevantes ao negócio sejam organizados de forma prática e acessível. Essas informações reunidas e analisadas apoiarão todos os níveis da empresa e, principalmente, auxiliarão os tomadores de decisão no momento de definir suas estratégias. A este processo de identificação, coleta, análise e disseminação das informações do ambiente de negócio com o objetivo de orientar a tomada de decisões é que denominamos de Inteligência Competitiva.

1.2 Definição

A definição de Inteligência Competitiva a ser adotada como referência no Sistema SEBRAE é a de Gomes & Braga, que defende que a Inteligência Competitiva é o resultado da análise de dados e informações coletados do ambiente competitivo das empresas, a partir das necessidades de informação do usuário, que irá embasar a tomada de decisão, pois gera recomendações que consideram eventos futuros e não somente relatórios para justificar decisões passadas: *“Inteligência Competitiva (IC) é um processo sistemático e ético, ininterruptamente avaliado de identificação, coleta, tratamento, análise e disseminação da informação estratégica para a organização, viabilizando seu uso no processo decisório”* (GOMES et al., 2004).

1.3 Benefícios de uma Metodologia de Inteligência Competitiva para as MPE

Um processo de IC para MPE é uma iniciativa inovadora porque promove o acesso a informações estratégicas para tomada de decisão. As

empresas beneficiadas por essa metodologia terão acesso a uma estrutura para monitoramento de informações e produtos de inteligência que lhes trarão, dentre outras, as seguintes facilidades:

- Acesso a uma base sumarizada de informações para comparação favorecendo Benchmarking;
- Acesso a pesquisas de mercado sistemáticas;
- Acesso a um fórum de articulação de idéias e iniciativas que fomentem o desenvolvimento do setor;
- Acesso a bases de informações e conhecimentos relativos às atividades das empresas do setor;
- Acesso a uma rede de relacionamentos para compartilhamento de conhecimentos entre os diversos agentes do setor.

A seguir são listados alguns dos benefícios da aplicação de um processo de IC para as MPE:

- Expansão e consolidação de seus atuais mercados;
- Análise, avaliação e monitoramento da concorrência (Benchmarking);
- Monitoramento de novas tecnologias, produtos e processos;
- Identificação de oportunidades e ameaças;
- Aperfeiçoamento do processo de planejamento;
- Minimização do tempo de busca e análise de informações;
- Apoio a trabalhos prospectivos;
- Desenvolvimento de atitude pró-ativa, antecipando-se às tendências;
- Redução de duplo trabalho ou de repetição desnecessária do trabalho e custos de uma maneira geral, favorecendo a melhoria contínua e o aumento de produtividade;
- Aumento da lucratividade;
- Diminuição do ciclo de desenvolvimento de produtos gerando redução de custos e aumento da eficiência do setor;
- Desenvolvimento de um processo contínuo de aperfeiçoamento da capacitação de profissionais;
- Tomada de decisão baseada em conhecimento do ambiente de negócios;

- Aprimoramento das relações da empresa com o mercado consumidor;
- Outros.

1.4 Metodologia para Implantação de um Processo de Inteligência Competitiva

O desenvolvimento de Inteligência Competitiva nas empresas envolve uma metodologia com processos bem definidos, com atividades e produtos vinculados ao público-alvo (TYSON, 1998). Isso significa que cada fase de uma metodologia de Inteligência Competitiva possui objetivos claros, estabelecidos para cada projeto que se quer desenvolver, focando sempre os requerimentos técnicos e financeiros da empresa. Para fazer uso efetivo da Inteligência Competitiva é importante delinear aplicações eficazes dos sistemas e serviços de informação. Só assim será possível utilizar a informação como ferramenta consistente para se integrar ao processo decisório nas organizações (SILVA, 2000).

Os processos de inteligência competitiva são desenvolvidos de acordo com um Ciclo de Inteligência que é um processo contínuo e seqüencial, embora as etapas possam ser desenvolvidas simultaneamente. Enquanto as necessidades de inteligência já definidas estão sendo processadas, surgem novas demandas que exigem a reorientação dos trabalhos, portanto, dados e informações já reunidos são processados e disseminados.

O ciclo é formado por cinco etapas (GOMES et al., 2004):

- a) Planejamento – na qual se concebe o processo e seus objetivos e se identificam quais necessidades de inteligência serão necessárias e quais as informações indispensáveis para atendê-las;
- b) Coleta e tratamento das informações – na qual são identificadas as fontes de informação relevantes, internas e externas e o tipo de tratamento que será dado à informação para armazenamento;
- c) Análise final das informações – na qual é feita a análise das informações já coletadas e tratadas para elaboração dos produtos de inteligência;

- d) Disseminação – na qual se entrega a informação analisada, ou seja, os produtos de inteligência, em um formato coerente e convincente, aos tomadores de decisão; e
- e) Avaliação – na qual o processo é avaliado sob dois aspectos: o primeiro diz respeito ao desempenho de cada uma das etapas que o compõem, isto é, se o melhor método de análise foi escolhido, se a escolha das fontes de informação poderia ter sido melhor direcionada, se o formato do produto foi o mais adequado, etc.; o segundo aspecto é a avaliação junto aos usuários dos resultados práticos obtidos com o uso dos produtos gerados.

Parte 2: Metodologia de Inteligência Competitiva Proposta para MPE

De forma a melhorar a competitividade das MPE, esse termo de referência propõe uma metodologia para criar um **Sistema de Inteligência Competitiva Setorial (SICS)** visando atender àquelas micro e pequenas empresas de um mesmo setor, organizadas em grupamentos, no contexto da abordagem de atendimento coletivo operada pelo Sistema SEBRAE. Esse sistema de IC, sob a orientação metodológica do SEBRAE, será responsável por estruturar e colocar em funcionamento o processo de inteligência competitiva, disponibilizando informações e produtos de inteligência para as micro e pequenas empresas de um setor, visando auxiliar no processo de tomada de decisão. O Sistema de Inteligência Competitiva Setorial deve ser criado em conjunto com os setores e para uso intenso desses setores.

A seguir, é detalhado o processo de inteligência competitiva em seus sete subprocessos.

2.1 O Processo de Inteligência Competitiva

2.1.1 Subprocesso 1 - Identificação das Necessidades de Inteligência

Nesse subprocesso serão identificadas as necessidades de inteligência,

que irão gerar os denominados Tópicos Relevantes – KIT (Key Intelligence Topics) e Questões Relevantes – KIQ (Key Intelligence Questions), que serão monitorados constantemente pelos colaboradores do SICS. Cada um desses grupos de KIT e KIQ deverá estar associado a uma área de monitoramento externo da empresa, denominada vigilância, tal como social, tecnológica, clientes, concorrentes, etc. Ao final desse subprocesso será feito o planejamento dos produtos de inteligência, objetivando responder a esses grupos de KIT e KIQ.

Uma das formas mais fáceis de identificar esses tópicos e questões é por meio de entrevistas considerando os seguintes pontos:

- ▶ Quais decisões precisam ser tomadas?
- ▶ O que é necessário saber?
- ▶ O que já se sabe?
- ▶ Por que se precisa saber disso?
- ▶ Quando será necessário saber disso?
- ▶ O que será feito com o produto de inteligência?
- ▶ Quanto custará obtê-lo?
- ▶ Quanto custará não obtê-lo?

Neste Termo de Referência não serão apresentadas técnicas de entrevista, mas é importante para a efetividade de um processo de Inteligência Competitiva que as entrevistas sejam focadas. A primeira etapa desse subprocesso inicia-se por um workshop com representantes de cada setor, no qual se pretende identificar os riscos de decisões pendentes e as preocupações mais importantes com os agentes externos e as áreas macroambientais a serem monitoradas mais relevantes ao setor, além de obter opiniões sobre possíveis surpresas.

Em seguida, esse material é analisado, para se certificar de que as necessidades de inteligência solicitadas foram bem entendidas. Em um segundo encontro, validam-se esses enunciados junto aos empresários do setor, avaliando se o escopo do trabalho a ser realizado contempla a necessidade de inteligência para as decisões que serão tomadas.

Ao final desse subprocesso o SICS deverá ter:

- ▶ Relação de Tópicos Relevantes (KIT) e Questões Relevantes (KIQ), denominada Mapa das Necessidades de Inteligência Hierarquizadas, que deverão ser monitoradas para geração dos produtos de inteligência;
- ▶ Relação de produtos de inteligência a serem desenvolvidos em consonância com as necessidades dos grupos de empresas, incluindo o formato e o meio de disseminação.

2.1.2 Subprocesso 2 - Identificação das Necessidades e Fontes de Informação

Esse subprocesso identificará quais as fontes de informação mais relevantes e mais úteis para auxiliar a resposta às Questões Relevantes (KIQ) identificadas no subprocesso 1. Isso inclui a realização de uma Auditoria Informacional em que são mapeadas as informações que hoje já estão disponíveis, quer sejam em fontes pessoais ou repositórios de dados.

Partindo dos grupos de Tópicos Relevantes (KIT) e Questões Relevantes (KIQ) e das áreas de monitoramento identificadas, realiza-se o planejamento da ação de coleta das informações que irão responder a esses grupos.

Muitas das fontes de informação identificadas que podem ser de interesse são de domínio público, e várias delas são acessadas via Internet. As fontes abaixo relacionadas são de fácil acesso e custos aceitáveis:

- ▶ revistas especializadas;
- ▶ jornais;
- ▶ sites especializados;
- ▶ sites dos concorrentes;
- ▶ colaboradores;
- ▶ diagnósticos setoriais;
- ▶ entidades empresariais;
- ▶ organismos de fomento e de desenvolvimento;
- ▶ dados oficiais dos governos;
- ▶ diagnósticos setoriais, territoriais e empresariais elaborados por terceiros;

- ▶ bancos de dados disponíveis no mercado;
- ▶ periódicos e publicações especializadas.

Ao final desse subprocesso o SICS terá:

- ▶ uma relação dos pontos de coleta e os principais eventos e estratégias para obter as informações necessárias;
- ▶ uma relação de fontes de informação, internas e externas, classificadas por confiabilidade, periodicidade e necessidade, e cada fonte será também relacionada a grupos de Tópicos Relevantes (KIT) e Questões Relevantes (KIQ) para gerar os produtos de inteligência.

A seguir apresenta-se um exemplo da matriz de Tópicos Relevantes (KIT) e Questões Relevantes (KIQ), contexto, informação e fontes, para referência.

Exemplo de Matriz de Tópicos de Inteligência x Fontes de Informação										
Versão: 1.0 Data:										
RESPONSÁVEL	ÁREA DE MONITORIA	Id_KIT	KIT's	OBJETIVO	Id_MIO	MIO's	Contexto	Informação	Fonte	Nome da Fonte
1	Concorrentes	1.1	Inovação na oferta do concorrente		1.1.1	Como é a oferta do concorrente?		Portfólio de produtos (embalagens?) do concorrente.	23	Sites de Concorrentes
								Serviços (inclusive de parceiros)	21	Gerente Comercial Envasado
								Mix da oferta (logística, financiamento, assistência técnica, etc.).	4	Gerente Comercial Granel
					1.1.2	Serviço é uma linha de negócios específica do concorrente?	Oferta de SVA para o setor (consultor de processos etc.)	Serviços oferecidos	21	Gerente Comercial Envasado
								Estrutura organizacional (consultores de processos, energia, cliente, etc.)	4	Gerente Comercial Granel
									31	RH (???)
					1.1.3	Existe previsão de lançamentos de novos serviços pela concorrência?	Embalagem? Serviços de valor agregado		1	Publicações especializadas no segmento
									23	Sites de Concorrentes
									21	Gerente Comercial Envasado
									24	Colpo/ing
									4	Gerente Comercial Granel
	1.2		Modelo de Captação - Granel		1.2.1	Quais os modelos de contratos?		Comodato, Fomento, Mútuo, Aluguel, outros.	4	Gerente Comercial Granel
					1.2.2	Qual o modelo de análise de investimento?		Critérios de decisão (pay back, \$\$...)	4	Gerente Comercial Granel
								Tempo de contrato		
					1.2.3	Serviços oferecidos possuem diferenciação?	Serviços de valor agregado	Serviços por segmentação de clientes	4	Gerente Comercial Granel
					1.2.4	Qual a estrutura de vendas?		Estrutura comercial do cliente	23	Sites de Concorrentes
									4	Gerente Comercial Granel

Exemplo de Detalhamento das Fontes				
Id	Fonte	Contexto Informacional	Conteúdo	Periodicidade
1	Publicações especializadas no segmento	Revista Gás Brasil	Secundário	Mensal
		Revista Brasil Energia	Secundário	Bimestral
		Revista Brasil Energy	Secundário	Diária
		Newsletter EnergiaHoje	Secundário	Quinzenal
		Newsletter Global Energy	Secundário	Anual
2	Sumário de Mercado	Guia de Negócios Petróleo & Gás	Secundário	Quinzenal
3		Relatório gerado quinzenalmente pelos gerentes de cada unidade com um panorama do mercado local de envasados.	Secundário	
4	Gerente Comercial Granel	Responsável por coordenar os consultores de cliente, processo e energia	Primário	Eventual
5	Site Petrobrás	Site institucional da Petrobrás	Secundário	Eventual
6	Telemarketing			
7	Luis Eleutério	Gerente de Operações da SHV	Primário	Eventual
8	DOU - Diário Oficial da União	Notícias que possam interessar à SHV (concorrentes, combustíveis, clientes, potenciais clientes, legislação, etc.)	Secundário	Diária
9	Vendedores de campo	Força de vendas da SHV para os diversos canais	Primário	Eventual
10	Clientes	Clientes granel, revendedores, PRTs, consumidores finais	Primário	Eventual
11	Potenciais clientes	Potenciais Clientes granel, potenciais revendedores, potenciais consumidores finais de envasados (condomínios, hotéis, padarias, etc.)	Primário	Eventual
12	Portal SINDGAS		Secundário	Eventual
13	Portal Gás Brasil		Secundário	Eventual

2.1.3 Subprocesso 3 – Coleta, organização e armazenamento das informações

2.1.3.1 Coleta

Esse subprocesso trata da coleta e organização das informações segundo terminologia pertinente. As informações coletadas devem ser classificadas quanto à sua confiabilidade, considerando as fontes onde foram coletadas, permitindo assim a sua recuperação de forma mais eficiente.

Para isso é importante que, a partir dos elementos identificados nos subprocessos 1 e 2, sejam definidos os termos, linguagem e estratégias de pesquisa. Nesse subprocesso serão definidos o plano de coleta e a rede de coleta das informações necessárias, tanto internas quanto externas.

A Internet é atualmente um importante meio de coleta, pois disponibiliza um grande estoque de informações e um conjunto de ferramentas que podem ser empregadas tanto por empresas como por setores, mas também precisam ser compreendidas as características dessas informações para determinada cadeia produtiva ou ramo de atividade, incluindo a interatividade e facilidade de uso, levando-se em conta as características peculiares do público a que se destinam.

Além disso, o responsável pelo SICS deve buscar uma estruturação em redes de informações, envolvendo outros atores no processo como universidades, associações, entidades privadas e de governo para gestão de informações de caráter mais geral referente ao seu ambiente interno e externo (a chamada Rede de Especialistas).

2.1.3.2 Organização e Armazenamento

Antes da utilização das informações coletadas, é importante organizá-las segundo terminologia pertinente. Tanto as fontes quanto as informações coletadas devem ser classificadas quanto à sua confiabilidade. Dessa forma, a recuperação de informações que já tenham sido tratadas se dará de maneira

mais eficiente. Essa tarefa poderá ser auxiliada com o uso de tecnologias de informação por meio de software especializado.

O desenvolvimento de uma solução tecnológica para apoiar o SICS deve contemplar essa questão de armazenamento, pois serão criadas bases de informações para serem acessadas pelas MPE. As informações serão armazenadas de forma organizada segundo classificação elaborada junto com as MPE para que correspondam aos seus modelos mentais de buscas.

2.1.4 Subprocesso 4 - Análise de informações

Esse subprocesso trata da confecção dos produtos de inteligência analisando as informações que foram coletadas e armazenadas anteriormente. Ou seja, nesse ponto o analista transforma as informações coletadas em uma avaliação significativa, completa e confiável.

A análise é um resumo ou síntese em que são apresentadas conclusões e recomendações sobre o assunto que está sendo pesquisado e que denominamos produto de inteligência. É o subprocesso crítico para a criação da inteligência, pois requer analistas com habilidades e conhecimentos específicos sobre o assunto pesquisado.

A criação de uma rede de especialistas que deverão apoiar os analistas de IC na realização das análises de informações utilizadas na confecção dos produtos de inteligência é importante. Essa rede deverá contar com profissionais, internos e/ou externos, que possuam conhecimentos específicos sobre o negócio e mercados relacionados ao setor. Essa rede deverá ser continuamente articulada e coordenada pelo Gerente do SICS, mas demandada pelos Analistas de Inteligência.

O propósito da análise não é apenas adquirir conhecimentos sobre o ambiente de negócios, mas oferecer alternativas para a tomada de decisões e de ações. E aqui voltamos a ressaltar a importância do subprocesso 1, quando as necessidades de inteligência são definidas, isto é, o tomador de decisão precisa passar para o analista, da forma mais completa possível, as

questões relevantes, que devem ser respondidas para apoiar a sua tomada de decisão.

2.1.5 Subprocesso 5 - Disseminação dos produtos de inteligência

Esse subprocesso envolve a entrega da informação analisada, ou seja, o produto de inteligência, em um formato coerente, claro, objetivo e convincente. A entrega poderá ser feita de forma presencial, por meio da solução tecnológica desenvolvida ou outro canal identificado como mais adequado. Essa decisão será tomada pelos atores envolvidos.

A solução tecnológica a ser desenvolvida possibilitará a disponibilização dos produtos gerados na Internet facilitando o acesso dos interessados. No caso do interessado não possuir ambiente no local que possibilite o acesso à Internet, o produto deverá ser enviado aos usuários finais de acordo com a forma e periodicidade definidas.

2.1.5.1 Definição e breve descrição dos produtos de inteligência

Produtos de inteligência são análises, com recomendações de ações, feitas a partir de informações coletadas para responder aos Tópicos Relevantes (KIT) identificados. Nesse sentido e considerando o exposto anteriormente, apresentamos alguns exemplos de produtos que podem ser desenvolvidos:

Sumários Executivos – análises e considerações sobre as implicações para o negócio, gerados principalmente a partir das fontes secundárias, confrontando as informações com os objetivos/metastabelecidos para o setor. O produto, com a análise, é apresentado de forma sucinta e não como um artigo, indicando os diversos caminhos que podem ser seguidos pelo usuário final.

Alertas – análises rápidas e breves sobre uma questão atual e relevante para o setor. Essa questão não consta da árvore de inteligência definida no subprocesso 1 porque foi identificada com externalidades oriundas do ambiente de negócios de cada setor. Por exemplo: uma mudança inesperada

na taxa de dólar; uma mudança inesperada na legislação, etc., que possam impactar a atuação dos empresários de micro e pequenas empresas. São produtos curtos e com foco bem definido para decisões rápidas. Esse produto pode ser enviado por e-mail ou colocado numa área acessada pela solução tecnológica. O importante é que seja garantido o acesso à informação.

Relatórios Analíticos – análises profundas de um tópico. Por exemplo: tecnologia, novos produtos, etc.

Projeções estratégicas – projeções analíticas de tendências-chaves. São produtos mais profundos de utilização para longo prazo usando técnicas de cenários (ex: mercado emergente).

Análises de Situação – avaliação de desenvolvimentos externos com potencial ou implicações para uso dos empresários. São produtos de tamanho e profundidade média para auxiliar tomada de decisões em curto prazo (ex: surgimento de uma nova tecnologia, surgimento de um novo entrante, etc.).

2.1.6 Subprocesso 6 – Avaliação dos produtos de inteligência

Esse subprocesso tem o objetivo de avaliar a eficiência do produto para o cliente de IC e quais os resultados práticos obtidos com o uso dos produtos gerados. Essa avaliação pode ser feita por meio de:

- ▶ Pesquisas pontuais sobre a satisfação dos clientes de IC com o conteúdo dos produtos recebidos;
- ▶ Avaliações econômicas (indicadores) dos resultados obtidos com decisões tomadas com base nos produtos de inteligência, tais como produtividade, redução de custos, investimentos em inovação e qualidade, etc. No caso de projetos alocados para a Gestão Estratégica Orientada para Resultados – GEOR, esses indicadores devem prever também aqueles pactuados nesses projetos. Essa avaliação deverá ocorrer principalmente no âmbito local, sendo papel de cada SEBRAE/UF demandar ao SICS o acompanhamento de acordo com as especificidades de cada projeto.

2.1.7 Subprocesso 7 – Avaliação do processo de inteligência

Esse subprocesso tem como objetivo avaliar a eficiência do processo desenhado sob o ponto de vista da elaboração e execução do produto de inteligência, o que implica analisar o desempenho de cada um dos subprocessos que compõem o processo de IC por meio de discussões internas no âmbito da equipe do SICS.

Exemplos de indicadores:

- Número de solicitações ad hoc
- Número de atendimentos realizados
- Número de produtos entregues
- Número de clientes atendidos
- Prazo de entrega dos produtos de IC
- Tempo de elaboração dos produtos
- Acuidade das análises e previsões

A seguir, a Figura 1 apresenta, de forma esquemática, o processo de Inteligência Competitiva e seus sete subprocessos:



Figura 1 – Processo de IC
Fonte: GOMES&BRAGA (2005)

2.2 O uso dos produtos de inteligência competitiva

Os benefícios que podem ser sentidos com a implantação de um processo de inteligência competitiva formalizado somente poderão ser percebidos com a utilização efetiva dos produtos de inteligência gerados pelo mesmo. As necessidades dos tomadores de decisão deverão estar necessariamente refletidas no conteúdo desses produtos, sendo úteis como insumos relevantes para apoiar o processo decisório.

Nesse sentido o SEBRAE e as entidades setoriais têm um importante papel, que é o de auxiliar e orientar os empresários da MPE no uso dos produtos de IC em sua plenitude na definição de estratégias para o setor e também em suas empresas, individualmente. Essa necessidade é mais acentuada no início do processo, quando a cultura e a percepção de valor do uso de IC ainda estão em desenvolvimento.

Parte 3: Estratégia de Atendimento

3.1 Públicos-alvo do SICS

3.1.1 Direto

Empresários/produtores atendidos pelo Sistema SEBRAE e seus parceiros em Projetos Setoriais.

3.1.2 Indireto

Todos os empresários/produtores do setor atendido pelo SICS e respectiva cadeia produtiva, que poderão acessar as informações e produtos de IC, não participantes dos Projetos Setoriais do Sistema SEBRAE e parceiros.

3.1.3 Institucional

Governança estabelecida no setor, universidades, redes de especialistas de instituições técnicas, o Sistema SEBRAE, etc.

É importante que, quando da organização e estruturação do SICS, sejam definidos pela governança envolvida os níveis de acesso aos produtos de IC permitidos para cada público-alvo aqui descrito.

3.2 Organização para o Atendimento e Integração entre os SICS de Diferentes Setores

Para que a implantação e utilização de Inteligência Competitiva ocorram de forma a otimizar recursos e esforços, a recomendação é de que os Sistemas de Inteligência Competitiva Setorial sejam abrigados e operados por um dos atores da governança do setor, atendendo ao conjunto de projetos de um mesmo setor de todo o Brasil, tendo como público-alvo direto todas as empresas/propriedades/ produtores atendidos pelo Sistema SEBRAE nesses projetos.

Para que isso aconteça, a etapa de planejamento do SICS (onde se concebe o processo, seus objetivos e identifica-se quais as necessidades), deve envolver grupos de trabalho com representantes do SEBRAE/NA (coordenadores nacionais das carteiras de projetos setoriais), dos SEBRAE/UF (coordenadores estaduais e gestores locais de projetos do setor) e membros da governança nacional, estadual e local, para garantir que as definições contemplem tanto as necessidades mais amplas e comuns do setor, quanto alguma necessidade de cunho mais local, que após detectada pode ser incorporada ao leque de soluções comuns.

Essa interação entre os projetos de um mesmo setor localizados de forma geograficamente dispersa é extremamente salutar, à medida que promove o intercâmbio de experiências e melhores práticas, além de fortalecer um dos pontos mais importantes de um processo de IC, que é o cultivo de uma Rede de Especialistas que apoiará e alimentará o processo.

Existe ainda oportunidade de interação, mesmo que menos intensa, entre os SICS de diferentes setores, com possibilidade inclusive de compartilhamento de estrutura física, tecnológica e/ou de pessoal, gerando otimização de recursos. Quando do planejamento da implantação de cada SICS é interessante que seja realizada uma consulta prévia dessas possibilidades de interação.

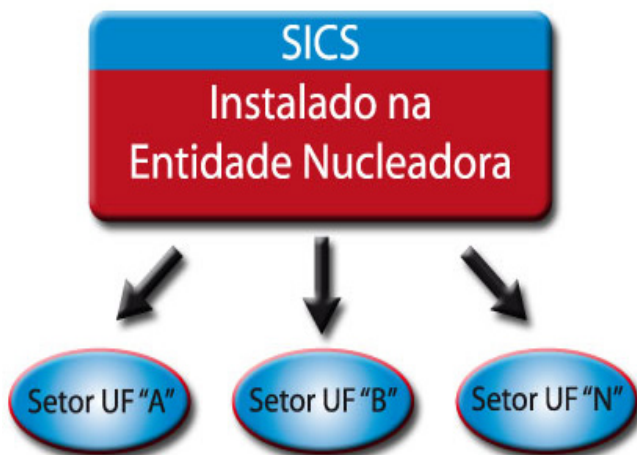


Figura 2 – Organização para o atendimento

3.3 A Inteligência Competitiva no Contexto da Abordagem de Atendimento Individual

Para atender ao foco estratégico do Atendimento Individual estabelecido pelo Sistema SEBRAE, faz-se necessária a aplicação de duas formas de atendimento: por meio de capacitação e de orientação.

No contexto da capacitação, deverão ser desenvolvidas palestras gerenciais, seminários ou oficinas de gestão empresarial com foco na competitividade, onde se apresentem ao empresário já estabelecido produtos e serviços de inteligência competitiva.

O objetivo fundamental desse trabalho é capacitar o empresário para fazer interpretações de dados e informações. Um produto de inteligência competitiva se caracteriza por valores agregados de contextualização, associação e interpretação que vão além dos produtos informativos convencionais.

Trata-se de propiciar ao empresário da MPE o desenvolvimento das capacidades de síntese e reconhecimento de padrões ao lidar com dados e informações acessíveis, por meio de fontes públicas, tais como bibliotecas, sítios na Internet e bases de dados de diferentes tipos e complexidades.

No contexto da orientação, empreendedores que atuam num mesmo setor contemplado no atendimento coletivo por um SICS poderão ter acesso às informações e ao conhecimento mais amplo e geral produzidos para o setor, respeitados os critérios de níveis de acesso definidos pela governança envolvida no respectivo SICS. Para tanto, nossos profissionais que atuam no atendimento direto ao cliente deverão ser capacitados para dar resposta a essas demandas, acessando as informações por meio eletrônico nas bases de conhecimento dos SICS ou encaminhando demandas ao SICS (no modelo do serviço de resposta técnica, mas com foco em informações estratégicas que possam ser geradas a partir da aplicação de IC).

O atendimento individual em IC tem, pela natureza, complexidade e necessidade de investimentos no tema, certa limitação, mas é fundamental que ocorra para que possamos iniciar um trabalho de sensibilização, disseminação e desenvolvimento de cultura para uma área de gestão tão importante para a ampliação da competitividade das MPE.

Parte 4: Forma de Implantação da Metodologia de Inteligência Competitiva Proposta para MPE

Para a implantação do processo de Inteligência Competitiva, é necessário que algumas atividades, que denominamos de ações preparatórias para a estruturação do SICS, sejam desenvolvidas previamente. Vale ressaltar que os itens descritos a seguir deverão ser adaptados às características e peculiaridades de cada setor, pois não apresentam um padrão de funcionamento ou representatividade.

4.1 Ações preparatórias para a implantação do SICS

4.1.1 Organização do Modelo de Governança do SICS

A governança representa os relacionamentos pelos quais o Sistema de Inteligência Competitiva Setorial (SICS) será conduzido e monitorado (vide Figura 3). O SICS deverá estar sob a responsabilidade e ser operacionalizado por uma Entidade Nucleadora, a ser escolhida por meio de articulação entre as Entidades Representativas do setor, que atenda aos requisitos estabelecidos neste TR.

A seguir serão descritas as responsabilidades, os papéis e a interação entre os principais atores envolvidos na governança do SICS:

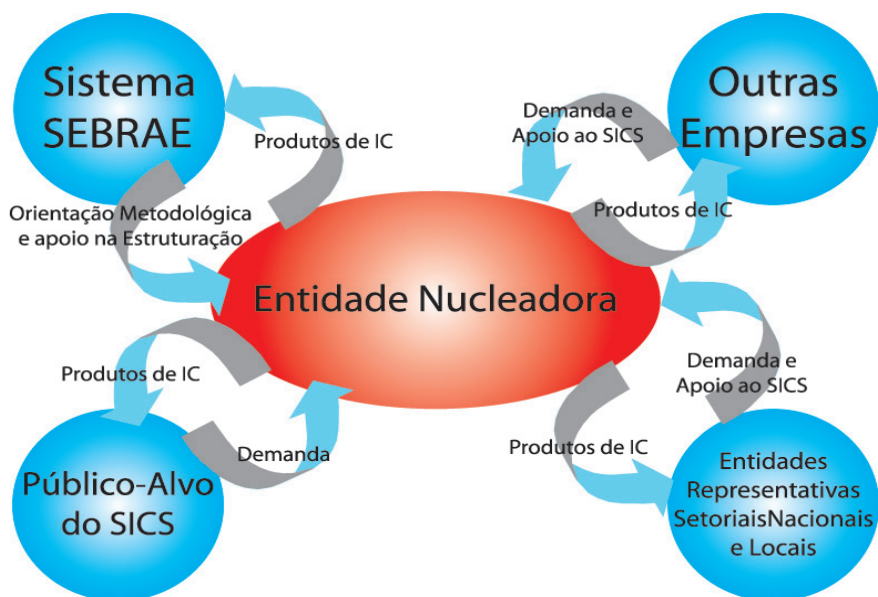


Figura 3 – Governança do SICS

4.1.1.1 Papéis e Responsabilidades:

a) Sistema SEBRAE (SEBRAE/NA e SEBRAE/UF)

É responsável por apoiar a Entidade Nucleadora com orientação metodológica, capacitação e recursos financeiros, sendo estes últimos por determinado período e de acordo com as instruções normativas vigentes. Após a implantação do SICS, o Sistema SEBRAE passará a ser um cliente dos produtos de inteligência gerados.

O SEBRAE/UF tem o papel determinante de auxiliar, orientar e avaliar o uso dos produtos de IC junto às empresas atendidas pelos Projetos Setoriais, por meio dos consultores que atendem os projetos, gestores locais e coordenadores estaduais. É importante que no momento do uso dos produtos de IC ocorra localmente o apoio e o tratamento das individualidades de cada grupo de empresas.

b) Entidade Nucleadora

É responsável por sediar e operacionalizar o processo de IC. A escolha da Entidade Nucleadora é o ponto inicial para a preparação do ambiente no qual o SICS irá funcionar. Essa entidade deve apresentar características mínimas para operar um processo de IC:

- Representatividade e legitimidade junto às MPE do setor;
- Interlocução estabelecida com o Sistema SEBRAE;
- Estruturas física, financeira e de pessoal (caso a entidade não apresente no momento essas condições, deve-se buscar criar condições para que isso ocorra);
- Grau de entendimento da necessidade de usar informação para tomar decisão;
- Instituição ética;
- Compromisso em buscar a sustentabilidade financeira (declaração de propósito).

c) Entidades Representativas

Entidades que apresentam legitimidade junto às MPE para representá-las nesse processo. Recebem a demanda de informações e de inteligência das MPE e as repassam à Entidade Nucleadora; são também clientes dos produtos do SICS. Podem ocorrer situações em que a entidade nucleadora seja uma entidade representativa.

As entidades representativas têm também o papel de atuar como interlocutores junto às MPE que representam para facilitar o uso dos produtos de IC.

d) Outros Parceiros

Empresas públicas ou privadas que tenham interesse em se associar à Entidade Nucleadora com o objetivo de patrocinar o SICS e apoiar a Entidade Nucleadora na condução e melhorias do mesmo.

e) Públicos-alvo do SICS

São os clientes da Entidade Nucleadora quanto ao recebimento dos produtos de inteligência (aqui representados principalmente pelos públicos-alvo direto e indireto, descritos nos itens 3.1.1 e 3.1.2 deste TR).

4.1.2 Definição da missão e dos objetivos do SICS

A missão e os objetivos de um SICS são os grandes referenciais para alcançar a estratégia definida. Saber aonde se quer chegar é que torna possível traçar caminhos e hipóteses.

A definição desses dois itens (missão e objetivos) é fator de sucesso para o processo de Inteligência Competitiva, pois irão dirigir sua construção.

Para tal devem-se realizar reuniões mediadas¹ com representantes dos grupos de empresas, visando alcançar consenso sobre o assunto entre essas empresas. As perguntas que deverão nortear essas reuniões devem ser construídas conforme exemplo apresentado a seguir que serve apenas de guia e não deve esgotar ou limitar os questionamentos a serem feitos para cada situação:

1. Em sua opinião, para que fazer Inteligência Competitiva? Escreva uma missão para IC.
2. Em sua opinião, quais os objetivos que a IC deve alcançar neste grupo de empresas?
3. Em sua opinião, quais as áreas externas ao grupo de empresas devem ser monitoradas constantemente?

4.1.3 Conhecimento do Ambiente Competitivo – Diagnóstico Setorial

O Diagnóstico Setorial possibilita às micro e pequenas empresas uma caracterização das dinâmicas competitivas dos seus respectivos setores econômicos, bem como da segmentação do seu mercado.

Sua elaboração antecede a fase de planejamento do SICS e é indispensável para a implantação do processo de IC de forma satisfatória. É importante que nesse diagnóstico esteja contemplado o ritmo de crescimento do mercado, sua estrutura produtiva, aspectos do comércio internacional, se for o caso, e informações sobre os principais atores envolvidos.

Esse diagnóstico tem por objetivo aprofundar a caracterização dos setores, identificando os principais fatores que dificultam e/ou impedem o seu desenvolvimento e competitividade, enfatizando os aspectos relacionados à tecnologia e ao meio ambiente, incluindo o mapeamento dos principais integrantes

¹ Reuniões mediadas são atividades executadas em conjunto com representantes de um setor ou grupo de empresas para determinar consenso sobre determinados assuntos.

na empresa produtiva e os seus mecanismos de interação. A participação de instituições representativas do setor tem um papel fundamental nesse diagnóstico, permitindo o acesso às informações do setor para a elaboração desse documento.

O diagnóstico setorial, que deverá ser atualizado de acordo com um calendário pré-agendado, será o ponto de partida para um entendimento mais detalhado do comportamento do ambiente de negócios possibilitando aos gestores identificar com maior precisão quais as variáveis externas às MPE que causam maior impacto para o seu negócio.

As necessidades para o desenvolvimento do setor, assim como as dificuldades hoje encontradas para seu crescimento, também deverão estar contempladas no documento para melhor apoiar o planejamento estratégico das micro e pequenas empresas. Muitas vezes esse diagnóstico já existe, podendo ser utilizado na forma como se apresenta ou com algum esforço de atualização ou ampliação de escopo para a implantação do SICS.

4.1.4 Comunicação e Sensibilização

A implantação de um processo de Inteligência Competitiva altera a cultura das empresas ou grupos de empresas. Por ser um processo que trabalha diretamente com análise de informações, possui um enfoque diferente dos processos tradicionais de negócio e, portanto, é necessário preparar as empresas de cada setor quanto às mudanças culturais e estruturais, para que as atividades a serem desenvolvidas não sejam mal-interpretadas nem interrompidas, garantindo o bom andamento do processo.

Para que o processo de IC tenha grandes chances de se tornar um sucesso e agregar valor ao grupamento de empresas e as MPE de forma individual, é imprescindível que haja uma mudança de comportamento empresarial, pois o processo de IC demanda uma visão gerencial fora do padrão tradicional.

As MPE têm dificuldades culturais que são o maior desafio para implantação de um processo de IC, pela existência de alguns fatores, a saber:

uma incipiente cultura para inovação; resistência a mudança; pouca percepção de que as mudanças que ocorrem no ambiente externo são relevantes; reconhecimento limitado do valor da informação estratégica; planejamento orientado para o curto prazo; falta de cultura associativa; comunicação e colaboração insuficientes entre as áreas da empresa, assim como com o ambiente externo.

Para minimizar essas deficiências deve ser definido um Programa de Sensibilização tanto para os empresários do grupo de empresas quanto para as Entidades Representativas considerando:

- Palestras sobre IC e seus benefícios, com no máximo duas horas de duração, periódicas e realizadas por pessoas representativas na área;
- Visitas a SICS já existentes com depoimentos de empresários para visualização dos resultados alcançados pelas empresas atendidas;
- Participação em Seminários / Congressos Nacionais.

É fundamental conscientizar todos os atores que compõem a governança do SICS quanto à importância da informação para a competitividade, o que significa conscientizá-los da relevância de sua participação no SICS, tanto como clientes quanto como fornecedores de informação relevante à construção dos produtos de inteligência.

Para que os produtos de Inteligência Competitiva sejam usados efetivamente, é necessário ganhar a atenção e a confiança das MPE. A qualidade do relacionamento entre as partes envolvidas nesse processo é a força motriz para que o trabalho desenvolvido pelo SICS seja valorizado.

É reconhecido que, nas melhores práticas de Inteligência Competitiva, o cliente compreende o que é Inteligência e porque ela lhe é útil no desenvolvimento de suas atribuições.

Para tal devem-se realizar encontros periódicos com a governança estabelecida e com os empresários que representam as MPE, para obter seu

engajamento, desde o primeiro estágio do desenvolvimento desse processo até a contribuição para a estruturação de produtos de inteligência consistentes, visando o sucesso das ações do setor.

Além disso, atividades de comunicação – tais como criação de boletins informativos, bem como atividades de sensibilização, dentre as quais palestras e visitas a sistemas já organizados – devem ser realizadas durante a implantação do SICS e mantidas em atividade contínua.

O desenvolvimento de um Programa de Comunicação e Sensibilização atenderá às necessidades dos condutores do SICS quanto à divulgação dos objetivos e benefícios da Inteligência Competitiva e disseminará uma cultura competitiva por todas as MPE.

A seguir são listadas algumas orientações quanto ao desenvolvimento de um Programa de Comunicação e Sensibilização como ferramenta de comunicação empresarial e apoio à atuação do SICS.

- 1) Realização de um evento para apresentação da atividade de IC;
- 2) Definição e realização de programa de comunicação;
- 3) Definição e implementação de um programa de disseminação dos produtos de inteligência e dos resultados alcançados com sua utilização;
- 4) Criação de plano de incentivo à coleta e compartilhamento de informações.

4.1.5 Definição da equipe do SICS

O perfil da equipe do SICS deve contemplar, idealmente, profissionais com as seguintes características:

- Possuir nível superior;
- Possuir experiência em busca de informação em bases de dados bibliográficas ou numéricas, e/ou internet;
- Possuir experiência na área de negócio específica (no setor);

- Possuir facilidade para se comunicar, redigir e fazer apresentações em público;
- Possuir conhecimentos de inglês, espanhol e de informática;
- Pró-atividade comercial (para venda de produtos e serviços e captação de recursos).

No caso específico do responsável pela área de TI do SICS, é necessário ensino técnico ou nível superior em Informática. Ter experiência em análise, desenvolvimento e manutenção de sistemas para WEB, banco de dados, ensino a distância e utilização de software livre. Um Sistema de Inteligência Competitiva Setorial deve prever os seguintes papéis:

Gerente do SICS - Atribuições

- Coordenar estrategicamente o SICS;
- Coordenar os workshops de sensibilização e de levantamento das necessidades de informação ou outros que se façam necessários para o andamento adequado do SICS;
- Coordenar e atualizar uma rede de especialistas;
- Manter o processo de Inteligência Competitiva no seu relacionamento com os clientes de IC e com os analistas de IC;
- Divulgar as atividades da área e seus resultados;
- Supervisionar as atividades dos analistas de IC referentes à identificação e definição de novos produtos de inteligência ou novos Tópicos Relevantes (KIT) e Questões Relevantes (KIQ);
- Elaborar e apresentar ao SEBRAE e parceiros relatórios de acompanhamento dos trabalhos, de acordo com os cronogramas e planos de trabalho desenvolvidos.

Competências Necessárias ao Gerente do SICS:

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conhecimento sobre o setor que o SICS irá atender. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidade de articulação; ▪ Capacidade de análise; ▪ Capacidade gerencial; ▪ Habilidade de priorizar e executar; ▪ Visão comercial (para venda de produtos) serviços e captação de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autoconfiança; ▪ Facilidade no relacionamento com as pessoas e de trabalhar em equipe; ▪ Capacidade de integrar pessoas no processo; ▪ Ética; ▪ Liderança.

Analista de IC - Atribuições:

- Preparar roteiros de entrevista e entrevistar os gestores das MPE, com o objetivo de levantar necessidades de inteligência para apoiar a tomada de decisão;
- Analisar necessidades de inteligência levantadas; Identificar tópicos relevantes (KIT) e questões relevantes (KIQ) que servirão de base para monitorar o ambiente de negócios e para gerar produtos de inteligência;
- Identificar as informações e respectivas fontes, necessárias para responder às questões relevantes (KIQ) definidas;
- Definir os produtos de inteligência (conteúdo e formato), que deverão ser gerados e entregues às MPE para apoiar a sua tomada de decisão;
- Definir plano de coleta de informações necessárias para a construção dos produtos de inteligência, incluindo fontes e periodicidade de coleta;
- Propor plano de disseminação dos produtos de inteligência, a ser aprovado pela governança e clientes finais do SICS;
- Gerar os produtos de inteligência planejados e *ad hoc*, atendendo as necessidades;
- Realizar análises sobre informações, previamente coletadas e armazenadas, para construir o conteúdo dos produtos de inteligência;
- Armazenar as análises de informações no sistema tecnológico;

- Armazenar os produtos de inteligência no sistema tecnológico;
- Disseminar produtos de inteligência para as MPE, de acordo com o plano de disseminação previamente definido;
- Avaliar os produtos e o processo de inteligência junto às MPE, de maneira a aferir a sua qualidade e utilidade no processo decisório;
- Realizar ajustes nos produtos e no processo de inteligência sempre que necessário, de maneira a atualizar e melhorar a sua qualidade e utilidade no processo decisório;
- Orientar os assistentes de informação na coleta, tratamento e disseminação das informações sobre o setor pelo qual é responsável;
- Acompanhar as tendências de mercado, tecnológicas, de processos e regulatórios do setor pelo qual é responsável;
- Monitorar a concorrência;
- Acompanhar o desempenho das empresas, seus produtos e serviços;
- Buscar, permanentemente, novas oportunidades;
- Identificar, avaliar e propor eventos de interesse do setor (de caráter comercial ou educativo);
- Articular-se com as redes internas e externas;
- Trabalhar articuladamente com o Gerente do SICS, com os responsáveis técnicos pelo SEBRAE e com os empresários e governança do setor pelo qual é responsável;
- Acompanhar e apoiar o Gerente do SICS, nas reuniões com o setor pelo qual é responsável;
- Conhecer o diagnóstico setorial do agrupamento/território se houver;
- Realizar ou atualizar as análises diagnósticas das empresas do grupo participante do processo, naquilo que seja indispensável para um trabalho de inteligência competitiva aplicada às MPE;
- Conhecer a realidade das empresas que fazem parte do público-alvo direto de cada setor, seus produtos, processos, etc.;
- Apresentar e discutir com as empresas do setor e respectiva governança os resultados gerais e consolidados das análises.

Competências Necessárias ao Analista de IC:

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conhecimento sobre ferramentas de busca; ▪ Entendimento do negócio (setor); ▪ Experiência em avaliar tendências de negócios e condições do mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade de priorizar e executar; ▪ Capacidade analítica; • Capacidade de comunicação (escrita e oral); • Capacidade de pensar estrategicamente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Segurança; ▪ Facilidade no relacionamento com as pessoas e de trabalhar em equipe; ▪ Capacidade de integrar pessoas no processo; ▪ Ética.

Assistente de Informação – Atribuições

- Realizar a busca de informações em fontes secundárias e na Internet;
- Organizar, compilar e catalogar informações;
- Criar taxionomia para indexação de informações;
- Organizar e manter atualizado acervo de publicações técnicas necessárias a cada setor;
- Elaborar textos e apresentações com foco empresarial, newsletter e boletins informativos setoriais, com base nas informações levantadas e de forma articulada com os Analistas em IC de cada setor, que definirão a pauta de interesses de cada produto/serviço de informações a ser disponibilizado aos setores;
- Buscar e acessar fontes de informação, fazer a clipagem das informações veiculadas em publicações de interesse do setor.

Competências Necessárias ao Assistente de Informação:

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conhecimento sobre ferramentas de busca; ▪ Entendimento do negócio (setor). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aptidão para redigir. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Segurança; ▪ Ética.

Responsável por Tecnologia da Informação (TI) - Atribuições:

- Acompanhar o desenvolvimento da solução tecnológica que irá apoiar o SICS;
- Gerenciar os recursos de tecnologia de informação do SICS;
- Propor atualizações e melhoramentos para a solução tecnológica.

Competências Necessárias ao Responsável por Tecnologia da Informação:

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none">▪ Conhecimento sobre ferramentas de busca;▪ Conhecimento tecnológico atualizado.	<ul style="list-style-type: none">▪ Facilidade para o aprendizado independente	<ul style="list-style-type: none">▪ Segurança;▪ Facilidade de relacionamento.

4.1.6 Capacitação

Na implantação do SICS será necessário fornecer treinamentos para os atores que compõem sua governança, englobando a Entidade Nucleadora, as Entidades Representativas do Setor, o Sistema SEBRAE (coordenadores nacionais das carteiras de projetos com aplicação de IC, coordenadores estaduais, gestores locais de projetos dos setores contemplados e atendentes dos postos de atendimento) e os integrantes da equipe do SICS.

Para cada um desses atores deverá ocorrer uma capacitação específica, conforme mostrado a seguir:

Entidades Representativas do Setor e Sistema SEBRAE (coordenadores nacionais das carteiras de projetos com aplicação de IC, coordenadores estaduais, gestores locais dos projetos contemplados) - presencial

- Apresentar o tema IC de forma ampla visando mostrar os benefícios do SICS

Gestor do SICS e equipe do SICS – presencial;

- Capacitar em como construir o processo de IC;

- Capacitar na operação do sistema de IC;
- Treinar em métodos de análise;
- Capacitar no uso da solução tecnológica proposta;

Atendentes dos postos de atendimento do Sistema SEBRAE – à distância

- Apresentar o tema IC de forma ampla visando mostrar os benefícios do SICS;
- Treiná-los para auxiliar as MPE no uso do SICS.

4.1.7 Definição e Implantação de Sistema de Informação

Com o avanço das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), que possibilitam disponibilizar o maior número de informações, especialmente pelo uso dos meios eletrônicos, obter a informação ou ao menos ter garantido seu acesso a ela passa a ser um diferencial.

A utilização de um sistema tecnológico para apoiar o funcionamento do SICS é fundamental para que este atinja seus objetivos com a qualidade e rapidez esperadas. Nesse sentido a construção de uma solução tecnológica, para um ambiente WEB, visando apoiar a estrutura e funcionamento do SICS é prioritária, por isso recomendamos que seja utilizada plataforma tecnológica baseada em Internet e software livre, que deverá possibilitar as seguintes funcionalidades e serviços:

- Interatividade entre os usuários do sistema;
- Oferta de serviços em tempo integral e em tempo real;
- Acesso à inteligência armazenada em base de dados sumarizada com informações setoriais;
- Acesso a pesquisas e estudos especiais efetuados por demanda;
- Acesso a Informativo periódico distribuído via e-mail;
- Acesso a publicações técnicas e gerenciais periódicas voltadas para os gestores e empresários do setor;
- Apoio às atividades de análise através do uso de base analítica de informações setoriais;

- Agilidade nos processos e no fluxo das informações;
- Consultoria on-line em processos de negócio;
- Biblioteca virtual disponível pela Internet.

O SICS prevê a criação de um fórum de articulação de idéias e iniciativas que fomentem o desenvolvimento do setor, criação e manutenção de bases de informações e conhecimentos relativas às atividades das empresas que o compõem, aumento da eficiência e desenvolvimento de um processo contínuo de aperfeiçoamento.

A solução tecnológica facilita o cruzamento de informações de diversas fontes, fornecendo visão unificada de indicadores empresariais e base comparativa de desempenho empresarial.

Cada SICS deverá ter autonomia para definir e optar pela solução tecnológica que melhor lhe atenda. Este Termo de Referência propõe alguns parâmetros a serem seguidos, pela experiência anterior na definição desse tipo de solução.

É importante ressaltar que se encontra neste item uma importante oportunidade de interação entre SICS de setores diversos, no sentido de compartilhamento de soluções tecnológicas.

É importante também que, quando da escolha e implantação dos sistemas, haja discussão para que sejam definidas regras para geração, envio e armazenamento de informações, considerando seu compartilhamento por todos os atores envolvidos no SICS. Nessa discussão é importante o envolvimento da Unidade de Tecnologia da Informação do SEBRAE.

Devem ser aproveitados como canal de disseminação de informação também as mídias digitais já em uso no Sistema SEBRAE (como os portais setoriais, por exemplo).

4.2 Estratégia Inicial para Implantação do Processo de Inteligência Competitiva Setorial

A metodologia proposta para um Sistema de Inteligência Competitiva Setorial deve ser aplicada como piloto, para observação e aperfeiçoamento dos papéis, atribuições e redes de relacionamentos.

Como estratégia inicial para implantação do Processo de Inteligência Competitiva Setorial, o SEBRAE Nacional elegeu 6 (seis) setores para apoiar em caráter de implantação piloto, tendo como critério para escolha a sua representatividade na carteira de projetos setoriais operados pelo Sistema SEBRAE. Os setores são: apicultura, floricultura, couro/calçados, madeira/móveis, têxtil/confecção e turismo.

O primeiro passo para efetivar o apoio a cada um dos setores priorizados é realizar uma apresentação formal ao setor (notadamente nas reuniões das câmaras e fóruns setoriais) da proposta do SEBRAE para implantação de inteligência competitiva. É importante que nessa oportunidade, se possível, já sejam indicados os atores que comporão a governança, especialmente a Entidade Nucleadora e demais parceiros que apoiarão a estruturação e operação do SICS.

A partir da formalização do interesse do setor, inicia-se a elaboração de projeto de viabilidade econômico-financeira para implantação do SICS, que deverá prever o investimento para implantação, para o período de operação piloto e a sua sustentação após esse período, além das fontes de recursos.

Após análise do projeto, o SEBRAE/NA vai se manifestar pelo apoio ou não à iniciativa, ficando esse apoio sujeito ainda à disponibilidade orçamentária e às regras estabelecidas nas instruções normativas correlatas vigentes e se estendendo por até 2 (dois) anos. A partir desse período, o SICS deverá ter implementadas as soluções que permitam sua sustentabilidade.

Durante o período de aplicação piloto do SICS, o SEBRAE irá acompanhar e monitorar os resultados do projeto, valendo-se das ferramentas descritas nos itens 2.1.6 e 2.1.7 deste TR.

É importante que no instrumento que vai oficializar a parceria e apoio

do SEBRAE à implantação do SICS sejam estabelecidas metas de resultados passíveis de serem mensuradas.

4.3 Sustentabilidade Financeira dos SICS

A sustentabilidade do SICS poderá ser alcançada por meio da prestação de serviços de inteligência para as MPE e com o estabelecimento de parcerias com a governança e outras empresas. Como um dos pontos fortes do SICS, podemos citar o fato de que possui produtos e estrutura únicos, trabalhando para setores com alta necessidade de informação de forma estruturada e flexível. O SICS terá como diferencial competitivo a oferta de produtos e serviços de inteligência, com preço que pode ser absorvido pelo mercado das MPE.

Uma das estratégias para o SICS alcançar o mercado é oferecer seus produtos e serviços de inteligência em formato de assinatura anual, considerando uma oferta direta do operador, sem intermediários. Como produtos e serviços que podem fazer parte dessa assinatura e que devem ser validados juntos aos clientes, podemos citar: geração de estudos sob demanda pelas empresas; assinatura de periódicos e acesso a bases de dados; acesso a informações em um único repositório; consultoria e suporte técnico de agentes especializados; bases de dados sumarizadas gerando book ou guia de boas práticas; intercâmbio entre empresas do setor associadas ao Sistema de Inteligência e produção de pesquisas executadas por especialistas servindo a grupos de empresas ou ainda serviços que não são diretamente relacionados a IC, mas podem ser desenvolvidos a partir do relacionamento do grupo de empresas em torno do SICS, que é a economia nas compras centralizadas por aquisição em grupo e economia na publicidade centralizada para vendas em grupo, dentre outros.

Uma alternativa é o estabelecimento de parcerias, inclusive com fornecedores da cadeia produtiva do setor. Para que essa estratégia tenha sucesso, é preciso que os parceiros atuais e potenciais possam visualizar claramente ganhos com o desenvolvimento do relacionamento com o SICS, de modo que se sintam interessados na realização das parcerias e desenvolvimento do relacionamento. Os ganhos nos relacionamentos precisam ser de mão dupla, e isso precisa ser claro e explícito.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAVALCANTI et al., 2001, Gestão de empresas na sociedade do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus.

COELHO, Gilda Massari, 1999 “Inteligência Competitiva”, In: Anais do XVI Curso de Especialização de Agente de Inovação e Difusão Tecnológica.

CRAIG, Fleisher 2002. Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition. Babette Bensoussan;

CUBILLO, Julio. La inteligencia empresarial em las pequenas y medianas empresas competitivas de América Latina – algunas reflexiones. Ciência da Informação, Brasília, v.26, n.3,p.260-267, set/dez.1997.

FAHEY, L. Competitors, New York, John Wiley & Sons, 1999. 558 p

FERREIRA, Buarque de Holanda, org., 2004, Novo dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, São Paulo, Positivo.

FULD, L. M. The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing, using information about your competitors. New York: John Wiley & Sons, Inc. 1995. 482p.

FULD, L. M., 1998, Forum da Fuld Co. Disponível em: <www.fuld.com/forum/fuld>, Acesso em: 26 out.

FULD, Leonard. 1998 Customer Satisfaction Report and Survey. Competitive Intelligence Magazine. Vol. 1, n. 3, Oct-Dec, 1998. p. 18-23.

GIESBRECHT, H., 2000, Inteligência Competitiva. [S.l.], ABIPTI.

GOMES, Elisabeth, BRAGA, Fabiane, 2004, Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo. 2. ed. rev. atual. Rio de Janeiro, Campus.

GONÇALVES, M.F. A pequena empresa e expansão industrial. Lisboa: Associação Industrial Portuguesa, 1994.

GREGOLIN, J. A. R.; **OPRIME**, P. C.; **HOFFMANN**, W. A. M. . A contribuição da inteligência competitiva para o desenvolvimento de arranjos produtivos locais: caso Jaú/SP. Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Florianópolis, v. nº 1, n. Nº Espec., 2004.

HERRING, J. P. Key intelligence topics: process to determinate the needs of intelligence. Competitive Intelligence Review, v. 10, n.2, p. 4-14. 1999.

HERRING, J. Producing CTI that meets senior management´s needs and expectations. In: SCIP Competitive Technical Intelligence Symposium. Boston, 1997.

JACOBIAK, F., 1997, Pratiquer la veille technologique, Paris, Editions d'organisation.

KAHANER, L. Competitive Intelligence: how to gather, analyze, and use information to move your business to the top. New York: Simon & Simon & Schuster, 1996. 300p.

KAZNAR, Istvan K., 1999, Planejamento Estratégico: nota de aula. Rio de Janeiro, EBAP/FGV.

KLOTER, Philip; **ARMSTRONG**, Gray. "Princípios de Marketing". Rio de Janeiro. Prentice Hall do Brasil, 1993

MCGONAGLE, J., **VELLA**, C., 1990, The Internet Age of Competitive Intelligence, Westport, Connecticut, London, Quorum Books.

MILLER, Jerry P.; Business Intelligence Braintrust. O milênio da inteligência competitiva. Porto Alegre: Bookman, 2002. 293 p.

MIRANDA, R. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. Ciência da Informação, Brasília, v. 28, n.3, p.286-292, set/dez. 1999.

PINHEIRO, J. M., 2002, "Gestão Estratégica e Inteligência Competitiva", Conj. & Planej., n. 103 (dez.), pp.33-35.

PONTIGO, Jaime. Informacion para la industria: estratégia de mercado. Ciências de la Informacion. La Habana, vol.22, n.2, p.14-23, 1991.

PRESCOTT, J. E. (2002) Inteligência Competitiva na Prática: Técnicas e Práticas Bem-Sucedidas para Conquistar Mercados. Rio de Janeiro: Campus.

PRESCOTT, J. E., GRANT, J. H. A Manager's Guide for Evaluating Competitive Analysis Techniques. Interfaces 18:3 May-June 1988

PRESCOTT, J., GIBBONS, P.T. "Europe '92 provides new impetus for competitive intelligence". The Journal of Business Strategies, v. 12, n. 6 (Nov./Dec.), pp. 20-26.

ROEDEL, Daniel. Inteligência competitiva na cadeia têxtil. R. Bibliotecon. Brasília , Brasília, v. 23/24, n. 4, p.559-564, 1999/2000. Especial.

SAGASTI, Francisco. Techno-economic intelligence for development. In: Intelligence and economic development. An inquiry into the role of the knowledge industry. Berg, Oxford, p.173-183, 1987

SEBRAE. Unidade de Gestão Estratégica. Gestão Estratégica Orientada para Resultados:avaliação e desafios.2006

SHAKER, S., GEMBICKI, M., 1999, The WarRoom: Guide to competitive Intelligence, São Paulo, McGraw-Hill.

SILVA, H. P., 2000, Inteligência competitiva na internet: proposta de um processo. Tese de D. Sc., Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

TYSON, K. W. M., 1998, The Complete Guide to Competitive Intelligence, Chicago, Lisle Press.

ZANASI, A. Competitive Intelligence through Data Mining public sources. Competitive Intelligence Review (9), 1, p.44- 54, 1998.

